



# Raport końcowy

## *Final Report*

Prace studialne  
*Studies*

**Badanie innowacji w wybranych  
jednostkach administracji publicznej**  
*Public Sector Innovation in Poland*



Główny Urząd Statystyczny

Warszawa 2018  
Warsaw 2018



**Jednostka opracowująca raport**

Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS  
*Research and Statistical Education Centre*

**Kierownik projektu**

*Project manager*

Magdalena Wegner

**Eksperti zewnętrzni**

*External experts*

prof. Anthony Arundel, prof. dr hab. Anna Wziątek-Kubiak

**Zespół badawczy**

*Research group*

Katarzyna Dmitrowicz-Życka, Ewelina Konarska-Michalczyk, Aneta Malesza,  
Magdalena Orczykowska, Urszula Orzechowska

**Prace redakcyjne**

*Editorial work*

Karolina Opaczewska

**Skład i opracowanie graficzne**

*Typesetting and graphics*

Maciej Rożek

Raport dostępny na: <http://stat.gov.pl>

*Report available on:* <http://stat.gov.pl>

**Przy publikowaniu danych GUS prosimy o podanie źródła**

*When publishing the Statistics Poland data – please indicate the source*

Druk publikacji współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach projektu „Statystyka dla polityki spójności. Wsparcie systemu monitorowania polityki spójności w perspektywie finansowej 2014-2020 oraz programowania i monitorowania polityki spójności po 2020 roku”.

*Print of the publication co-financed by the European Union within the project: "Statistics for Cohesion Policy. Support for the Monitoring System of Cohesion Policy in Financial Perspective 2014–2020 as well as Programming and Monitoring of Cohesion Policy after 2020".*

## Przedmowa

W gospodarce rynkowej innowacje w sektorze przedsiębiorstw są ważnym elementem budowania pozycji rynkowej. Przedsiębiorstwa działając w środowisku podaży i popytu poszukują rozwiązań, by zbudować swoją przewagę konkurencyjną. Inaczej sytuacja wygląda w sektorze publicznym – odbiorcy usług jednostek administracji publicznej nie mają możliwości skorzystania z usług innej jednostki w zakresie danej sprawy administracyjnej. Obywatele i przedsiębiorcy – odbiorcy usług płacący podatki mają jednak prawo oczekiwać od administracji sprawnego działania. Jakie jest zatem podejście sektora publicznego do innowacji, czym kieruje się realizując projekty innowacyjne, czy ma na to środki i wsparcie? Te i inne zagadnienia podjęto w niniejszej pracy badawczej. Mamy nadzieję, że wnioski z niej płynące będą inspiracją dla administracji publicznej do dalszych zmian, a społeczeństwo będzie ich beneficjentem.

Składamy podziękowania wszystkim respondentom kierującym komórkami organizacyjnymi jednostek administracji publicznej, którzy zdecydowali się na udzielenie odpowiedzi na szeroki zakres pytań związanych z zagadnieniem innowacji w administracji publicznej. Praca badawcza miała charakter eksperymentalny i rozwojowy, a doświadczenia zdobyte w trakcie realizacji pracy pozwolą na usprawnienie badania w przyszłości. Wyrażamy nadzieję, że niniejsza publikacja okaże się dla Państwa ciekawym materiałem poglądowym i zachętą do podjęcia dalszych działań innowacyjnych.

Oddając w Państwa ręce niniejszy raport będziemy wdzięczni za wszelkie sugestie dotyczące jego zawartości oraz zakresu prowadzonych badań statystycznych. Państwa spostrzeżenia stanowić będą dla nas niezwykle cenne źródło informacji.

## Foreword

In a market economy, innovations in business sector are important element in building a market position. Enterprises, operating in a supply and demand environment, look for solutions to build their competitive advantage. The position of the public sector is different. Recipients of public administration services are not able to use any other entity to solve the case in a given administrative area. However, citizens and entrepreneurs, paying taxes, have the right to expect from administration efficient service. Thus, what is the approach of the public sector to innovate, how it govern innovative projects, does it have the resources and support? In this research, these and other issues have been addressed. We hope that the conclusions coming up from the study will inspire public administration to make further changes and the society will be their beneficiary.

We thank all respondents, managing organizational units of public administration entities, who have decided to answer a wide range of questions related to the issue of innovation in public administration. The research was experimental with potential to develop. The experience gained during the implementation of the study will help to improve the research in the future. We express our hope that this publication will be interesting and will encourage you to make further innovative initiatives.

Handing over the following report, we would be grateful for any suggestions regarding its content and the scope of statistical surveys. Your remarks will be a valuable source of information for us.



## Spis treści

Przedmowa.....	3
Spis tablic.....	6
Spis wykresów.....	6
Ważniejsze skróty.....	9
Objaśnienia znaków umownych.....	9
Wstęp.....	10
Synteza.....	13
1. Główne założenia pracy badawczej.....	17
1.1. Cel i zakres pracy badawczej.....	17
1.2. Zadania wykonane.....	18
2. Uwagi metodyczne.....	19
2.1. Wprowadzenie.....	19
2.2. Kartoteka.....	21
2.3. Formularz i założenia do kontroli.....	23
3. Realizacja pracy badawczej.....	24
3.1. Ankietowanie i rejestracja danych.....	24
3.2. Raport jakości i kompletności.....	24
4. Mierniki oceny wyników badania.....	26
5. Analiza wyników.....	39
5.1. Charakterystyka badanych jednostek.....	39
5.2. Rodzaje innowacji.....	41
5.3. Finansowe i niefinansowe nakłady na innowacje.....	50
5.4. Strategie innowacyjne.....	54
5.5. Innowacja najbardziej istotna.....	60
5.6. Innowacje przerwane, zaniechane lub niedokończone.....	69
6. Wnioski końcowe.....	72
6.1. Metodyczne.....	72
6.2. Analityczne.....	72
7. Rekomendacje.....	74
Słownik pojęć i definicji.....	75
Bibliografia.....	76
Spis załączników.....	76

## Contents

Foreword .....	3
Tables content .....	6
Graphs content .....	6
Symbols.....	9
Introduction.....	10
Executive summary.....	13
1. Main assumptions of the study .....	17
1.1. Purpose and scope of the study.....	17
1.2. Completed tasks.....	18
2. Methodological notes .....	19
2.1. Introduction.....	19
2.2. Surveyed entities .....	21
2.3. Questionnaire and assumptions for control .....	23
3. Completion of the survey.....	24
3.1. Data collection and registration .....	24
3.2. Quality and completeness report.....	24
4. Measures of evaluating the results of the study.....	26
5. Analysis of results .....	39
5.1. Characteristics of surveyed entities.....	39
5.2. Types of innovation.....	40
5.3. Financial and non-financial investments in innovation.....	50
5.4. Innovation strategies.....	64
5.5. The most important innovation .....	60
5.6. Abandoned or failed innovations.....	69
6. Conclusions .....	72
6.1. Methodological.....	72
6.2. Analytical .....	72
7. Recommendations.....	74
Dictionary of concepts and definitions.....	75
References.....	76
Annexes.....	76

## Spis tablic

Tablica 1.	Międzynarodowe badania innowacji w sektorze publicznym w latach 2009-2016.....	20
Tablica 2.	Kompletność badania innowacji w komórkach organizacyjnych wybranych jednostek administracji publicznej według rodzajów jednostek.....	25
Tablica 3.	Kompletność badania innowacji w komórkach organizacyjnych wybranych jednostek administracji publicznej według województw i klasyfikacji NUTS 2 .....	25
Tablica 4.	Współczynniki opisujące populację oraz wskaźniki analityczne.....	27
Tablica 5.	Komórki organizacyjne aktywne innowacyjnie i innowacyjne w latach 2016-2017 według rodzajów jednostek .....	42
Tablica 6.	Komórki organizacyjne, które w latach 2016-2017 wprowadziły innowacje procesowe oraz produktowe według rodzajów jednostek .....	43
Tablica 7.	Komórki organizacyjne, które w latach 2016-2017 wprowadziły innowacje w zakresie informacji i komunikacji oraz w zakresie wdrażania polityk, strategii według rodzajów jednostek .....	47
Tablica 8.	Komórki organizacyjne, w których w latach 2016-2017 odbywały się regularne spotkania grup w celu opracowania lub wprowadzenia innowacji według rodzajów jednostek .....	50
Tablica 9.	Wybrane innowacje najbardziej istotne wprowadzone w komórkach organizacyjnych jednostek administracji publicznej.....	61
Tablica 10.	Komórki organizacyjne, które w latach 2016-2017 prowadziły prace nad innowacjami które były przerwane, zaniechane lub niedokończone według rodzajów jednostek.....	70

## Spis wykresów

Wykres 1.	Komórki organizacyjne według czasu zarządzania przez osobę odpowiedzialną za realizację jej celów ..	39
Wykres 2.	Komórki organizacyjne według okresu ich funkcjonowania .....	39
Wykres 3.	Komórki organizacyjne według liczby pracujących .....	40
Wykres 4.	Komórki organizacyjne według rodzajów funkcji lub usług będących głównym celem ich funkcjonowania .....	40
Wykres 5.	Komórki organizacyjne realizujące usługi według odbiorców ich usług .....	41
Wykres 6.	Komórki organizacyjne aktywne innowacyjnie w latach 2016-2017 według województw .....	41
Wykres 7.	Komórki organizacyjne innowacyjne w latach 2016-2017 według województw .....	42
Wykres 8.	Komórki organizacyjne, które wprowadziły innowacje w latach 2016-2017 według rodzaju innowacji .....	43
Wykres 9.	Komórki organizacyjne, które wprowadziły innowacje procesowe w latach 2016-2017 według rodzaju wprowadzonego nowego lub zmodyfikowanego procesu .....	44
Wykres 10.	Komórki organizacyjne, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych procesów miało (nie miało) wpływu na uzyskanie określonych rezultatów według ich rodzajów i poziomów wpływu ....	44
Wykres 11.	Komórki organizacyjne, w których wprowadzenie innowacji procesowych miało (nie miało) określonego wpływu na ich wydatki .....	45

Wykres 12.	Komórki organizacyjne, które wprowadziły innowacje produktowe w latach 2016-2017 według rodzaju prowadzonego nowego lub zmodyfikowanego produktu .....	45
Wykres 13.	Komórki organizacyjne, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych produktów miało (nie miało) wpływu na uzyskanie określonych rezultatów według ich rodzajów i poziomów wpływu ..	46
Wykres 14.	Komórki organizacyjne, w których wprowadzenie innowacji produktowych miało (nie miało) określony wpływ na ich wydatki .....	46
Wykres 15.	Komórki organizacyjne, w których innowacje produktowe przyniosły przychody ze sprzedaży .....	47
Wykres 16.	Komórki organizacyjne, które wprowadziły nowe lub zmodyfikowane metody informacji i komunikacji w latach 2016-2017 według rodzaju wprowadzonej metody .....	48
Wykres 17.	Komórki organizacyjne, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych metod informacji i komunikacji miało (nie miało) wpływu na uzyskanie określonych rezultatów według ich rodzajów i poziomów wpływu .....	48
Wykres 18.	Komórki organizacyjne, które wprowadziły nowe lub zmodyfikowane polityki, strategie w latach 2016-2017 według rodzajów .....	49
Wykres 19.	Komórki organizacyjne, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych polityk i strategii miało (nie miało) wpływu na uzyskanie określonych rezultatów według ich rodzajów i poziomów wpływu .....	49
Wykres 20.	Komórki organizacyjne, które wprowadziły inne innowacje według rodzajów jednostek .....	49
Wykres 21.	Komórki organizacyjne innowacyjne, w których odbywały się dedykowane szkolenia pracowników w zakresie opracowania, wprowadzenia lub wykorzystania innowacji według rodzajów innowacji.....	51
Wykres 22.	Komórki organizacyjne innowacyjne, które otrzymały fundusze przeznaczone na opracowanie lub wprowadzenie innowacji według rodzajów innowacji .....	52
Wykres 23.	Komórki organizacyjne innowacyjne, które zatrudniały nowych pracowników na stanowiska związane z opracowaniem lub wprowadzeniem innowacji .....	53
Wykres 24.	Komórki organizacyjne innowacyjne, które poniosły nakłady w celu opracowania lub wprowadzenia innowacji według rodzajów.....	53
Wykres 25.	Komórki organizacyjne innowacyjne według rodzajów podmiotów, które opracowały wdrożone innowacje.....	54
Wykres 26.	Komórki organizacyjne innowacyjne według rodzajów instytucji, z których pochodzili partnerzy współpracujący przy opracowaniu wdrożonych innowacji.....	55
Wykres 27.	Komórki organizacyjne innowacyjne, które korzystały z określonych źródeł informacji dla opracowania lub wprowadzenia innowacji według ich rodzajów i poziomów znaczenia .....	56
Wykres 28.	Komórki organizacyjne innowacyjne, które wykorzystywały pomysły, informacje lub inne wsparcie od jednostek z siedzibą poza Polską według lokalizacji.....	57
Wykres 29.	Komórki organizacyjne innowacyjne według czynników, które miały określony wpływ na podjęcie decyzji o opracowaniu lub wprowadzenia innowacji według ich rodzajów i poziomu znaczenia.....	58
Wykres 30.	Komórki organizacyjne innowacyjne, w których występują określone czynniki kształtujące środowisko innowacyjne w organizacji według nasilenia ich występowania .....	59
Wykres 31.	Komórki organizacyjne innowacyjne, które wyróżniają pracowników za wykorzystanie ich pomysłów innowacyjnych według rodzajów czynników motywujących .....	60



Wykres 32.	Komórki organizacyjne według źródeł pochodzenia pomysłów na innowację najbardziej istotną ...	64
Wykres 33.	Komórki organizacyjne, które poświęciły określony czas (w osobo-miesiącach) na opracowanie lub wdrożenie innowacji najbardziej istotnej .....	64
Wykres 34.	Komórki organizacyjne według rodzajów partnerów współpracujących w celu opracowania i wprowadzenia innowacji najbardziej istotnej .....	65
Wykres 35.	Komórki organizacyjne według celów innowacji najbardziej istotnej .....	65
Wykres 36.	Komórki organizacyjne, które wykorzystywały określone metody do opracowania lub wdrożenia innowacji najbardziej istotnej według ich rodzajów .....	66
Wykres 37.	Komórki organizacyjne, w których osoby o określonych specjalizacjach uczestniczyły w opracowaniu lub wdrożeniu innowacji najbardziej istotnej .....	66
Wykres 38.	Komórki organizacyjne, w których zastosowano określone etapy przy opracowaniu lub wdrażaniu innowacji najbardziej istotnej .....	67
Wykres 39.	Komórki organizacyjne, które dysponowały (lub nie) informacjami dotyczącymi doświadczeń użytkowników podobnych usług lub procesów według metod ich pozyskania .....	67
Wykres 40.	Komórki organizacyjne według etapów gromadzenia opinii i poglądów potencjalnych użytkowników innowacji najbardziej istotnej .....	68
Wykres 41.	Komórki organizacyjne, które zbierały doświadczenia i oceny użytkowników innowacji najbardziej istotnej na różnych etapach .....	68
Wykres 42.	Komórki organizacyjne według korzyści jakie przyniosło zaangażowanie użytkowników w opracowanie innowacji najbardziej istotnej i poziomu znaczenia .....	69
Wykres 43.	Komórki organizacyjne, które prowadziły prace nad innowacjami, które zostały przerwane, zaniechane lub niedokończone do końca 2017 r.....	69
Wykres 44.	Komórki organizacyjne według źródeł pochodzenia pomysłów na innowacje przerwane, zaniechane lub niedokończone .....	70
Wykres 45.	Komórki organizacyjne według pierwotnego celu innowacji przerwanych, zaniechanych i niedokończonych .....	71
Wykres 46.	Komórki organizacyjne według rodzajów czynników, które wywarły wpływ na decyzję o przerwaniu, zaniechaniu lub niedokończeniu innowacji i poziom ich znaczenia.....	71



## Ważniejsze skróty

### Major abbreviations

Skrót <i>Symbol</i>	Pełna nazwa <i>Description</i>
BIP	Biuletyn Informacji Publicznej <i>Public Information Bulletin</i>
BJŚ	Baza Jednostek Statystycznych <i>Database of Statistical Units</i>
GUS	Główny Urząd Statystyczny <i>Statistics Poland</i>
FF	Forma finansowania <i>Form of financing</i>
FP	Forma prawna <i>Legal form</i>
FW	Forma własności <i>Ownership</i>
NUTS	Klasyfikacja Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych <i>Nomenclature of Territorial Units for Statistics</i>
PKD NACE	Polska Klasyfikacja Działalności <i>Statistical Classification of Economic Activities in the European Community</i>
RJ	Rodzaj jednostki <i>Type of unit</i>
SIB	System Informatyczny Badania <i>Survey Information System</i>
SNA	System Rachunków Narodowych <i>National Accounts System</i>

## Objaśnienia znaków umownych

### Symbols

Skrót <i>Symbol</i>	Pełna nazwa <i>Description</i>
Kreska (-)	zjawisko nie wystąpiło <i>magnitude zero</i>
Zero: (0,0)	zjawisko istniało w wielkości mniejszej niż 0,05 <i>magnitude not zero, but less than 0,05 of a unit</i>
Znak x	oznacza, że wypełnienie pozycji jest niecelowe lub niemożliwe <i>not applicable</i>



## Wstęp

Niniejszy raport końcowy stanowi podsumowanie pierwszego i drugiego etapu pracy badawczej pt. *Badanie innowacji w wybranych jednostkach administracji publicznej realizowanej w ramach projektu Wsparcie systemu monitorowania polityki spójności w perspektywie finansowej 2014-2020 oraz programowania i monitorowania polityki spójności po 2020*. Praca finansowana jest ze środków Funduszu Spójności w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020, osi priorytetowej 2. „Skuteczny i efektywny system realizacji polityki spójności”, działania 2.1 „Wsparcie instytucji”.

Model zarządzania rozwojem kraju oparty jest na realizacji dziewięciu zintegrowanych strategii rozwoju zmierzających do zwiększenia skuteczności programowania i wdrażania polityki rozwoju oraz podniesienia jakości funkcjonowania instytucji publicznych.

*Badanie innowacji w wybranych jednostkach administracji publicznej* wpisuje się w szczególności w poniższe cele tematyczne *Polityki Spójności*<sup>1</sup> w perspektywie finansowej 2014-2020:

- Cel tematyczny 1: wzmocnienie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji;
- Cel tematyczny 2: zwiększenie dostępności, stopnia wykorzystania i jakości technologii informacyjno-komunikacyjnych;
- Cel tematyczny 11: wzmocnienie zdolności instytucjonalnych instytucji publicznych i zainteresowanych stron oraz sprawności administracji publicznej.

Konieczność zapewnienia lepszego dostępu do usług publicznych i podnoszenia ich jakości została zapisana również w *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*<sup>2</sup>, w celu szczegółowym III: Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarce<sup>3</sup>.

Ponadto, głównym celem strategii *Sprawne Państwo 2020*<sup>4</sup>, jest zwiększenie skuteczności i efektywności państwa otwartego na współpracę z obywatelami. W szczególności dotyczy to części opisującej:

- Cel 1. Otwarty rząd; kierunki: 1.1. Otwarcie zasobów sektora publicznego; 1.2. Usprawnienie procesu konsultacji oraz inne formy zaangażowania obywateli w rządzenie;
- Cel 2. Zwiększenie sprawności instytucjonalnej państwa; kierunki: 2.1. Doskonalenie funkcjonowania samorządu terytorialnego, 2.2. Optymalizacja struktur organizacyjnych administracji rządowej, 2.3. Efektywne i funkcjonalne urzędy administracji publicznej.

Warunkiem i elementem efektywnej realizacji wspomnianych strategii jest monitorowanie ich efektów poprzez mierzenie stanu realizacji tych celów. W procesie tym, obok innych instytucji rządowych, bierze udział Główny Urząd Statystyczny<sup>5</sup> (GUS).

Informacje uzyskane w wyniku realizacji niniejszej pracy badawczej mają służyć monitorowaniu i ocenie innowacji wybranych jednostek administracji publicznej, która jest ważnym elementem usprawnienia funkcjonowania jednostek administracji publicznej oraz poprawy jakości, dostępności, jak również zwiększeniu zakresu świadczonych usług publicznych.

W celu zapewnienia monitorowania realizacji celów polityki, m.in. dla weryfikacji wskaźników monitorujących w Programach Operacyjnych lub Strategiach rozwoju województw, wyniki pracy badawczej zostały zaprezentowane na poziomie regionów (NUTS 2).

<sup>1</sup> Priorytety *Polityki Spójności 2014-2020* dostępne na stronie: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/pl/policy/how/priorities](http://ec.europa.eu/regional_policy/pl/policy/how/priorities)

<sup>2</sup> *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* dostępne na stronie: <http://www.muir.gov.pl/strony/strategia-na-rzecz-odpowiedzialnego-rozwoju/>

<sup>3</sup> Cele *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* dostępne na stronie: <http://www.muir.gov.pl/strony/strategia-na-rzecz-odpowiedzialnego-rozwoju/cele-planu-na-rzecz-odpowiedzialnego-rozwoju/>

<sup>4</sup> *Strategia Sprawne Państwo 2020* i jej cele dostępne na stronie: <http://administracja.mswia.gov.pl/adm/departament-administra/strategia-sprawne-panst/8085,Strategia-Sprawne-Panstwo-2020.html>

<sup>5</sup> Główny Urząd Statystyczny obok Jednostek Samorządu Terytorialnego, Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii jest organem współpracującym przy realizacji strategii *Sprawne Państwo 2020*.



Zebrane w ramach pracy dane stanowią uzupełnienie badań innowacji w sektorze gospodarki – *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw*<sup>6</sup>, prowadzonych w ramach Programu Badań Statystycznych Statystyki Publicznej (PBSSP) przez Główny Urząd Statystyczny pn. *Innowacje w przemyśle oraz Innowacje w sektorze usług*.

Realizowana praca badawcza po raz pierwszy obejmowała kadre kierowniczą jednostek administracji publicznej (departamentów/wydziałów itp.). Stanowi to nowy, wcześniej niewykorzystywany, sposób realizacji badania.

W niniejszym raporcie przedstawiono zakres prac wykonanych w pierwszym i drugim etapie pracy badawczej oraz ich efekty. Raport składa się z kilku części. W pierwszej sformułowano cel pracy badawczej, jej zakres czasowy, podmiotowy i przedmiotowy oraz terytorialny, jak również wykonane zadania. W części drugiej opisano opracowaną i wykorzystaną metodę badania, a w szczególności: sposób doboru i przygotowania kartoteki do badania, opracowanie formularza badania, w tym utworzenie aktywnego formularza *off-line* oraz założenia do kontroli logiczno-rachunkowej. W trzeciej przedstawiono sposób realizacji pracy badawczej w zakresie czynności związanych z ankietowaniem i rejestracją danych oraz podano informacje dotyczące jakości i kompletności badania. W części czwartej sformułowano mierniki oceny działalności innowacyjnej administracji publicznej. Zdefiniowano i przytoczono listę wskaźników/współczynników, które w dalszej części zostały opisane i zaprezentowane w formie graficznej. W ostatniej części przedstawiono wnioski końcowe oraz rekomendacje. W raporcie zamieszczono również definicje podstawowych pojęć z obszaru innowacji, jakie zostały zastosowane w pracy badawczej oraz w ankiecie nt. innowacji w administracji publicznej.

## Introduction

This final report is a summary of the first and second stage of the study *Public sector innovation in Poland* conducted under the project *Supporting monitoring system of cohesion policy in the financial perspective 2014-2020 and programming and monitoring cohesion policy after 2020*. The study is financed from the Cohesion Fund under the Technical Assistance Operational Program 2014-2020, priority 2. "Effective and efficient system of implementing cohesion policy", measure 2.1 "Institution support".

The national development management model is based on the implementation of nine integrated development strategies. Their purpose is to increase the efficiency of programming and implementation of development policy and to improve the quality of public institutions service.

The study of innovations in selected public administration units is consistent with the following thematic objectives of the Cohesion Policy in the financial perspective 2014-2020, in particular with:

- Objective 1: Strengthening scientific studies, technological development and innovations;
- Objective 2: Increasing the accessibility, level of implementation and quality of information and communication technology;
- Objective 11: Enhancing the institutional capacity of public administration and stakeholders as well as efficiency of public administration.

Moreover, the main objective of the strategy Efficient State 2020 is to increase the efficiency and effectiveness of the state to be open for cooperation with citizens. In particular, this applies to the part describing:

- Objective 1. Open government; directions: 1.1. Opening the public sector resources; 1.2. Improving the consultation process and other forms of citizen involvement in governance;
- Objective 2. Increasing the institutional capacity of the state; directions: 2.1. Improvement of territorial administration organization, 2.2. Optimizing of government administration organizational structures, 2.3. Effective and functional public administration offices.

---

<sup>6</sup> <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-przedsiębiorstw-w-latach-2014-2016,2,15.html>

A condition and an element of the effective implementation of above mentioned strategies is to monitor their effects by measuring the status of these goals. Statistics Poland (GUS) participates in this process apart from other government institutions.

Information obtained as a result of the research study is intended to monitor and evaluate the innovation of selected public administration units, which is an important element to improve the public administration services process, quality and availability as well as to increase the scope of public services provided.

In order to ensure monitoring of the implementation of policy objectives, i.e. verification of monitoring indicators in Operational Programs or regional development strategies, the results of the study were presented at the regional level (NUTS 2).

The data collected during the study are complementary to the innovation research in business sector *Innovation activity of enterprises*, conducted under the Statistical Analysis Program of Public Statistics (PBSSP) by Statistics Poland *Innovation in industry* and *Innovation in the services sector*.

The study included for the first time the management of the public administration units (departments/branches, etc.). This was a new, previously unused, way of carrying out the study.

The following report presents the scope of work carried out in the first and second stage of research study and their effects. The report consists of several parts. The first specifies the purpose of the study, time range, territorial, subject and object scope as well the tasks performed. The second part describes developed and used research method, in particular: the method of selection of surveyed units, development of questionnaire, including creation of an active *off-line* questionnaire and assumptions for logical and numerical control. The third one presents the method of carrying out the research study in the scope of activities related to the survey and registration of data, as well as information on the quality and completeness of the study. In the fourth part, measures to analyse innovation activities of the public administration were formulated. A list of defined indicators/coefficients was presented, which were later analysed and described in graphic form. The last part presents final conclusions and recommendations. The report includes also definitions of basic concepts in the field of innovation, which have been applied in research study and in the innovations in the public administration questionnaire.

## Synteza

Realizacja pracy badawczej *Badanie innowacji w wybranych jednostkach administracji publicznej* była wstępną ewaluacją działalności innowacyjnej administracji publicznej w Polsce. Badanie było elementem monitorowania realizacji strategii rozwoju Polski, której zadaniami są m.in. sprawniejsze działanie urzędów, w tym szybsze załatwianie spraw i więcej partnerstwa między administracją a obywatelami.

W trakcie realizacji niniejszej pracy badawczej wypracowane zostały narzędzia i metody badawcze zastosowane w celu zebrania danych na temat aktywności innowacyjnej administracji publicznej w Polsce w wybranych jednostkach administracji rządowej i samorządowej, tj. sposób doboru jednostek do badania, zakres pytań w formularzu i jego wersja ostateczna w formie ankiety *off-line* udostępniona respondentom oraz sposób kontroli błędów. Ponadto, opracowano narzędzie do weryfikacji i przetwarzania danych.

Cel ten został osiągnięty w oparciu o doświadczenia z badań innowacji w sektorze publicznym w Australii oraz w kilku krajach Unii Europejskiej, przeprowadzonych w latach 2009-2016, jak również w oparciu o definicje i założenia zawarte w *Podręczniku Oslo*<sup>7</sup> w zakresie badań innowacji w przedsiębiorstwach, dostosowane do specyficznego zakresu odpowiedzialności administracji publicznej.

Spośród kilku możliwych metod doboru jednostek do badania, zdecydowano o wyborze komórek organizacyjnych wyższego szczebla (departamentów lub wydziałów) w każdej jednostce, z tym że w przypadku odmiennych struktur organizacyjnych w niektórych rodzajach jednostek zastosowano dobór celowy. Wzięto pod uwagę liczbę pracujących w danej jednostce i/lub wielkość regionu, którym administruje, co umożliwiło porównywalność danych z tych jednostek. Docelowo, respondentem była kadra zarządzająca, z założenia mająca najlepszą wiedzę na temat aktywności innowacyjnej w danej jednostce. W ten sposób przetestowano nowe ujęcie pojawiające się w badaniach międzynarodowych. Jest to niewątpliwie wartość dodana tego badania względem poprzednich prac badawczych.

Zastosowany formularz opracowano bazując na pytaniach zawartych w badaniu innowacji w administracji publicznej przeprowadzonym przez Australijską Komisję ds. Usług Publicznych (APSC) oraz testowane w innych krajach Unii Europejskiej. Choć podstawowe założenia i definicje pochodziły z *Podręcznika Oslo*, to w badaniu wprowadzono nowe kategorie innowacji, które dotąd nie były uwzględniane.

Na potrzeby realizacji celów szczegółowych – którymi było przeprowadzenie badań w wybranych jednostkach i naliczenie wskaźników z obszarów zawartych w ankiecie – zebrano i zweryfikowano pod względem poprawności dane od respondentów. Dane zarejestrowano w zaprojektowanym w tym celu Systemie Informatycznym Badania (SIB), a następnie zdefiniowano szeroki zakres wskaźników analitycznych na bazie pytań z formularza i wyliczono, w podziale terytorialnym – na województwa i jednostki NUTS 2 (tj. w województwie mazowieckim w podziale na regiony: Warszawski stołeczny i Mazowiecki regionalny). Dodatkowo, biorąc pod uwagę wartość poznawczą, wszystkie wskaźniki zaprezentowano również w podziale instytucjonalnym – według rodzajów jednostek, a wybrane wskaźniki – obrazujące kluczowe zagadnienia – przedstawiono również w formie tablic krzyżowych (zob. tablice wynikowe – zał. 5).

Na podstawie zagregowanych danych, podjęto próbę oceny osiągnięć administracji publicznej w zakresie wprowadzania innowacji, ich źródeł, przyczyn i efektów, co daje możliwość wyciągnięcia wniosków z dotychczasowych doświadczeń i podjęcia działań w przyszłości.

Dane pozyskane w wyniku realizacji pracy badawczej dotyczącej innowacji w sektorze publicznym wykorzystano do porównywania różnych rodzajów jednostek administracji publicznej oraz jednostek ze względu na siedzibę. Ponadto, informacje zawarte w tablicy wynikowej (zob. zał. 5., tablica 7) można wykorzystać i zastosować metody analityczne do oszacowania wpływu różnych strategii i narzędzi stosowanych do opracowania innowacji na osiągnięte rezultaty. Ze względu na eksperymentalny charakter pomiaru innowacji w sektorze publicznym, stosowanie metod analitycznych obok prostych miar wskaźnikowych może generować wartość dodaną.

---

<sup>7</sup> *Podręcznik Oslo – zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, publikacja OECD/ Eurostat 2005, wydanie trzecie polskie, Warszawa 2008



Analiza wyników pracy badawczej wskazuje, że jednostki administracji publicznej w Polsce są innowacyjne. Ponad połowa komórek organizacyjnych w latach 2016-2017 wprowadziła co najmniej jedną innowację. Były to głównie innowacje procesowe tj. takie, które służą usprawnieniu metod świadczenia usług. Niemniej jednak wszystkie rodzaje innowacji miały pozytywny wpływ na efekty działalności administracji, zwłaszcza w zakresie poprawy jakości usług, przyspieszenia obsługi, poprawy dostępu do informacji lub komfortu klientów. Wpływały również na dostosowanie się administracji publicznej do obowiązujących regulacji, zdolności realizacji priorytetów i inicjatyw administracji oraz skuteczności w ich wdrażaniu. Nie miały natomiast wpływu na koszty działalności administracji ani nie generowały wartości dodanej w postaci przychodów. Tylko część opracowywanych innowacji nie została wdrożonych, w większości z powodu braku odpowiednich funduszy i/lub braku wystarczającej współpracy. Administracja publiczna w większości opracowywała i wdrażała innowacje poprzez wewnętrzną współpracę, angażując w te prace swoich pracowników. W celu opracowania i wdrożenia najistotniejszej innowacji komórki organizacyjne często wyznaczały osoby odpowiedzialne za jej wdrożenie lub tworzyły zespół dedykowany tylko do tego projektu. Ważnymi osobami uczestniczącymi w opracowaniu tych innowacji byli menedżerowie, pracownicy mający bezpośredni kontakt z klientem oraz eksperci ICT. W niewielkim zakresie współpracowano z firmami konsultingowymi, a sporadycznie z sektorem nauki, choć nieco częściej w przypadku innowacji najbardziej istotnej. W niewielkim zakresie otrzymano fundusze na realizację swoich działań innowacyjnych, które wiązały się z koniecznością poniesienia nakładów finansowych, m.in. na zewnętrznych doradców czy wyposażenie lub oprogramowanie ICT. Wysokie znaczenie dla podjęcia decyzji o opracowaniu lub wprowadzeniu innowacji miało wprowadzenie nowego prawa lub regulacji, nowej polityki, strategii lub priorytetów administracji publicznej oraz nowych usług cyfrowych. Należy zauważyć, iż dość często przełożeni wyższego szczebla wspierali próby wdrażania nowych rozwiązań i uczenia się na błędach, a pracownicy byli otwarci na wszelkie zmiany i innowacje. W komórkach administracji publicznej uważa się jednak, że zasoby do opracowania innowacji są niewystarczające. W niewielkim zakresie innowacje były wynikiem konsultacji z obywatelami, a efekty ich wprowadzenia były weryfikowane. Oznacza to, że konsultacje społeczne nie są jeszcze powszechną praktyką w pracy administracji publicznej.

Zaprezentowane wyniki pracy badawczej w wybranych jednostkach administracji publicznej mogą stanowić źródło dalszej analizy zależności, np. pomiędzy otwartością jednostek na tworzenie sprzyjających warunków do kreowania i wdrażania innowacji (zasoby ludzkie, szkolenia, spotkania), a efektami. Mogą stanowić również punkt wyjściowy dla jednostek administracji publicznej i innych zainteresowanych podmiotów do dalszych analiz zagadnienia innowacji w administracji publicznej w celu monitorowania *Polityki Spójności* w perspektywie finansowej 2014-2020, *Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* i/lub strategii *Sprawne Państwo 2020* w zakresie usprawniania pracy administracji publicznej.

Ponadto, *Badanie innowacji w wybranych jednostkach administracji publicznej* obok korzyści dla kształtowania środowiska sprzyjającego aktywności innowacyjnej w administracji w Polsce, będzie kolejnym doświadczeniem służb statystyki publicznej dla zrozumienia, jak mierzyć innowacje w sektorze publicznym w Europie.

## Executive summary

Conducted research study *Public sector innovation in Poland* was an initial evaluation of innovation activity of public administration in Poland. The study was a part of monitoring the implementation of Poland's development strategy, which among its main tasks has more efficient operation of offices, including faster settlement of matters and more partnership between the administration and citizens.

During the study, research tools and methods have been developed to collect data on the innovation activity of public administration in Poland in selected government and territorial administration units, i.e. selection of units to survey, the scope of questions in questionnaire and its final *off-line* version available to respondents as well as methods of errors control. Moreover, data verification and processing tool has been developed.

This goal was achieved based on experience of the public sector innovation survey in Australia and in several European Union countries, carried out in 2009-2016, as well as based on the definitions and assumptions contained in *Oslo Manual* for innovation survey in enterprises, adapting them to the specific scope of public administration responsibility.

Among several possible methods of selecting units for the study, it was decided to select high-level organizational units (departments or branches) in each unit, however, in the case of different organizational structures, specific selection was used in some types of units. It was taken into account the number of employees in a given unit and/or size of the region, which it administers, what allow better comparability of data from these units. Finally, the respondent was management team, with the best knowledge of the innovation activity in the unit. Thus, the newly emerging approach in international studies was tested. This is undoubtedly the added value of this study comparing to the previous ones.

The questionnaire used was based on the questions included in the study of innovations in public administration carried out by the Australian Public Service Commission (APSC) and tested in other European Union countries. Although the basic assumptions and definitions came from *Oslo Manual*, the study introduced new categories of innovations that have not yet been considered.

For the purpose of achieving specific objectives - which were conducting survey in selected units and calculating indicators from areas included in the survey - data from respondents were collected, verified and registered in Information Technology Research System (SIB) designed for this purpose. Then, based on questions from questionnaire wide range of analytical indicators was defined and calculated by voivodships and NUTS 2 units (i.e. from mazowieckie voivodship into the regions: Warszawski stoleczny and Mazowiecki regionalny). Additionally, all indicators are also presented by types of units, and selected indicators – concerning key issues – in form of cross tables.

Based on aggregated data (see tables - Annex 5), an attempt was made to assess public administration achievements in the field of innovation, their sources, causes and effects what gives the opportunity to learn from past experience and take action in the future.

Data obtained as a result of innovation survey in the public sector was used to compare different types of the public administration units and by location and function (services for citizens, internal business services, policy, regulations, etc.). Additionally, analytical methods can be used to assess the impact of different strategies and tools used to develop innovation versus achieved results. Due to the experimental nature of measuring innovation in the public sector, the use of analytical methods alongside simple indicator measures may generate added value.

The analysis of results of research study indicates that the public administration units in Poland are innovative. Over half of the organizational units in the period 2016-2017 introduced at least one innovation. They were mainly process innovations, i.e. used to improve the methods of service. Nevertheless, all types of innovations have had a positive impact on effects of administration operations, especially in terms of improving the quality of services, speeding up service, improving access to information or customer comfort. They also influenced the adjustment





of public administration to applicable regulations, the ability to implement priorities and initiatives of administration, and effectiveness in their implementation. However, they had no impact on administrative expenses, nor did they generate added value in the form of revenues. Only part of the innovation being developed has not been implemented, mostly due to the lack of adequate funding and/or insufficient cooperation.

Public administration mostly developed and implemented innovations through internal cooperation, involving its employees. In order to develop and implement the most important innovation, organizational units often designated people responsible for its implementation or formed a team dedicated only to this project. Most valuable people involved in the development of these innovations were managers, employees with direct contact with clients and ICT experts. To a small extent, they cooperated with consulting companies, and rarely with science sector, although slightly more often in case of the most important innovation. Funds have been received to a small extent for the implementation of their innovative activities, which in the other hand required financial expenses, i.e. external consultants, ICT equipment or software.

High importance for decision to develop or introduce innovations had: - introduction of a new law or regulation, - introduction of new policy, strategy or priorities of public administration, and - introduction of new digital services. It is positive that quite often, higher level supervisors support attempts to implement new solutions and learn from mistakes, and employees are open to any changes and innovations. However, the public administration believes that it has insufficient resources to develop innovations. To a limited extent, innovations are the result of consultations with citizens. Effects of their introduction are also rarely verified. This means that public consultations are not yet a common practice in the work of public administration.

The presented results of the research study in selected public administration units may be a source of further analysis of interdependence e.g. between the openness to create favorable conditions for the creation and implementation of innovation (human resources, training, meetings) and outcomes. They can also be a starting point for public administration units and other interested entities for further analysis of public administration innovation issues in order to monitor these objectives under the *Cohesion Policy* in the financial perspective 2014-2020, *Responsible Development Strategy* and/or the strategy *Efficient State 2020*.

Moreover, the study *Public sector innovation in Poland*, alongside the benefits for creating favorable environment for innovation activities in public administration in Poland, will be another experience of public statistics to understand how to measure innovation in the public sector in Europe.



# 1. Główne założenia pracy badawczej

## 1. Main assumptions of the study

### 1.1. Cel i zakres pracy badawczej

#### 1.1. Purpose and scope of the study

Celem pracy badawczej *Badanie innowacji w wybranych jednostkach administracji publicznej* była analiza powszechności wprowadzania czterech rodzajów innowacji, tj. produktowych, procesowych, innowacji w zakresie metod informacji i komunikacji oraz wdrażania polityk, strategii w wybranych jednostkach administracji publicznej w Polsce. Praca badawcza miała na celu również uzyskanie dodatkowych informacji związanych z innowacyjnością – w szczególności na temat efektów poszczególnych innowacji, źródeł informacji dla ich opracowania oraz innowacji uważanych za najbardziej istotne. Ponadto, praca badawcza umożliwiła ocenę działalności jednostek administracji na rzecz tworzenia warunków sprzyjających opracowaniu i wdrażaniu innowacji tj. identyfikacji metod opracowania innowacji, ich przyczyn, twórców i systemu motywacji.

Badanie stanowiło rozszerzenie wcześniej realizowanej pracy badawczej, przeprowadzonej w 2015 r., pt. *Pomiar innowacji w sektorze publicznym*. Jednakże ich zakres podmiotowy oraz sposób badania różniły się między sobą. Swoim zasięgiem obejmowało inny zakres jednostek administracji publicznej, a mianowicie – poza jednostkami administracji rządowej i samorządowej (w węższym niż wówczas zakresie) – wybrane urzędy centralne. Nowatorskie było również to, iż w ramach niniejszej pracy badawczej w zakresie wybranych jednostek administracji publicznej badane były poszczególne komórki organizacyjne.

Wyniki pracy badawczej pozwoliły na podsumowanie dotychczasowych osiągnięć w zakresie innowacyjności komórek organizacyjnych w ramach jednostek administracji publicznej oraz pozyskanie informacji umożliwiających wyciągnięcie wniosków przez administrację publiczną, w celu poprawy aktywności innowacyjnej tych instytucji, dotyczących m. in.:

- wzmocnienia zdolności pracowników i kadry zarządzającej do wprowadzania innowacji w jednostkach administracji publicznej;
- korzystania z innowacyjnych technologii, procesów i metod organizacji w celu osiągnięcia komplementarności między instytucjami oraz poprawy współpracy i koordynacji;
- promowania i rozpowszechniania innowacyjnych praktyk w całym sektorze publicznym.

Praca ma cztery wymiary: czasowy, podmiotowy, przedmiotowy i terytorialny.

Zakres:

- a) czasowy: badanie obejmowało lata 2016-2017; zrealizowane zostało w 2018 r.;
- b) podmiotowy: obejmowało komórki organizacyjne wybranych jednostek administracji publicznej z wyodrębnieniem:
  - o administracji rządowej (ministerstwa, inne jednostki centralne oraz urzędy wojewódzkie),
  - o administracji samorządowej (urzędy marszałkowskie i urzędy miast na prawach powiatu);
- c) przedmiotowy: rodzaje innowacji, ich wpływ na działalność administracji i koszty, nakłady na innowacje, strategie działalności innowacyjnej, informacje na temat innowacji najbardziej istotnej, innowacje przerwane lub niedokończone.

Zakres przedmiotowy badania obejmuje w szczególności:

- rodzaje innowacji: procesowe, produktowe, w zakresie informacji i komunikacji, w zakresie wdrażania polityk, strategii,
- rezultaty wdrożonych innowacji: efekty według rodzajów, wpływ na wydatki komórki organizacyjnej oraz na jej przychody,

- nakłady na innowacje: zasoby ludzkie zaangażowane w działalność innowacyjną, szkolenia z tym związane, wsparcie finansowe na realizację innowacji, sposób wydatkowania, transfer wiedzy,
  - strategie w zakresie wprowadzania innowacji: rodzaje podmiotów, które opracowały innowacje oraz instytucji, z którymi współpracowano przy ich opracowaniu, źródło pochodzenia pomysłów na innowacje, oddziaływanie przepisów prawa oraz tworzenie warunków dla rozwoju działalności innowacyjnej przez badane podmioty,
  - innowacje najbardziej istotne: źródła pochodzenia pomysłu, czas realizacji, zaangażowanie zasobów ludzkich, znaczenie szeroko rozumianej współpracy lub konsultacji, cel, rezultaty,
  - innowacje przerwane lub niedokończone: pierwotny cel, źródła pochodzenia pomysłów, przyczyny niewprowadzenia;
- d) terytorialny: praca badawcza była badaniem ogólnopolskim na poziomie województw oraz jednostek NUTS 2 (tj. w województwie mazowieckim w podziale na regiony: Warszawski stołeczny i Mazowiecki regionalny) według klasyfikacji NUTS 2016.

## 1.2. Zadania wykonane

### 1.2. Completed tasks

W ramach prac prowadzących do realizacji celu przeprowadzono szereg czynności, które podzielono na dwa etapy: przygotowanie narzędzi, metod badawczych i proces ankietowania respondentów oraz analiza danych i wnioski końcowe.

Zadania zrealizowane w pierwszym etapie niniejszej pracy badawczej pozwoliły na opracowanie metody badania. Określono sposób doboru jednostek do badania. Wytypowano jednostki, które spełniały kryteria wyboru, co umożliwiło utworzenie kartoteki badania z podziałem na jednostki rządowe i samorządowe oraz ich komórki organizacyjne. Opracowano formularz badania, który zawierał pytania pozwalające na dogłębne zbadanie aktywności innowacyjnej administracji publicznej, w tym zasobów wspierających proces opracowania innowacji oraz źródeł pochodzenia pomysłów na innowacje. Przygotowano aktywny formularz *off-line* (załącznik nr 1) oraz założenia do kontroli logiczno-rachunkowej (załącznik nr 2), które zostały do niego zaimplementowane. Jednocześnie przygotowano założenia do Systemu Informatycznego Badania (SIB). Zawiera on podstawowe informacje o środowisku przetwarzania i zastosowanych narzędziach w ramach badania. W opisie SIB (załącznik nr 3) zaprezentowano podstawową funkcjonalność systemu wraz z opisem podstawowych opcji umożliwiających przetwarzanie danych.

Po dokonaniu testów sprawdzających poprawność działania formularza *off-line*, dokonano elektronicznej wysyłki formularza do jednostek biorących udział w badaniu wraz z pismem – zaproszeniem do wzięcia udziału w badaniu. Następnie, nawiązano kontakt z komórkami organizacyjnymi jednostek administracji publicznej i sukcesywnie – telefonicznie lub poprzez e-mail – monitorowano jednostki biorące udział w badaniu. W terminie wyznaczonym do przesłania odpowiedzi, spływ ankiet był niewielki, natomiast dzięki systematycznemu monitorowaniu jednostek, ostatecznie zweryfikowano kompletność badania, która była zadowalająca (prawie 70%) dla oceny zjawisk związanych z innowacjami. Pozyskane ankiety zarejestrowano w SIB, po czym dokonano kontroli ich poprawności. Zadania te podsumowano w raporcie częściowym.

W drugim etapie naliczono tablice wynikowe z badania, które poddano weryfikacji pod względem poprawności oraz wyliczono wskaźniki na potrzeby uzyskania informacji analitycznej (załącznik nr 5). Na ich podstawie dokonano analizy danych, którą zawarto w raporcie końcowym wraz z prezentacją graficzną.

## 2. Uwagi metodyczne

### 2. Methodological notes

#### 2.1. Wprowadzenie

##### 2.1. Introduction

Dla celów niniejszego badania sektor publiczny określa się jako składający się z organizacji, które nie produkują towarów lub usług na sprzedaż po cenach ekonomicznie uzasadnionych<sup>8</sup>. Obejmuje on jednostki administracji publicznej na wszystkich szczeblach administracji państwowej i samorządowej, instytucje regulacyjne oraz podmioty, które świadczą m.in. usługi takie jak edukacja, zdrowie i bezpieczeństwo. Przedsiębiorstwa publiczne stanowiące własność państwową lub samorządową świadczące usługi, takie jak transport publiczny, dostawa energii elektrycznej, ciepła itp. – z założenia generujące zyski – dla celów badania innowacji nie były traktowane jako sektor publiczny.

W krajach wysoko rozwiniętych, sektor publiczny ma udział w PKB rządu 20-30%, przy czym najwyższe wartości odnotowano w Skandynawii<sup>9</sup>. Biorąc pod uwagę jego znaczenie gospodarcze, a także fakt, iż jego działalność jest finansowana z budżetu państwa, rośnie zainteresowanie polityką dotyczącą zachęcania do innowacji w sektorze publicznym, zwłaszcza w celu poprawy produktywności i jakości usług publicznych oraz sprostania różnorodnym wyzwaniom, w tym zmianom klimatycznym, procesowi starzenia się społeczeństwa, zatłoczeniu w miastach, zagrożeniom społecznym i nierówności ekonomicznej. Wyzwania te stanowią polityczny imperatyw dla sektora publicznego dla rozwijania innowacji, które mogą przyczynić się do zwiększenia zakresu usług publicznych i poprawy ich jakości przy jednoczesnym ograniczaniu zasobów<sup>10</sup>.

W celu wspierania lub zachęcania do innowacji w sektorze publicznym, decydenci potrzebują danych na temat narzędzi i strategii wykorzystywanych przez menedżerów sektora publicznego dla rozwoju innowacji, informacji na temat czynników wspierających innowacje i barier ograniczających dążenie do zmian, zwłaszcza wyników pracy nad innowacjami, tj. informacji o rodzajach innowacji, wpływie tych innowacji na efektywność procesów i jakość usług publicznych. Dane dotyczące tych zmiennych można wykorzystać do projektowania polityk i strategii zarządzania w celu wspierania innowacji służących do realizacji celów publicznych oraz mających generować lepsze wyniki przy niższych kosztach.

W *Podręczniku Oslo*<sup>11</sup> opisującym metodologię badania innowacji, wskazane są korzyści z mierzenia innowacji w sektorze publicznym. Podręcznik ten nie zawiera jednak wytycznych dotyczących sposobu ich pomiaru, które wynikają m.in. z różnic w celach polityki i w sposobie tworzenia innowacji w sektorze publicznym i sektorze przedsiębiorstw<sup>12</sup>. Wytyczne stosowane w obecnej pracy badawczej opierają się na doświadczeniach z badań innowacji w sektorze publicznym w Australii i w kilku krajach Unii Europejskiej, realizowanych w latach 2009-2016 oraz przeprowadzonych w tym okresie testom kognitywnym<sup>13</sup> (zob. tabl. 1).

Jednostki sektora publicznego uwzględniane są w klasyfikacji PKD. Znajdują się w: sekcji O, w dziale 84 – *Administracja Publiczna i Obrona Narodowa; Obowiązkowe Zabezpieczenia Społeczne*; sekcji P, w dziale 85 – *Edukacja*; oraz w sekcji Q, w działach: 86 – *Opieka Zdrowotna*, 87 – *Pomoc Społeczna z Zakwaterowaniem*, 88 – *Pomoc Społeczna bez Zakwaterowania*. Sektor publiczny znajduje się również w innych dziedzinach życia społecznego, takich jak sztuka, rozrywka i rekreacja (sekcja R). W większości krajów badanie jednostek administracji publicznej nie uwzględniało instytucji zajmujących się edukacją lub zdrowiem, głównie z powodu ich specyfiki. Wymagałoby to zawarcia w formularzu szeregu pytań branżowych.

<sup>8</sup> System of National Accounts 2008

<sup>9</sup> W 2016 r. udział administracji publicznej w PKB wyniósł m.in. 29,2% w Danii, 30,5% w Szwecji, 21,5% w Wielkiej Brytanii (na podstawie tablic Eurostatu ([epp.eurostat.ec.europa.eu](http://epp.eurostat.ec.europa.eu)))

<sup>10</sup> Torfing J., Ansell C., 2017

<sup>11</sup> OECD/Eurostat, Oslo Manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 4th edition, OECD, Paris, 2018.

<sup>12</sup> Arundel A, Bloch C, Ferguson B., 2016

<sup>13</sup> Willis, G.B., 2005

Badanie innowacji w sektorze przedsiębiorstw adresowane jest do osób zarządzających danym podmiotem i/lub osób odpowiedzialnych za prace badawcze i rozwojowe lub wdrażanie innowacji. Identyfikacja respondenta w sektorze publicznym jest bardziej złożona. Wynika to z bardziej rozbudowanej struktury i innego charakteru podziału pracy i powiązań pomiędzy komórkami organizacyjnymi, jak również z dużej liczby pracowników w krajowych jednostkach administracji publicznej, takich jak ministerstwa czy urzędy (wojewódzkie, marszałkowskie, miejskie). Przesłanie formularza jedynie do osoby zarządzającej jednostką administracji publicznej generowałoby ryzyko niepełnej informacji o wielu działaniach innowacyjnych tej jednostki. Niektóre kraje, takie jak Australia, Dania, czy Wielka Brytania mają np. mniej niż 100 instytucji rządowych. Tak mała liczba respondentów uniemożliwiłaby przeprowadzenie pogłębionej analizy i wyciągnięcie wniosków na temat czynników wspierających lub ograniczających działalność innowacyjną w jednostce i osiągnięcie lepszych rezultatów.

W dotychczas realizowanych międzynarodowych badaniach innowacji w sektorze publicznym zastosowano różne podejścia. Odmienna była też liczba uwzględnianych jednostek administracji publicznej oraz przeprowadzonych testów kognitywnych (zob. tabl. 1). W badaniu APSC respondentem był każdy pracownik służby publicznej; badanie APSII i badanie uniwersyteckie w Australii oparto na próbie menedżerów wyższego szczebla, odpowiedzialnych za różne komórki organizacyjne w jednostkach administracji publicznej. Natomiast w badaniu realizowanym przez Innobarometer respondentami byli dyrektorzy generalni jednostek administracji publicznej.

Tablica 1. Międzynarodowe badania innowacji w sektorze publicznym w latach 2009-2016

Kraj	Podmiot prowadzący badanie	Zakres podmiotowy	Zakres czasowy	Ilość jednostek sprawozdawczych	Ilość przeprowadzonych testów kognitywnych
Dania, Finlandia, Islandia, Norwegia, Szwecja	Middle East Political and Information Network (MEPIN) <sup>14</sup>	Administracja publiczna, Edukacja, Opieka zdrowotna	2008-2009	2013	32
27 krajów Unii Europejskiej	Innobarometer <sup>15</sup>	Administracja publiczna	2010	3699	–
Wielka Brytania	NESTA <sup>16</sup>	Administracja publiczna	2010	175	7
Australia	APSC <sup>17</sup>	Administracja publiczna	2011	10000	–
Australia	APSII <sup>18</sup>	Administracja publiczna	2012	344	32
Belgia, Włochy, Hiszpania	OECD <sup>19</sup>	Administracja publiczna	2013	–	30
Szwecja	Urząd Statystyczny Szwecji	Opieka zdrowotna, Pomoc społeczna	2014	312	4
Dania	Innovation Barometer <sup>20</sup>	Cały sektor publiczny	2014	1255	7
Australia i Nowa Zelandia	Uniwersytet <sup>21</sup>	Szkoły wyższe	2015-2016	573	13

Źródło: Arundel A., 2018 (maszynopis niepublikowany)

Kwestią kluczową dla realizacji podobnego badania w Polsce było zatem zdefiniowanie podmiotu badania, tj. określenie jakie jednostki z sektora publicznego objąć badaniem, z kim przeprowadzić ankietę wewnątrz organizacji oraz jakie pytania im zadać.

W niniejszej pracy badawczej podmiotem badania były jednostki z administracji publicznej (sekcja O). W zakresie identyfikacji respondenta rozważano badanie na poziomie dyrektorów generalnych jednostek administracji publicznej. Pod względem organizacji badania jest to najprostszy sposób, gdyż wykorzystuje się do tego Bazę Jed-

<sup>14</sup> Bugge M., Mortensen, P.S., Bloch C., 2011

<sup>15</sup> EC (European Commission), 2011. Innobarometer 2010

<sup>16</sup> Hughes, A., Moore, K., Kataria, N., 2011

<sup>17</sup> APSC (Australian Public Service Commission), 2011

<sup>18</sup> Arundel, A., Huber, D., 2013

<sup>19</sup> Arundel, A., 2014

<sup>20</sup> Center for Offentlig Innovation, 2015

<sup>21</sup> Arundel A, Bowen Butchart D, Gatenby-Clark S., 2016

nostek Statystycznych (BJS). Zakres informacji jest wówczas syntetyczny, uzyskuje się jedną kompleksową ankietę z każdej jednostki. Natomiast dla celów analitycznych ich wartość poznawcza może być mniejsza, niwelowane są bowiem różnice występujące w poszczególnych komórkach organizacyjnych oraz nierozpoznane zależności wewnątrz organizacji. Rozwiązaniem było skierowanie ankiet do menedżerów wyższego szczebla i/lub szerzej – do wszystkich osób pełniących funkcje kierownicze w jednostkach. Przyjęto bowiem założenie, że pod względem efektywności oraz jakości danych, dokładniejszych wyników dostarczą ankiety wypełnione przez osoby zarządzające komórkami organizacyjnymi, ponieważ są one w pełni poinformowane o kierunkach polityki ogólnego i oddolnych inicjatywach dotyczących innowacji. Była to jednak metoda bardziej czasochłonna, gdyż wymagała identyfikacji kadry zarządzającej z publicznie dostępnych zasobów (np. BIP) lub bezpośrednio od jednostek administracji i w przypadku powtórzenia badania wymagać będzie cyklicznej aktualizacji.

W zakresie zagadnień podlegających obserwacji, niniejsze badanie oparto na tej samej podstawie metodologicznej jak w przypadku badań przedsiębiorstw, tj. *Innowacje w przemyśle i Innowacje w sektorze usług*, realizowanych w ramach Programu Badań Statystycznych Statystyki Publicznej, a mianowicie na założeniach zawartych w *Podręczniku Oslo*.

Zgodnie z tymi założeniami i definicją innowacji wprowadzoną w *Podręczniku Oslo*, a wykorzystywaną w badaniach innowacji w sektorze przedsiębiorstw – gdzie innowacje to nowe lub zmodyfikowane produkty lub procesy biznesowe (lub ich kombinacja), które różnią się znacząco od dotychczas stosowanych i zostały wprowadzone na rynek lub tylko w przedsiębiorstwie – zdefiniowano pojęcia innowacji w administracji publicznej. Pod pojęciem produkty należy rozumieć wyroby takie jak np. publikacje, foldery informacyjne, oprogramowanie (m.in. strony internetowe urzędów, platformy komunikacji, służące do wymiany dokumentów) itp. lub usługi dostarczane przez te jednostki klientom (np. mieszkańcom, przedsiębiorstwom). Procesy natomiast obejmują wszystkie działania wspierające, mające na celu dostarczanie wyrobów lub usług oraz organizację pracy samej jednostki (w przypadku badań przedsiębiorstw zaliczane do innowacji organizacyjnych). W pracy badawczej wyodrębniono nowy rodzaj innowacji – których nie uwzględnia *Podręcznik Oslo* – innowacje w zakresie informacji i komunikacji. Ich identyfikacja jest pochodną znaczenia promocji działań jednostki administracyjnej. W porównaniu z badaniami przedsiębiorstw są one swoistym odpowiednikiem innowacji marketingowych. Sektor publiczny odgrywa istotną rolę w realizacji polityk, strategii dedykowanych dla celów publicznych. Ponieważ innowacje w budowaniu i realizacji polityk, strategii mogą mieć duże znaczenie dla działalności jednostki administracji publicznej, w pracy badawczej zostały potraktowane jako kolejny rodzaj innowacji.

## 2.2. Kartoteka

### 2.2. *Surveyed entities*

W ramach pierwszego etapu przygotowania kartoteki do badania, dokonano wyboru podmiotów z Bazy Jednostek Statystycznych (BJS) na podstawie algorytmu, który zawierał następujące cechy identyfikujące jednostki administracji publicznej:

- PKD: sekcja O, dział 84. Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne;
- **forma prawna (FP):**
  - 401 (organy władzy, administracji rządowej),
  - 402 (organy kontroli państwowej i ochrony prawa),
  - 428 (państwowe jednostki organizacyjne),
  - 429 (gminne samorządowe jednostki organizacyjne),
  - 431 (wojewódzkie samorządowe jednostki organizacyjne);
- **forma własności (FW):**
  - 111 (własność Skarbu Państwa),
  - 112 (własność państwowych osób prawnych),
  - 113 (własność jednostek samorządu terytorialnego lub samorządowych osób prawnych);



– **forma finansowania (FF)**

- 1 – jednostka samofinansująca, niebędąca jednostką budżetową lub samorządowym zakładem budżetowym,
- 2 – jednostka budżetowa;

W drugim etapie dokonano wyboru jednostek według kryterium **rodzaju jednostki (R)**:

- **SR**: sektor rządowy i organy władzy
  - o MIN: ministerstwa,
  - o PRMUW: urzędy wojewódzkie
  - o PRM, MIP, ORP: inne wybrane jednostki administracji centralnej;
- **SS**: sektor samorządowy
  - o GMPU: urzędy miast na prawach powiatu,
  - o WMRU: urzędy marszałkowskie.

Na podstawie takiego doboru do kartoteki włączono:

- 19 ministerstw,
- 16 urzędów wojewódzkich,
- 12 innych wybranych jednostek administracji centralnej (np. Komisję Nadzoru Finansowego, Zakład Ubezpieczeń Społecznych),
- 66 urzędów miast na prawach powiatu,
- 16 urzędów marszałkowskich.

Łącznie do udziału w badaniu wybranych zostało 129 jednostek administracji publicznej. Na potrzeby tego badania zrezygnowano z doboru do badania – z sektora rządowego – większości jednostek administracji centralnej, z uwagi na ich bardzo specjalistyczny zakres działalności (np. Instytutu Pamięci Narodowej, Państwowej Inspekcji Pracy, Najwyższej Izby Kontroli, sądów) i terytorialnej oraz – z sektora samorządowego – starostw powiatowych oraz urzędów gmin-miast, gmin miejsko-wiejskich, gmin miejskich i wiejskich.

W porozumieniu z wybranymi jednostkami i/lub na podstawie informacji dostępnych na ich oficjalnych stronach internetowych lub Biuletynie Informacji Publicznej (BIP) określono ich strukturę organizacyjną. Ustalono, iż jednostki administracji publicznej nie mają jednakowej struktury organizacyjnej, a mianowicie biorąc pod uwagę rozpiętość kierowania i liczbę szczebli zarządzania, część z nich charakteryzuje się strukturą płaską, a część – smukłą<sup>22</sup>. Różnice w strukturze powodują duże rozbieżności w ilości komórek organizacyjnych w poszczególnych jednostkach administracji publicznej. W związku z tym, na tym etapie zastosowano metodę kwotową doboru konkretnych komórek organizacyjnych do badania. Założeniem metody kwotowej było pozyskanie do badania porównywalnej ilości komórek organizacyjnych w poszczególnych rodzajach jednostek (RJ) biorąc pod uwagę liczbę pracujących i/lub wielkość regionu, którym administruje. W wyniku tak zastosowanej zasady doboru celowego, dla części jednostek administracji publicznej wybrano komórki organizacyjne wyższego szczebla (np. departamenty, wydziały itp.), tj. takie, w ramach których istnieją w strukturze podległe im komórki niższego szczebla, a dla części jednostek – niższego szczebla, tj. takie, które oficjalnie w strukturze nie mają wyodrębnionych komórek organizacyjnych.

Ostatecznie do kartoteki zaklasyfikowano 3058 komórek organizacyjnych i do nich w pierwszym tygodniu września 2018 r. zostały wysłane zaproszenia do wzięcia udziału w badaniu. W trakcie badania dodano 3 kolejne komórki organizacyjne, które złożyły ankietę z danej jednostki, a nie były wzięte pod uwagę wcześniej z uwagi na niepełną informację o specyfice ich działalności dostępnych w BIP. Ostatecznie badaniem objętych było 3061 komórek organizacyjnych.

---

<sup>22</sup> Struktury organizacyjne ze względu na rozpiętość kierowania dzielą się na *płaskie*, wówczas rozpiętość kierowania jest duża (występuje niewiele szczebli zarządzania, menager kieruje dużą liczbą osób i ma szeroki zakres odpowiedzialności) i *smukłe*, wówczas rozpiętość kierowania jest mała (występuje wiele szczebli zarządzania, menager kieruje niewielką liczbą osób i ma wąski zakres odpowiedzialności).



## 2.3. Formularz i założenia do kontroli

### 2.3. Questionnaire and assumptions for control

W celu przeprowadzenia badania i zebrania danych opracowano formularz badania komórek organizacyjnych jednostek administracji publicznej pn. *Innowacje w administracji publicznej 2016-2017*. Został on opracowany w oparciu o doświadczenia innych krajów oraz zestawów danych PNT-02 – *Sprawozdania o innowacjach w przemyśle* oraz PNT-02/u – *Sprawozdania o innowacjach w sektorze usług*. W formularzu ujęte zostały pytania dotyczące innowacji produktowych i procesowych oraz dodatkowo wprowadzono pytania dotyczące innowacji w zakresie informacji i komunikacji oraz wdrażania polityk, strategii, które umożliwią badanie innowacji uwzględniając specyfikę pracy jednostek administracji publicznej.

W formularzu wyodrębniono siedem działów: pierwszy – *Informacje ogólne*, drugi – *Rodzaje innowacji*, trzeci – *Nakłady na innowacje*, czwarty – *Strategie innowacyjne*, piąty – *Innowacja najbardziej istotna*, szósty – *Innowacje przerwane, zaniechane lub niedokończone* oraz siódmy, ostatni – *Uwagi*.

Celem pytań zawartych w dziale pierwszym było przygotowanie charakterystyki badanej populacji. Pytania te umożliwiły klasyfikację komórek organizacyjnych według okresu funkcjonowania, doświadczenia na obecnym stanowisku osób kierujących, sprawowanych funkcji i odbiorców ich usług. Dział drugi dedykowany był istocie pracy badawczej, a mianowicie, wprowadzaniu innowacji i/lub prowadzeniu prac nad innowacjami przez komórki organizacyjne. Obejmował innowacje dotyczące procesów, produktów (wyrobów i usług), jak również innowacje w zakresie informacji i komunikacji oraz wdrażania polityk, strategii. Działy trzeci, czwarty i piąty dotyczyły szczegółowych informacji nt. wprowadzonych innowacji. Dział trzeci koncentrował się na zasobach zaangażowanych w rozwój innowacji w szerokim zakresie: osobowym – różne formy zaangażowania pracowników, np. ich szkolenia oraz finansowym – uzyskane fundusze na rozwój innowacji i sposób ich wydatkowania na innowacje. Dział czwarty natomiast dostarczył informacji nt. wewnętrznych zdolności organizacji do inicjowania innowacji, tj. autorstwa wprowadzonych innowacji, współpracy w ich opracowaniu, źródeł informacji i czynników wpływających na podjęcie decyzji o ich wprowadzeniu oraz tworzenia warunków w swojej instytucji dla rozwoju innowacyjnych postaw (m.in. czynników motywujących pracowników do zgłaszania pomysłów innowacyjnych). Dział piąty dotyczył szerokiego zakresu informacji nt. wprowadzonej innowacji najbardziej istotnej tj. źródeł pochodzenia pomysłu, czasu realizacji, współpracy w jej opracowaniu, celu, metod opracowania, osób zaangażowanych według ich funkcji, sposobu pracy nad innowacją, korzystania lub nie z doświadczeń innych jednostek oraz z konsultacji społecznych i znaczenia takich informacji na etapie opracowania innowacji. Skoncentrowanie się na jednej istotnej innowacji było szczególnie cenne przy gromadzeniu danych na temat zaangażowania zasobów i nakładów w innowacje. Szczegółowe informacje o tych innowacjach pozwoliły na rozróżnienie innowacji ogółem od tych najbardziej znaczących. Dział szósty dostarczył informacji dotyczących innowacji przerwanych, zaniechanych lub niedokończonych, co umożliwiło weryfikację skali innowacji, które nie zostały wprowadzone oraz przyczyn ich niewprowadzenia. Nawet jeśli zakończyły się niepowodzeniem, świadczą jednak o tym, iż jednostki podjęły się opracowania innowacyjnych pomysłów. Ostatni dział miał na celu stworzenie respondentom możliwości wpisania uwag i sugestii dotyczących badania.

Przygotowany formularz został następnie opracowany w wersji *off-line* oraz przetestowany pod względem swojej funkcjonalności przez statystyków biorących udział w badaniu. Następnie, w formie aktywnego formularza *off-line*, został przesłany do respondentów.

Założenia do kontroli logiczno-rachunkowej stanowiły podstawę weryfikacji poprawności i kompletności odpowiedzi. Zostały one włączone do formularza *off-line*, zapewniając funkcjonalność arkusza w taki sposób, iż odpowiednie pytania i warianty odpowiedzi były aktywowane lub blokowane w zależności od wcześniej udzielonych, tak by nie było możliwości wprowadzenia sprzecznych ze sobą odpowiedzi. Ponadto, respondent automatycznie był przekierowywany do pytań, na które miał odpowiedzieć, bez konieczności przechodzenia przez pytania, które go nie dotyczyły. Ostatecznej weryfikacji poprawności wypełnienia formularza można było dokonać po naciśnięciu klawisza „Kontrola formularza”, wówczas generowany był komunikat o błędach, pozwalający na odnalezienie błędnie udzielonej odpowiedzi lub pominiętego pytania.

### 3. Realizacja pracy badawczej

#### 3. Completion of the survey

##### 3.1. Ankietowanie i rejestracja danych

###### 3.1. Data collection and registration

Dane zbierano we wrześniu i w I połowie października 2018 r. Zaproszenia do wzięcia udziału w badaniu wysłano drogą elektroniczną do komórek organizacyjnych wybranych jednostek administracji publicznej. Pismo z prośbą o wzięcie udziału w badaniu zawierało informację o celu badania, jego znaczeniu i terminie, do kiedy należy odesłać wypełnioną ankietę. Część respondentów w pierwszym tygodniu zgłaszała trudności techniczne z wypełnieniem ankiety, część zwróciła się o wyjaśnienia w zakresie formy realizacji badania (m.in. celowości badania poszczególnych komórek organizacyjnych, ankietowania e-mailowego – a nie poprzez platformę internetową jak w przypadku badań cyklicznych itp.). Monitorowanie – telefoniczne i/lub e-mailowe – jednostek rozpoczęto po tygodniu od rozpoczęcia badania, informując o gotowości wsparcia respondentów w przypadku trudności technicznych lub merytorycznych z wypełnieniem ankiety oraz przypominając o terminie realizacji i/lub uzgadniając alternatywny termin na dostarczenie ankiety w przypadku braku możliwości dotrzymania terminu.

Zebrane i sprawdzone pod kątem poprawności formularze *off-line* zostały zapisane w formacie .xml w dedykowanych katalogach w celu weryfikacji kompletności. Następnie, dane w nich zawarte były sukcesywnie rejestrowane w Systemie Informatycznym Badania (SIB) w celu wygenerowania tablic wynikowych, na podstawie których dokonano analizy zgromadzonych danych.

##### 3.2. Raport jakości i kompletności

###### 3.2. Quality and completeness report

Po przeprowadzeniu badania dokonano analizy i oceny jakości danych (zob. raport jakości – zał. 4.) pod względem:

- ich przydatności dla potencjalnych odbiorców,
- dostępności i przejrzystości,
- terminowości i punktualności,
- porównywalności.

Celem analizy **przydatności danych** jest ich ocena pod kątem wymagań odbiorców. Bezpośrednim odbiorcą przygotowanych danych będą podmioty zainteresowane monitorowaniem polityki spójności w zakresie innowacji w jednostkach administracji publicznej, a w szczególności: Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Ministerstwo Cyfryzacji, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, jednostki samorządu terytorialnego (JST), urzędy wojewódzkie oraz inne urzędy realizujące zadania z przedmiotowego zakresu projektu, a także środowisko naukowe, media, obywatele oraz organizacje monitorujące realizację zadań publicznych.

Wyliczone wskaźniki posłużą też do monitorowania celów tematycznych wskazanych w *Polityce Spójności* w perspektywie finansowej 2014–2020. Dane zawarte w tablicach wynikowych mogą być wykorzystywane w analizach i opracowaniach naukowych oraz pracach dyplomowych. Tym samym, niniejsze badanie pozwoli na poszerzenie wiedzy o rozwoju innowacji w Polsce. Stanowi też rozszerzenie badań znajdujących się w Programie Badań Statystycznych Statystyki Publicznej: *Innowacje w przemyśle* i *Innowacje w sektorze usług*.

Ocena **dostępności i przejrzystości danych** dotyczyła łatwości dostępu do danych dla różnych podmiotów. Pozytywne dane zostały udostępnione w formie:

- raportu końcowego z analizą danych wynikowych w formie opisowej i graficznej,
- tablic wynikowych w formacie xls.,
- syntetycznego opisu w języku nietechnicznym,
- prezentacji wyników pracy badawczej.



Raport końcowy udostępniony zostanie na stronie internetowej Głównego Urzędu Statystycznego w obszarze *Statystyka dla polityki spójności*.

Badanie w zakresie innowacji jednostek administracji publicznej zrealizowane było w 2018 r., a czas pomiędzy rozpoczęciem badania a datą udostępnienia wyników wyniósł 3 miesiące. Wszystkie prace przewidziane w harmonogramie zostały wykonane zgodnie z założonymi terminami. Przeprowadzona ocena **punktualności i terminowości** badania była pozytywna. Pozyskano dane ogólnopolskie na poziomie województw i regionów NUTS 2 według NUTS 2016. Zapewniło to ich **porównywalność** w czasie oraz w przestrzeni geograficznej.

Kompletność badania wyniosła 69,7%. Szczegóły dotyczące kompletności badania według rodzajów jednostek i klasyfikacji NUTS 2 zaprezentowano w tablicach 2 i 3.

Wśród badanych komórek organizacyjnych największą kompletność danych miały urzędy wojewódzkie oraz urzędy miast na prawach powiatu. Znacząco niższą, nie przekraczającą 50% kompletnością danych wyróżniły się jednostki sektora rządowego, zwłaszcza ministerstwa i inne wybrane jednostki administracji centralnej (zob. tabl. 2).

Tablica 2. Kompletność badania innowacji w komórkach organizacyjnych wybranych jednostek administracji publicznej według rodzajów jednostek

Wyszczególnienie	Liczba jednostek w kartotece	Liczba jednostek spełniających kryterium kartoteki <sup>23</sup>	Ankiety złożone		Ankiety niezrealizowane			
			liczba	kompletność [%]	odmowy		brak kontaktu	
					liczba	%	liczba	%
<b>Ogółem</b>	<b>3061</b>	<b>2992</b>	<b>2085</b>	<b>69,7</b>	<b>903</b>	<b>30,2</b>	<b>4</b>	<b>0,1</b>
sektor rządowy:	797	765	435	56,9	328	42,9	2	0,3
ministerstwa	376	361	176	48,8	185	51,2	–	x
urzędy wojewódzkie	246	239	184	77,0	54	22,6	1	0,4
inne wybrane jednostki administracji centralnej	175	165	75	45,5	89	53,9	1	0,6
sektor samorządowy:	2264	2227	1650	74,1	575	25,8	2	0,1
urzędy miast na prawach powiatu	1826	1793	1371	76,5	420	23,4	2	0,1
urzędy marszałkowskie	438	434	279	64,3	155	35,7	–	x

Źródło: badania własne

Wśród 16 badanych województw najwyższym wskaźnikiem kompletności wyróżniło się województwo podlaskie, gdzie tylko dwie komórki organizacyjne odmówiły złożenia ankiet. Wysokim wskaźnikiem kompletności wyróżniły się także województwo podkarpackie, wielkopolskie i świętokrzyskie. Wyjątkowo niskim (poniżej 50%) wskaźnikiem kompletności danych charakteryzował się region Warszawski stołeczny (zob. tabl. 3).

Tablica 3. Kompletność badania innowacji w komórkach organizacyjnych wybranych jednostek administracji publicznej według województw i klasyfikacji NUTS 2

Wyszczególnienie	Liczba jednostek w kartotece	Liczba jednostek spełniających kryterium kartoteki <sup>23</sup>	Ankiety złożone		Ankiety niezrealizowane			
			liczba	kompletność [%]	odmowy		brak kontaktu	
					liczba	%	liczba	%
<b>POLSKA</b>	<b>3061</b>	<b>2992</b>	<b>2085</b>	<b>69,7</b>	<b>903</b>	<b>30,2</b>	<b>4</b>	<b>0,1</b>
Dolnośląskie	193	191	111	58,1	79	41,4	1	0,5
Kujawsko-pomorskie	150	145	80	55,2	64	44,1	1	0,7
Lubelskie	149	149	123	82,6	26	17,4	–	x
Lubuskie	80	79	61	77,2	18	22,8	–	x

<sup>23</sup> Liczba komórek organizacyjnych w kartotece pomniejszona o komórki organizacyjne, które powstały w 2018 r. oraz które nie mają osoby kierującej zespołem, tj. pracują w niej jedynie osoby na samodzielnych stanowiskach

Tablica 3. Kompletność badania innowacji w komórkach organizacyjnych wybranych jednostek administracji publicznej według województw i klasyfikacji NUTS 2 (dok.)

Wyszczególnienie	Liczba jednostek w karcie	Liczba jednostek spełniających kryterium kartoteki <sup>23</sup>	Ankiety złożone		Ankiety niezrealizowane			
			liczba	kompletność [%]	odmowy		brak kontaktu	
					liczba	%	liczba	%
Łódzkie	122	117	82	70,1	35	29,9	–	x
Małopolskie	128	125	102	81,6	23	18,4	–	x
Mazowieckie:	758	730	366	50,1	363	49,7	1	0,1
region Warszawski stołeczny	671	644	312	48,4	331	51,4	1	0,2
region Mazowiecki regionalny	87	86	54	62,8	32	37,2	–	x
Opolskie	67	65	43	66,2	22	33,8	–	x
Podkarpackie	131	130	113	86,9	17	13,1	–	x
Podlaskie	117	115	113	98,3	2	1,7	–	x
Pomorskie	153	152	102	67,1	50	32,9	–	x
Śląskie	578	568	457	80,5	111	19,5	–	x
Świętokrzyskie	60	59	51	86,4	8	13,6	–	x
Warmińsko-mazurskie	88	87	74	85,1	12	13,8	1	1,1
Wielkopolskie	160	155	134	86,5	21	13,5	–	x
Zachodniopomorskie	127	125	73	58,4	52	41,6	–	x

Źródło: badania własne

## 4. Mierniki oceny wyników badania

### 4. Measures of evaluating the results of the study

W celu oceny działalności innowacyjnej administracji publicznej, z każdego działu ankiety Innowacje w administracji publicznej 2016-2017 – na podstawie pytań i wariantów odpowiedzi – wyodrębniono szereg zmiennych. Zostały one wykorzystane do wyznaczenia współczynników pozwalających na opis cech badanej populacji oraz wskaźników analitycznych oceniających powszechność wprowadzania i występowania innowacji w komórkach organizacyjnych oraz opisujących ich rezultaty, a także czynniki determinujące innowacje oraz powszechność ich występowania (zob. tabl. 4).

Dla wszystkich zmiennych i wskaźników/współczynników zastosowano następujące oznaczenia:  $X_{a,n}$  – wartość n-tej zmiennej,  $W_{a,n}$  – wartość n-tego wskaźnika/współczynnika wyznaczonego na podstawie pytania z poszczególnego działu ankiety ( $a=1, \dots, 6$ ). Definiowane wskaźniki prezentowane są w tablicy wynikowej (zob. zał. 5) w grupach, w zależności od ilości i-tych kategorii zjawiska (wariantów odpowiedzi) występujących w danym pytaniu. Dla wszystkich wskaźników/współczynników wyznaczono ich oceny wartościowe w z-tym województwie<sup>24</sup> ( $z=1, \dots, 16$ ) lub r-tych rodzaju jednostki ( $r=1, \dots, 7$ ).

Dodatkowo, wybrane wskaźniki z działów od drugiego do szóstego wyznaczono również z podziałem na i-te kategorie wynikające z działu pierwszego, tj. obszaru zarządzania i odpowiedzialności komórki organizacyjnej ( $i=1, 2$ ), okresu odpowiedzialności osoby kierującej ( $i=1, 2, 3$ ), okresu funkcjonowania komórki organizacyjnej ( $i=1, 2, 3$ ), klasy wielkości ( $i=1, 2, 3$ ) i funkcji lub usługi będących głównym celem funkcjonowania komórki organizacyjnej ( $i=1, \dots, 13$ ).

<sup>24</sup> W celu uzyskania porównywalności danych dla wszystkich województw, dane w tablicach wynikowych (załącznik nr 5) z województwa mazowieckiego, podzielono na dwie podkategorie: urzędy wojewódzkie i sektor samorządowy – ten sam rodzaj jednostek znajduje się na terenie wszystkich województw oraz ministerstwa i inne wybrane jednostki administracji centralnej – ten rodzaj jednostek znajduje się jedynie na terenie województwa mazowieckiego. Dane na wykresach dotyczące województwa mazowieckiego zawierają dane z urzędów wojewódzkich i sektora samorządowego.

Wszystkie współczynniki opisujące strukturę populacji celu ( $W_{1,1}$ –  $W_{1,4}$ ) oraz wskaźniki ( $W_{2,1}$ – $W_{6,4}$ ) wyznaczone na podstawie zmiennych z badania ( $X_{1,1}$ , ...,  $X_n$ ) zaprezentowano w poszczególnych agregatach, w tablicach wynikowych w załączniku nr 5. Zostały one również wykorzystane w rozdziale 5. niniejszej pracy badawczej, podane analizie i ocenie zjawisk związanych z innowacjami w administracji publicznej.

Tablica 4. Współczynniki opisujące populację oraz wskaźniki analityczne

Lp.	Obszar tematyczny 1. Charakterystyka badanych jednostek	
	Nazwa współczynnika	Wzór do obliczeń
1.1	Odsetek komórek organizacyjnych według czasu zarządzania przez osobę odpowiedzialną za realizację jej celów	$W_{1,1i} = \frac{X_{1,1i}}{X_1} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – przedział czasu (<math>i=1, \dots, 5</math>)  <math>X_{1,1}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których osoba zarządzająca odpowiadała za realizację jej celów w <math>i</math>-tym okresie czasu  <math>X_1</math> – liczba komórek organizacyjnych, które złożyły ankietę</p>
1.2	Odsetek komórek organizacyjnych według okresu ich funkcjonowania	$W_{1,2i} = \frac{X_{1,2i}}{X_1} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – przedział czasu (<math>i=1, \dots, 3</math>)  <math>X_{1,2}</math> – liczba komórek organizacyjnych o <math>i</math>-tym okresie funkcjonowania  <math>X_1</math> – liczba komórek organizacyjnych, które złożyły ankietę</p>
1.3	Odsetek komórek organizacyjnych według rodzajów funkcji lub usług będących głównym celem ich funkcjonowania	$W_{1,3i} = \frac{X_{1,3i}}{X_1} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje funkcji podstawowych (<math>i=1, \dots, 13</math>)  <math>X_{1,3}</math> – liczba komórek organizacyjnych realizujących <math>i</math>-tą funkcję lub usługę jako główny cel jej funkcjonowania  <math>X_1</math> – liczba komórek organizacyjnych, które złożyły ankietę</p>
1.4	Odsetek komórek organizacyjnych realizujących usługi według odbiorców ich usług	$W_{1,4i} = \frac{X_{1,4i}}{X_1} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – odbiorcy usług (<math>i=1, \dots, 6</math>)  <math>X_{1,4}</math> – liczba komórek organizacyjnych świadczących usługi dla <math>i</math>-tego odbiorcy  <math>X_1</math> – liczba komórek organizacyjnych, które złożyły ankietę</p>

Tablica 4. Współczynniki opisujące populację oraz wskaźniki analityczne (cd.)

Lp.	Obszar tematyczny 2. Rodzaje innowacji	
	Nazwa wskaźnika	Wzór do obliczeń
2.1	Odsetek komórek organizacyjnych aktywnych innowacyjnie	$W_{2.1} = \frac{X_2}{X_1} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>X_2</math> – liczba komórek organizacyjnych aktywnych innowacyjnie, tj. takich które wprowadziły innowacje procesowe, produktowe, w zakresie informacji i komunikacji, wdrażania polityk, strategii lub inne innowacje lub komórek organizacyjnych, w których trwały prace nad opracowaniem innowacji</p> <p><math>X_1</math> – liczba komórek organizacyjnych, które złożyły ankietę</p>
2.2	Odsetek komórek organizacyjnych innowacyjnych	$W_{2.2} = \frac{X_3}{X_1} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych, tj. takich które wprowadziły innowacje procesowe, produktowe, w zakresie informacji i komunikacji, wdrażania polityk, strategii lub inne innowacje</p> <p><math>X_1</math> – liczba komórek organizacyjnych, które złożyły ankietę</p>
2.3	Odsetek komórek organizacyjnych, które wprowadziły innowacje procesowe według rodzajów	$W_{2.3i} = \frac{X_{2.1i}}{X_1} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje innowacji procesowych (<math>i=1, \dots, 5</math>)</p> <p><math>X_{2.1i}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które wprowadziły <math>i</math>-te innowacje procesowe</p> <p><math>X_1</math> – liczba komórek organizacyjnych, które złożyły ankietę</p>
2.4	Odsetek komórek organizacyjnych, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych procesów miało (nie miało) wpływ na uzyskanie określonych rezultatów według ich rodzajów i poziomów wpływu	$W_{2.4ij} = \frac{X_{2.2ij}}{X_{2.1}} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rezultaty według rodzaju (<math>i=1, \dots, 6</math>)</p> <p><math>j</math> – poziomy wpływu (<math>j=1, \dots, 5</math>)</p> <p><math>X_{2.2}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych procesów miało <math>j</math>-ty wpływ na <math>i</math>-ty rezultat</p> <p><math>X_{2.1}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które wprowadziły innowacje procesowe</p>
2.5	Odsetek komórek organizacyjnych, w których wprowadzenie innowacji procesowych miało (nie miało) określony wpływ na ich wydatki	$W_{2.5i} = \frac{X_{2.3i}}{X_{2.1}} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – wpływ na wydatki (<math>i=1, \dots, 6</math>)</p> <p><math>X_{2.3}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych procesów miało <math>i</math>-ty wpływ na wydatki</p> <p><math>X_{2.1}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które wprowadziły innowacje procesowe</p>

Tablica 4. Współczynniki opisujące populację oraz wskaźniki analityczne (cd.)

Lp.	Obszar tematyczny 2. Rodzaje innowacji	
	Nazwa wskaźnika	Wzór do obliczeń
2.6	Odsetek komórek organizacyjnych, które wprowadziły innowacje produktowe według rodzajów	$W_{2.6i} = \frac{X_{2.4i}}{X_1} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje innowacji produktowych (<math>i=1, \dots, 5</math>)  <math>X_{2.4}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które wprowadziły <math>i</math>-te innowacje produktowe  <math>X_1</math> – liczba komórek organizacyjnych, które złożyły ankietę</p>
2.7	Odsetek komórek organizacyjnych, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych produktów miało (nie miało) wpływ na uzyskanie określonych rezultatów według ich rodzajów i poziomów wpływu	$W_{2.7ij} = \frac{X_{2.5ij}}{X_{2.4}} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rezultaty według rodzaju (<math>i=1, \dots, 6</math>)  <math>j</math> – poziomy wpływu (<math>j=1, \dots, 5</math>)  <math>X_{2.5}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych produktów miało <math>j</math>-ty wpływ na <math>i</math>-ty rezultat  <math>X_{2.4}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które wprowadziły innowacje produktowe</p>
2.8	Odsetek komórek organizacyjnych, w których wprowadzenie innowacji produktowych miało (nie miało) określony wpływ na ich wydatki	$W_{2.8i} = \frac{X_{2.6i}}{X_{2.4}} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – wpływ na wydatki (<math>i=1, \dots, 6</math>)  <math>X_{2.6}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych produktów miało <math>i</math>-ty wpływ na wydatki  <math>X_{2.4}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które wprowadziły innowacje produktowe</p>
2.9	Odsetek komórek organizacyjnych, w których innowacje produktowe przyniosły przychody ze sprzedaży	$W_{2.9} = \frac{X_{2.7}}{X_{2.4}} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>X_{2.7}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których innowacje produktowe przyniosły przychody ze sprzedaży  <math>X_{2.4}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które wprowadziły innowacje produktowe</p>

Tablica 4. Współczynniki opisujące populację oraz wskaźniki analityczne (cd.)

Lp.	Obszar tematyczny 2. Rodzaje innowacji	
	Nazwa wskaźnika	Wzór do obliczeń
2.10	Odsetek komórek organizacyjnych, które wprowadziły nowe lub zmodyfikowane metody informacji i komunikacji według rodzajów	$W_{2.10i} = \frac{X_{2.8i}}{X_1} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje innowacji w zakresie informacji i komunikacji (<math>i=1, \dots, 4</math>)  <math>X_{2.8}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które wprowadziły <math>i</math>-te nowe lub zmodyfikowane metody informacji i komunikacji  <math>X_1</math> – liczba komórek organizacyjnych, które złożyły ankietę</p>
2.11	Odsetek komórek organizacyjnych, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych metod informacji i komunikacji miało (nie miało) wpływ na uzyskanie określonych rezultatów według ich rodzajów i poziomów wpływu	$W_{2.11ij} = \frac{X_{2.9ij}}{X_{2.8}} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rezultaty według rodzaju (<math>i=1, \dots, 4</math>)  <math>j</math> – poziomy wpływu (<math>j=1, \dots, 5</math>)  <math>X_{2.9}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych metod informacji i komunikacji miało <math>j</math>-ty wpływ na <math>i</math>-ty rezultat  <math>X_{2.8}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które wprowadziły nowe lub zmodyfikowane metody informacji i komunikacji</p>
2.12	Odsetek komórek organizacyjnych, które wprowadziły nowe lub zmodernizowane polityki, strategie według rodzajów	$W_{2.12i} = \frac{X_{2.10i}}{X_1} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje innowacji w zakresie polityk, strategii (<math>i=1, \dots, 3</math>)  <math>X_{2.10}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które wprowadziły nowe lub zmodernizowane polityki, strategie  <math>X_1</math> – liczba komórek organizacyjnych, które złożyły ankietę</p>
2.13	Odsetek komórek organizacyjnych, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych polityk i strategii miało (nie miało) wpływ na uzyskanie określonych rezultatów według ich rodzajów i poziomów wpływu	$W_{2.13ij} = \frac{X_{2.11ij}}{X_{2.10}} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rezultaty według rodzaju (<math>i=1, \dots, 3</math>)  <math>j</math> – poziomy wpływu (<math>j=1, \dots, 5</math>)  <math>X_{2.11}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych polityk, strategii odniosło <math>i</math>-ty rezultat oraz <math>j</math>-ty wpływ  <math>X_{2.10}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które wprowadziły nowe lub zmodyfikowane polityki, strategie</p>

Tablica 4. Współczynniki opisujące populację oraz wskaźniki analityczne (cd.)

Lp.	Obszar tematyczny 2. Rodzaje innowacji	
	Nazwa wskaźnika	Wzór do obliczeń
2.14	Odsetek komórek organizacyjnych, które wprowadziły inne innowacje	$W_{2.14} = \frac{X_{2.12}}{X_1} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>X_{2.12}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które wprowadziły inne innowacje</p> <p><math>X_1</math> – liczba komórek organizacyjnych, które złożyły ankietę</p>
2.15	Odsetek komórek organizacyjnych, które jako pierwsze w Polsce wprowadziły określoną innowację produktową, procesową, metodę informacji i komunikacji lub w zakresie wdrażania polityk, strategii	$W_{2.15} = \frac{X_{2.13}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>X_{2.13}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które były pierwszą jednostką administracji publicznej, która wprowadziła określoną innowację produktową, procesową, metodę informacji i komunikacji lub z zakresu polityk, strategii</p> <p><math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
2.16	Odsetek komórek organizacyjnych, których innowacja wprowadzona jako pierwsza w Polsce została zaimplementowana przez inne jednostki administracji publicznej	$W_{2.16} = \frac{X_{2.14}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>X_{2.14}</math> – liczba komórek organizacyjnych, których innowacja wprowadzona jako pierwsza w Polsce została zaimplementowana przez inne jednostki administracji publicznej</p> <p><math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>

Tablica 4. Współczynniki opisujące populację oraz wskaźniki analityczne (cd.)

Lp.	Obszar tematyczny 3. Finansowe i niefinansowe nakłady na innowacje	
	Nazwa wskaźnika	Wzór do obliczeń
3.1	Odsetek komórek organizacyjnych, których określony udział pracowników uczestniczył w regularnych spotkaniach grup w celu opracowania lub wprowadzenia innowacji	$W_{3.1i} = \frac{X_{3.1i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – udział procentowy pracowników uczestniczących w regularnych spotkaniach – przedziały (<math>i=1, \dots, 5</math>)</p> <p><math>X_{3.1}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których <math>i</math>-ty udział procentowy pracowników uczestniczyło w regularnych spotkaniach grup w celu opracowania lub wprowadzenia innowacji</p> <p><math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>

Tablica 4. Współczynniki opisujące populację oraz wskaźniki analityczne (cd.)

Lp.	Obszar tematyczny 3. <i>Finansowe i niefinansowe nakłady na innowacje</i>	
	Nazwa wskaźnika	Wzór do obliczeń
3.2	Odsetek komórek organizacyjnych, w których odbywały się dedykowane szkolenia pracowników w zakresie opracowania, wprowadzenia lub wykorzystania innowacji według rodzajów innowacji	$W_{3.2i} = \frac{X_{3.2i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje innowacji, którym dedykowano szkolenia (<math>i=1, \dots, 5</math>)</p> <p><math>X_{3.2}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których odbywały się dedykowane szkolenia pracowników w zakresie opracowania, wprowadzenia lub wykorzystania <math>i</math>-tych innowacji</p> <p><math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
3.3	Odsetek komórek organizacyjnych, które otrzymały fundusze przeznaczone na opracowanie lub wprowadzenie innowacji według rodzajów innowacji	$W_{3.3i} = \frac{X_{3.3i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje innowacji na które przeznaczono fundusze (<math>i=1, \dots, 5</math>)</p> <p><math>X_{3.3}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które otrzymały fundusze przeznaczone na opracowanie lub wprowadzenie <math>i</math>-tych innowacji</p> <p><math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
3.4a	Odsetek komórek organizacyjnych, które zatrudniały nowych pracowników na stanowiska związane z opracowaniem lub wprowadzeniem innowacji	$W_{3.4a} = \frac{X_{3.4a}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>X_{3.4a}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które zatrudniały nowych pracowników stałych lub tymczasowych na stanowiska związane z opracowaniem lub wprowadzeniem innowacji</p> <p><math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
3.4b	Wskaźnik nowozatrudnionych pracowników na stanowiska związane z opracowaniem lub wprowadzeniem innowacji (w osobach na 1 komórkę organizacyjną innowacyjną)	$W_{3.4b} = \frac{X_{3.4b}}{X_3}$ <p>gdzie:</p> <p><math>X_{3.4b}</math> – liczba nowozatrudnionych pracowników stałych lub tymczasowych na stanowiska związane z opracowaniem lub wprowadzeniem innowacji</p> <p><math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>



Tablica 4. Współczynniki opisujące populację oraz wskaźniki analityczne (cd.)

Lp.	Obszar tematyczny 3. <i>Finansowe i niefinansowe nakłady na innowacje</i>	
	Nazwa wskaźnika	Wzór do obliczeń
3.5	Odsetek komórek organizacyjnych, które poniosły nakłady w celu opracowania lub wprowadzenia innowacji według rodzajów	$W_{3.5i} = \frac{X_{3.5i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje nakładów (<math>i=1, \dots, 4</math>)</p> <p><math>X_{3.5}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które poniosły <math>i</math>-ty rodzaj nakładu w celu opracowania lub wprowadzenia innowacji</p> <p><math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>

Tablica 4. Współczynniki opisujące populację oraz wskaźniki analityczne (cd.)

Lp.	Obszar tematyczny 4. <i>Strategie innowacyjne</i>	
	Nazwa wskaźnika	Wzór do obliczeń
4.1	Odsetek komórek organizacyjnych według rodzajów podmiotów, które opracowały wdrożone innowacje	$W_{4.1i} = \frac{X_{4.1i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje podmiotów (<math>i=1, \dots, 3</math>)</p> <p><math>X_{4.1}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których <math>i</math>-ty rodzaj podmiotu opracował innowacje</p> <p><math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
4.2	Odsetek komórek organizacyjnych według rodzajów instytucji, z których pochodzili partnerzy współpracujący przy opracowaniu wdrożonych innowacji	$W_{4.2i} = \frac{X_{4.2i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje instytucji (<math>i=1, \dots, 6</math>)</p> <p><math>X_{4.2}</math> – liczba komórek organizacyjnych, których partnerzy współpracujący pochodzili z <math>i</math>-tej instytucji</p> <p><math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
4.3	Odsetek komórek organizacyjnych, które korzystały z określonych źródeł informacji dla opracowania lub wprowadzenia innowacji według ich rodzajów i poziomów znaczenia	$W_{4.3ij} = \frac{X_{4.3ij}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje źródeł informacji (<math>i=1, \dots, 8</math>)</p> <p><math>j</math> – poziomy znaczenia (<math>j=1, \dots, 4</math>)</p> <p><math>X_{4.3}</math> – liczba komórek organizacyjnych, dla których <math>i</math>-te źródła informacji dla opracowania lub wprowadzenia innowacji miało <math>j</math>-te znaczenie</p> <p><math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>

Tablica 4. Współczynniki opisujące populację oraz wskaźniki analityczne (cd.)

Lp.	Obszar tematyczny 4. Strategie innowacyjne	
	Nazwa wskaźnika	Wzór do obliczeń
4.4	Odsetek komórek organizacyjnych, które wykorzystywały pomysły, informacje lub inne wsparcie od jednostek z siedzibą poza Polską według lokalizacji	$W_{4.4i} = \frac{X_{4.4i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – zagraniczne lokalizacje źródeł informacji (<math>i=1, \dots, 3</math>)</p> <p><math>X_{4.4}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których wykorzystano znaczące dla opracowania innowacji pomysły, informacje lub inne wsparcie od jednostek z siedzibą w <math>i</math>-tej lokalizacji poza Polską</p> <p><math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
4.5	Odsetek komórek organizacyjnych według czynników, które miały określony wpływ na podjęcie decyzji o opracowaniu lub wprowadzeniu innowacji według ich rodzajów i poziomu znaczenia	$W_{4.5ij} = \frac{X_{4.5ij}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje czynników (<math>i=1, \dots, 8</math>)</p> <p><math>j</math> – poziomy znaczenia (<math>j=1, \dots, 4</math>)</p> <p><math>X_{4.5}</math> – liczba komórek organizacyjnych, dla których <math>i</math>-ty czynnik miał <math>j</math>-ty wpływ na podjęcie decyzji o opracowaniu lub wprowadzeniu innowacji</p> <p><math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
4.6	Odsetek komórek organizacyjnych, w których występują określone czynniki kształtujące środowisko innowacyjne w organizacji według nasilenia ich występowania	$W_{4.6ij} = \frac{X_{4.6ij}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje czynników kształtujących środowisko innowacyjne (<math>i=1, \dots, 12</math>)</p> <p><math>j</math> – nasilenie występowania (<math>j=1, 2</math>)</p> <p><math>X_{4.6}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które wskazały <math>i</math>-ty czynnik jako występujący w ich komórce organizacyjnej o <math>j</math>-tym nasileniu</p> <p><math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
4.7	Odsetek komórek organizacyjnych, które wyróżniają pracowników za wykorzystanie ich pomysłów innowacyjnych według rodzajów czynników motywujących	$W_{4.7i} = \frac{X_{4.7i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje czynników motywujących (<math>i=1, \dots, 4</math>)</p> <p><math>X_{4.7}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których zastosowano <math>i</math>-ty czynnik motywujący</p> <p><math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>

Tablica 4. Współczynniki opisujące populację oraz wskaźniki analityczne (cd.)

Lp.	Obszar tematyczny 5. <i>Innowacja najbardziej istotna</i>	
	Nazwa wskaźnika	Wzór do obliczeń
5.1	Odsetek komórek organizacyjnych według źródeł pochodzenia pomysłów na innowację najbardziej istotną	$W_{5.1i} = \frac{X_{5.1i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – poszczególne rodzaje źródeł pomysłów (<math>i=1, \dots, 5</math>)  <math>X_{5.1}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których pomysły na innowację najbardziej istotną pochodziły z <math>i</math>-tego źródła  <math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
5.2	Odsetek komórek organizacyjnych, które poświęciły określony czas na opracowanie lub wdrożenie innowacji najbardziej istotnej	$W_{5.2i} = \frac{X_{5.2i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – przedziały czasu w osobo-miesiącach (<math>i=1, \dots, 6</math>)  <math>X_{5.2}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które potrzebowały <math>i</math>-tego czasu na opracowanie lub wprowadzenie innowacji najbardziej istotnej  <math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
5.3	Odsetek komórek organizacyjnych według rodzajów partnerów współpracujących w celu opracowania i wprowadzenia innowacji najbardziej istotnej	$W_{5.3i} = \frac{X_{5.3i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje partnerów współpracy (<math>i=1, \dots, 6</math>)  <math>X_{5.3}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które współpracowały z <math>i</math>-tym partnerem przy opracowaniu lub wprowadzeniu innowacji najbardziej istotnej  <math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
5.4	Odsetek komórek organizacyjnych według celów innowacji najbardziej istotnej	$W_{5.4i} = \frac{X_{5.4i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – poszczególne cele (<math>i=1, \dots, 5</math>)  <math>X_{5.4}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których innowacja najbardziej istotna miała <math>i</math>-ty cel  <math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
5.5	Odsetek komórek organizacyjnych, które potwierdziły, iż wprowadzenie innowacji najbardziej istotnej wywołało znaczące zmiany w funkcjonowaniu jednostki	$W_{5.5} = \frac{X_{5.5}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>X_{5.5}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które potwierdziły, iż wprowadzenie innowacji najbardziej istotnej zmieniło zasadniczo sposób działania, znacząco zmniejszyło koszty funkcjonowania komórki organizacyjnej lub jednostki administracji publicznej jako całości lub stworzyło całkowicie nową i ważną usługę  <math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>

Tablica 4. Współczynniki opisujące populację oraz wskaźniki analityczne (cd.)

Lp.	Obszar tematyczny 5. <i>Innowacja najbardziej istotna</i>	
	Nazwa wskaźnika	Wzór do obliczeń
5.6	Odsetek komórek organizacyjnych, które wykorzystywały określone metody do opracowania lub wdrożenia innowacji najbardziej istotnej według ich rodzajów	$W_{5.6i} = \frac{X_{5.6i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje metod (<math>i=1, \dots, 8</math>)  <math>X_{5.6}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które wykorzystywały <math>i</math>-te metody do opracowania lub wdrożenia innowacji najbardziej istotnej  <math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
5.7	Odsetek komórek organizacyjnych, w których osoby o określonych specjalizacjach uczestniczyły w opracowaniu lub wdrożeniu innowacji najbardziej istotnej	$W_{5.7i} = \frac{X_{5.7i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – funkcje, specjalizacje poszczególnych osób (<math>i=1, \dots, 8</math>)  <math>X_{5.7}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których <math>i</math>-te osoby aktywnie uczestniczyły w opracowaniu lub wdrożeniu innowacji najbardziej istotnej  <math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
5.8	Odsetek komórek organizacyjnych, w których uwzględniono określone etapy przy opracowaniu lub wdrażaniu innowacji najbardziej istotnej	$W_{5.8i} = \frac{X_{5.8i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje etapów (<math>i=1, \dots, 10</math>)  <math>X_{5.8}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które zastosowały <math>i</math>-ty etap przy opracowaniu lub wdrażaniu innowacji najbardziej istotnej  <math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
5.9	Odsetek komórek organizacyjnych, które dysponowały informacjami dotyczącymi doświadczeń użytkowników podobnych usług lub procesów według metod ich pozyskania	$W_{5.9i} = \frac{X_{5.9i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje metod (<math>i=1, \dots, 6</math>)  <math>X_{5.9}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które wykorzystywały <math>i</math>-te metody pozyskania informacji dotyczących doświadczeń użytkowników podobnych usług lub procesów  <math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
5.10	Odsetek komórek organizacyjnych, które zweryfikowały (lub nie) cel innowacji najbardziej istotnej na podstawie doświadczeń użytkowników	$W_{5.10i} = \frac{X_{5.10i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – zmiana (lub nie) zrozumienia celu (<math>i=1, 2</math>)  <math>X_{5.10}</math> – liczba komórek organizacyjnych, dla których zrozumienie celu innowacji najbardziej istotnej zmieniło się zasadniczo (lub nie) w wyniku oceny danych dotyczących doświadczeń użytkowników  <math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>

Tablica 4. Współczynniki opisujące populację oraz wskaźniki analityczne (cd.)

Lp.	Obszar tematyczny 5. <i>Innowacja najbardziej istotna</i>	
	Nazwa wskaźnika	Wzór do obliczeń
5.11	Odsetek komórek organizacyjnych według etapów gromadzenia opinii i poglądów potencjalnych użytkowników innowacji najbardziej istotnej	$W_{5.11i} = \frac{X_{5.11i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><i>i</i> – poszczególne etapy (<i>i</i>=1,..., 3)  <math>X_{5.11}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które gromadziły opinie i poglądy potencjalnych użytkowników innowacji najbardziej istotnej na <i>i</i>-tym etapie  <math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
5.12	Odsetek komórek organizacyjnych, które zbierały (lub nie) doświadczenia i oceny użytkowników innowacji najbardziej istotnej na różnych etapach	$W_{5.12i} = \frac{X_{5.12i}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><i>i</i> – charakterystyka częstotliwości (<i>i</i>=1,..., 3)  <math>X_{5.12}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które zbierały (lub nie) doświadczenia i oceny tych samych osób stanowiących grono potencjalnych użytkowników na więcej niż jednym etapie procesu opracowania innowacji najbardziej istotnej dotyczącej usług (z <i>i</i>-tą częstotliwością)  <math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>
5.13	Odsetek komórek organizacyjnych według korzyści jakie przyniosło zaangażowanie użytkowników w opracowanie innowacji najbardziej istotnej i poziomu znaczenia	$W_{5.13ij} = \frac{X_{5.13ij}}{X_3} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><i>i</i> – rodzaje korzyści (<i>i</i>=1,..., 5)  <i>j</i> – poziomy korzyści (<i>j</i>=1,..., 4)  <math>X_{5.13}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których opracowanie innowacji najbardziej istotnej odniosło <i>i</i>-te korzyści w <i>j</i>-tym stopniu  <math>X_3</math> – liczba komórek organizacyjnych innowacyjnych</p>

Tablica 4. Współczynniki opisujące populację oraz wskaźniki analityczne (cd.)

Lp.	Obszar tematyczny 6. <i>Innowacje przerwane, zaniechane lub niedokończone</i>	
	Nazwa wskaźnika	Wzór do obliczeń
6.1	Odsetek komórek organizacyjnych, które prowadziły prace nad innowacjami, które zostały przerwane, zaniechane lub niedokończone do końca 2017 r.	$W_{6.1} = \frac{X_{6.1}}{X_1} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>X_{6.1}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które prowadziły prace nad innowacjami, które zostały przerwane, zaniechane lub niedokończone do końca 2017 r.</p> <p><math>X_1</math> – liczba komórek organizacyjnych, które złożyły ankietę</p>
6.2	Odsetek komórek organizacyjnych według źródeł pochodzenia pomysłów na innowacje przerwane, zaniechane lub niedokończone	$W_{6.2i} = \frac{X_{6.2i}}{X_{6.1}} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – poszczególne rodzaje źródeł pomysłów (<math>i=1, \dots, 5</math>)</p> <p><math>X_{6.2i}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których pomysły na innowacje przerwane, zaniechane lub niedokończone pochodziły z <math>i</math>-tego źródła</p> <p><math>X_{6.1}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które prowadziły prace nad innowacjami, które zostały przerwane, zaniechane lub niedokończone</p>
6.3	Odsetek komórek organizacyjnych według pierwotnego celu innowacji przerywanych, zaniechanych i niedokończonych	$W_{6.3i} = \frac{X_{6.3i}}{X_{6.1}} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – poszczególne cele (<math>i=1, \dots, 5</math>)</p> <p><math>X_{6.3i}</math> – liczba komórek organizacyjnych, w których innowacje przerwane, zaniechane lub niedokończone miały <math>i</math>-ty pierwotny cel</p> <p><math>X_{6.1}</math> – liczba komórek organizacyjnych, które prowadziły prace nad innowacjami, które zostały przerwane, zaniechane lub niedokończone</p>
6.4	Odsetek komórek organizacyjnych według rodzajów czynników, które wywarły wpływ na decyzję o przerwaniu, zaniechaniu lub niedokończeniu innowacji i poziom ich znaczenia	$W_{6.4ij} = \frac{X_{6.4ij}}{X_{6.1}} \cdot 100$ <p>gdzie:</p> <p><math>i</math> – rodzaje czynników (<math>i=1, \dots, 7</math>)</p> <p><math>j</math> – poziomy znaczenia (<math>j=1, \dots, 4</math>)</p> <p><math>X_{6.4ij}</math> – liczba komórek organizacyjnych, dla których <math>i</math>-ty czynnik miał <math>j</math>-te znaczenie przy podejmowaniu decyzji o przerwaniu, zaniechaniu lub niedokończeniu innowacji</p> <p><math>X_{6.1}</math> – liczba komórek organizacyjnych prowadzących prace nad innowacjami, które zostały przerwane, zaniechane lub niedokończone</p>



## 5. Analiza wyników

### 5. Analysis of results

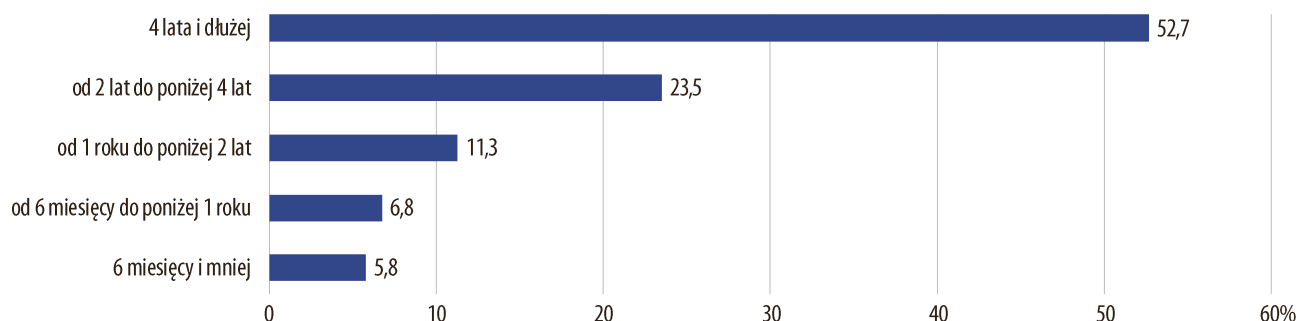
#### 5.1. Charakterystyka badanych jednostek

##### 5.1. Characteristics of surveyed entities

Dla zobrazowania działalności innowacyjnej w komórkach organizacyjnych jednostek administracji publicznej w niniejszym rozdziale pracy badawczej przedstawiono charakterystykę komórek organizacyjnych biorących udział w badaniu. Kryterium podziału było: (1) długość okresu zarządzania komórką organizacyjną przez osobę odpowiedzialną za realizację jej celów (wskaźnik  $W_{1.1i}$ ), (2) okres funkcjonowania komórki organizacyjnej (wskaźnik  $W_{1.2i}$ ), (3) wielkość zatrudnienia, (4) rodzaje funkcji lub usług jakie wykonywały ( $W_{1.3i}$ ) oraz (5) główni odbiorcy świadczonych usług ( $W_{1.4i}$ ). Wartości wyliczonych współczynników ( $W_{1.1i} - W_{1.4i}$ ) ogółem oraz w podziale na województwa i rodzaje jednostek zaprezentowano w tablicach wynikowych (załącznik nr 5).

W latach 2016-2017 w 52,7% komórek org. osoby odpowiedzialne za realizację jej celów zarządzały nią 4 lata i dłużej, a zaledwie w 5,8% komórek org. – poniżej 6 miesięcy. Nieco odmiennie kształtowała się ww. struktura w poszczególnych sektorach. W znacznie mniejszej części komórek org. sektora rządowego (31,4%) niż samorządowego (58,3%) obecnie zarządzający kierowali nimi 4 lata i dłużej. W znacznie większej części komórek org. sektora rządowego (11,7%) niż samorządowego (4,2%) zarządzający tymi jednostkami czynili to krócej niż 6 miesięcy. Największy udział komórek organizacyjnych, gdzie kadra zarządzająca była bardziej stabilna, tj. sprawowała swoje funkcje 4 lata i dłużej odnotowano w województwie zachodniopomorskim, natomiast najmniejszy – w regionie Warszawskim stołecznym.

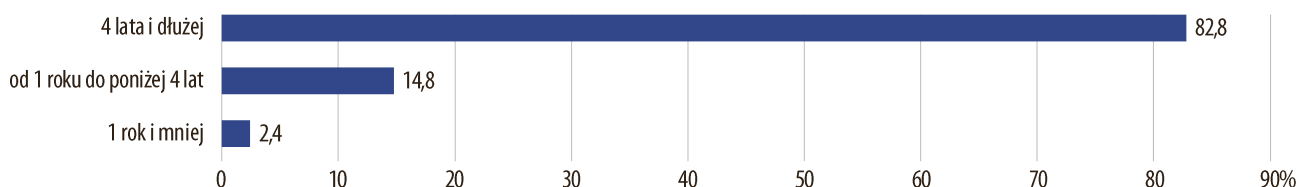
Wykres 1. Komórki organizacyjne według czasu zarządzania przez osobę odpowiedzialną za realizację jej celów



Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej komórek organizacyjnych funkcjonowało 4 lata i dłużej (82,8%), przy czym stosunkowo więcej ich było w sektorze samorządowym (84,0%) niż w administracji rządowej (78,2%). Analiza terytorialna wykazała, iż największy odsetek komórek organizacyjnych, które działały 4 lat i dłużej był w województwie zachodniopomorskim.

Wykres 2. Komórki organizacyjne według okresu ich funkcjonowania

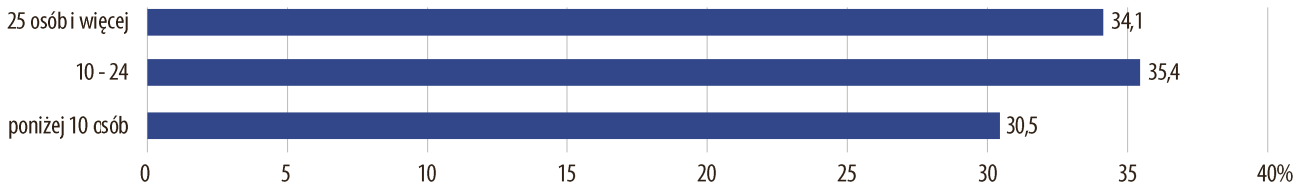


Źródło: opracowanie własne.



Odsetek komórek org. o liczbie pracujących w podziale na trzy kategorie liczebności, tj. poniżej 10 osób, 10-24 osoby, 25 osób i więcej, był zbliżony (ok. 30%). Podobnie było w sektorze samorządowym. Natomiast w sektorze rządowym największy odsetek komórek organizacyjnych zatrudniało 25 osób i więcej (51,6%). Analizując rozkład terytorialny największy odsetek komórek organizacyjnych zatrudniających 25 osób i więcej znajdowała się w regionie Warszawskim stołecznym (55,6%).

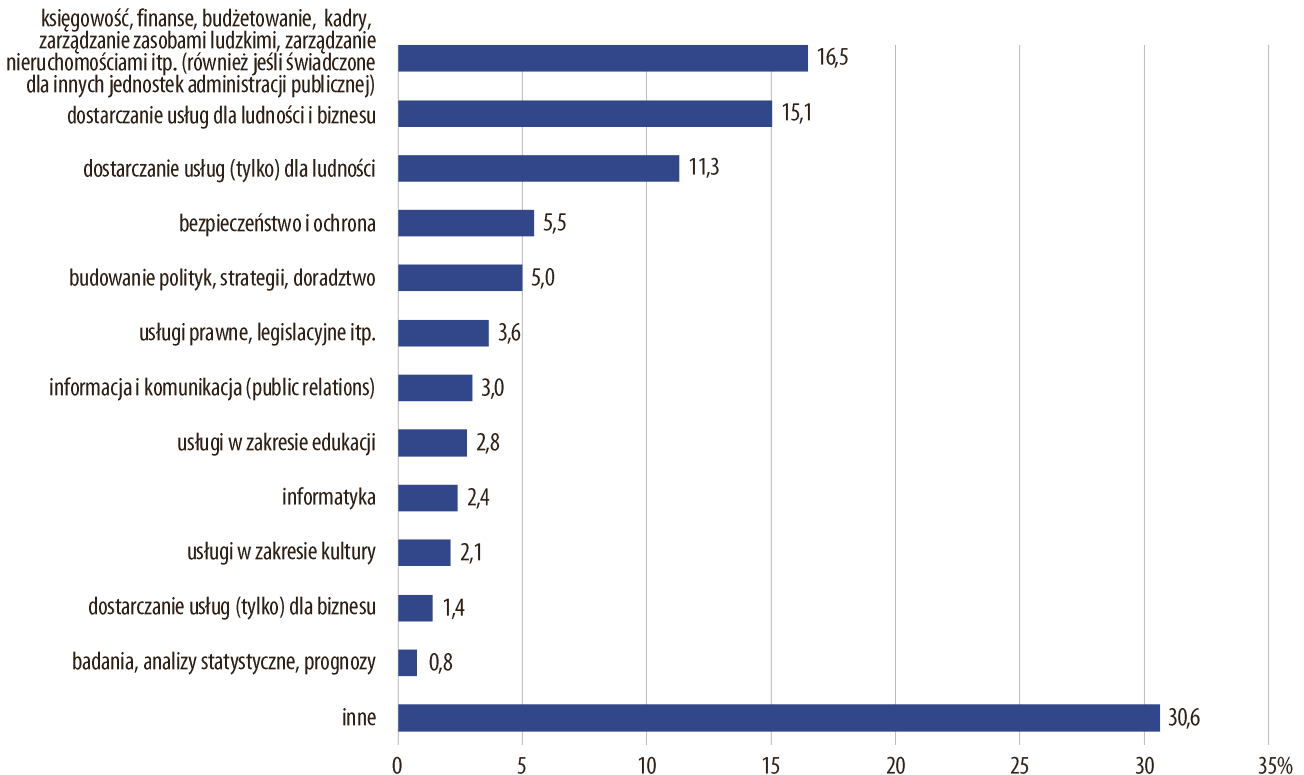
Wykres 3. Komórki organizacyjne według liczby pracujących



Źródło: opracowanie własne.

Pomijając pozycję „inne” funkcje, która zawiera wiele różnych, specjalistycznych funkcji, największa część komórek organizacyjnych zajmowała się gospodarką finansową i zarządzaniem zasobami (16,5%), usługami dla ludności i biznesu (15,1%) oraz usługami tylko dla ludności (11,3%). Relatywnie niewielka (poniżej 3%) część badanych komórek org. zajmowała się innymi rodzajami usług np. w zakresie kultury, edukacji, badań i analiz statystycznych, informatyki, a także usługami wyłącznie dla biznesu (1,4%). W zakresie struktury świadczenia wspomnianych funkcji różnice między różnymi rodzajami jednostek org. i województwami były niewielkie.

Wykres 4. Komórki organizacyjne według rodzajów funkcji lub usług będących głównym celem ich funkcjonowania



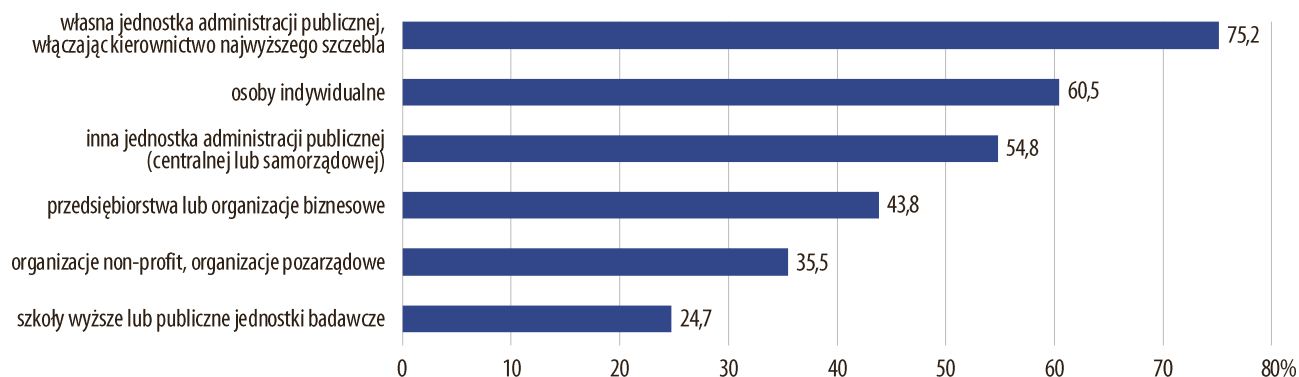
Źródło: opracowanie własne.





Odbiorcami usług dla 75,2% komórek organizacyjnych jednostek administracji publicznej była własna jednostka, włączając kierownictwo najwyższego szczebla, dla 60,5% – osoby indywidualne, a dla 54,8% – inne jednostki administracji publicznej. Usługi na rzecz własnej jednostki dominowały w jednostkach sektora rządowego (79,1%) i sektora samorządowego (74,1%). Najczęściej odbiorcami usług były szkoły wyższe lub publiczne jednostki badawcze – 24,7%. W układzie terytorialnym największy odsetek komórek świadczących usługi na rzecz własnych jednostek był w województwie małopolskim – 83,3%.

Wykres 5. Komórki organizacyjne realizujące usługi według odbiorców ich usług



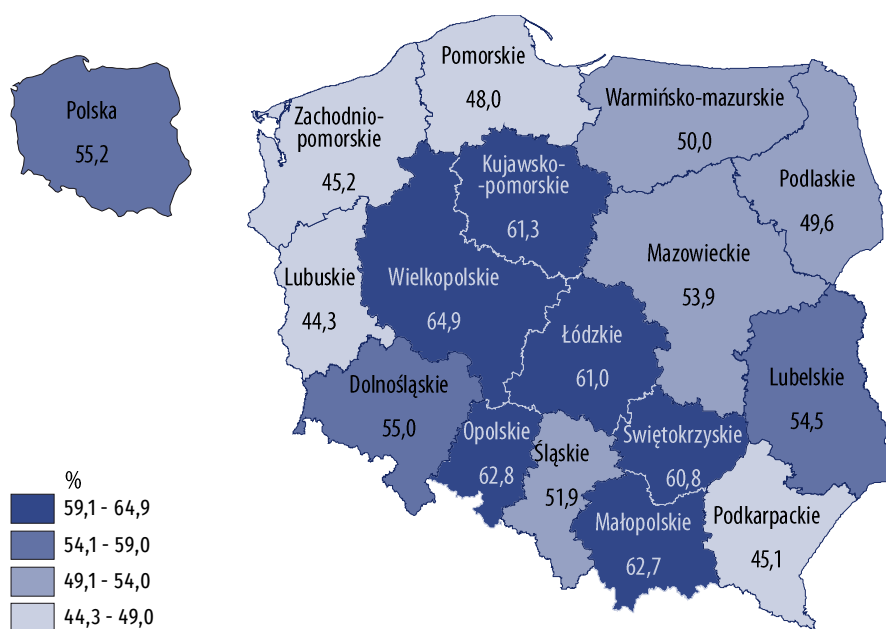
Źródło: opracowanie własne.

## 5.2 Rodzaje innowacji

### 5.2. Types of innovation

Komórki organizacyjne jednostek administracji publicznej, które były aktywne innowacyjnie i innowacyjne w latach 2016-2017 stanowiły ponad połowę liczby badanych komórek (zob. tabl. 5). Jednakże, różnie kształtował się ich udział pod względem rodzajów wprowadzonych innowacji, a także w podziale na sektor rządowy i samorządowy oraz w poszczególnych województwach.

Wykres 6. Komórki organizacyjne aktywne innowacyjnie w latach 2016-2017 według województw



Źródło: opracowanie własne.



Ponad połowa komórek organizacyjnych (55,2%) była aktywna innowacyjnie, czyli wprowadziła w badanym okresie przynajmniej jedną innowację lub realizowała prace nad opracowaniem innowacji, które ostatecznie nie zostały wdrożone. Największa część (64,9%) takich komórek była w województwie wielkopolskim, a najmniejsza (44,3%) – w województwie lubuskim. Warto zauważyć, iż stosunkowo duża część (63,9%) komórek organizacyjnych aktywnych innowacyjnie znajdowała się w regionie Warszawskim stołecznym, podczas gdy na terenie obszaru Mazowieckiego regionalnego było ich zaledwie 46,3%.

Niewiele większa część komórek organizacyjnych sektora rządowego (58,5%) niż samorządowego (54,3%) była aktywna innowacyjnie, przy czym największą aktywnością innowacyjną charakteryzowały się urzędy marszałkowskie (65,6%).

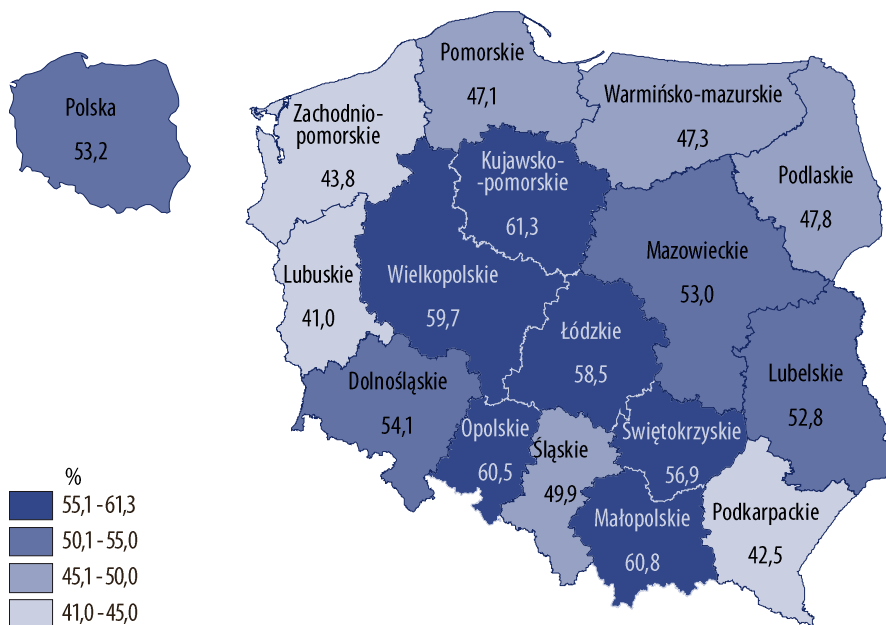
Tablica 5. Komórki organizacyjne aktywne innowacyjnie i innowacyjne w latach 2016-2017 według rodzajów jednostek

Wyszczególnienie	Odsetek komórek organizacyjnych	
	aktywnych innowacyjnie	innowacyjnych
<b>Ogółem</b>	<b>55,2</b>	<b>53,2</b>
Sektor rządowy	58,5	57,1
ministerstwa	63,8	62,7
urzędy wojewódzkie	50,0	48,4
inne wybrane jednostki administracji centralnej	66,7	65,3
Sektor samorządowy	54,3	52,2
urzędy miast na prawach powiatu	52,0	49,9
urzędy marszałkowskie	65,6	63,4

Źródło: opracowanie własne.

Odsetek innowacyjnych komórek organizacyjnych w administracji publicznej był jedynie o 2,0 p. proc. mniejszy niż aktywnych innowacyjnie. Największa część komórek organizacyjnych była innowacyjna w województwie kujawsko-pomorskim (61,3%), a najmniejsza – w województwie lubuskim (41,0%).

Wykres 7. Komórki organizacyjne innowacyjne w latach 2016-2017 według województw



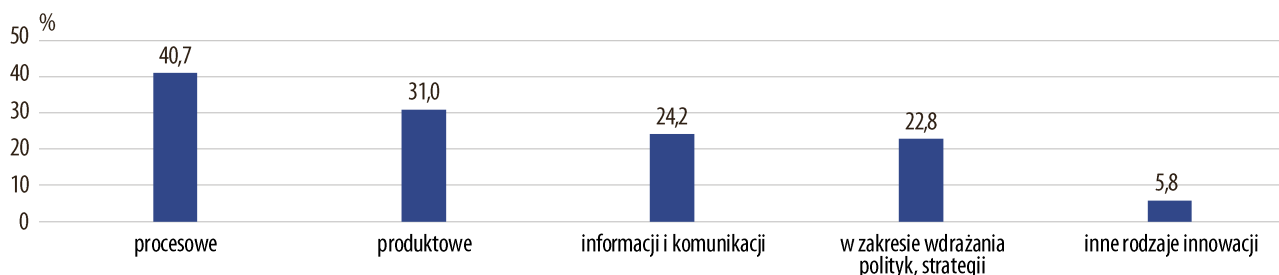
Źródło: opracowanie własne.



Innowacyjna była większa część komórek org. sektora rządowego niż samorządowego (odpowiednio 57,1% i 52,2%). Podobnie jak w przypadku komórek organizacyjnych aktywnych innowacyjnie, w sektorze rządowym relatywnie największa część komórek org. była innowacyjna w innych jednostkach administracji centralnej (65,3%), a także w ministerstwach (62,7%), a najmniejsza (48,4%) w urzędach wojewódzkich. W sektorze samorządowym udział innowacyjnych komórek był znacznie wyższy w urzędach marszałkowskich (63,4%) niż w urzędach miast na prawach powiatu (49,9%).

Największa część komórek organizacyjnych jednostek administracji publicznej wprowadziła w latach 2016-2017 innowacje procesowe (40,8%) i/lub innowacje produktowe (31,0%). Znacznie mniejsza część komórek org. wprowadziła innowacje w zakresie informacji i komunikacji (24,2%) oraz innowacje w zakresie wdrażania polityk, strategii (22,8%).

Wykres 8. Komórki organizacyjne, które wprowadziły innowacje w latach 2016-2017 według rodzaju innowacji



Źródło: opracowanie własne.

Innowacje procesowe wprowadziła większa część komórek org. w jednostkach sektora rządowego niż samorządowego (odpowiednio 47,3% i 39,0%). Pośród komórek org. sektora rządowego tego rodzaju innowacje wprowadzała większa część komórek w innych wybranych jednostkach administracji centralnej (53,3%), a duża mniejsza część komórek w urzędach wojewódzkich (42,9%). Natomiast w sektorze samorządowym innowacje procesowe wprowadzało relatywnie więcej komórek w urzędach marszałkowskich (47,0%) niż w urzędach miast na prawach powiatu (37,4%).

Tablica 6. Komórki organizacyjne, które w latach 2016-2017 wprowadziły innowacje procesowe oraz produktowe według rodzajów jednostek (w %)

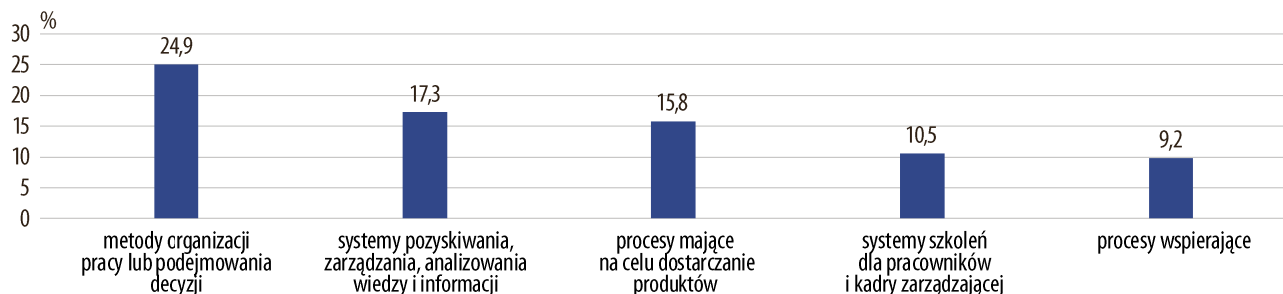
Wyszczególnienie	Odsetek komórek organizacyjnych, które wprowadziły	
	innowacje procesowe	innowacje produktowe
<b>Ogółem</b>	<b>40,8</b>	<b>31,0</b>
Sektor rządowy	47,3	28,4
ministerstwa	49,2	29,4
urzędy wojewódzkie	42,9	23,4
inne wybrane jednostki administracji centralnej	53,3	38,7
Sektor samorządowy	39,0	31,6
urzędy miast na prawach powiatu	37,4	31,7
urzędy marszałkowskie	47,0	31,2

Źródło: opracowanie własne.

Wśród komórek organizacyjnych wprowadzających innowacje procesowe największą część (24,9%) komórek organizacyjnych wdrożyła nowe lub ulepszone metody organizacji pracy lub podejmowania decyzji. Systemy pozyskiwania, zarządzania, analizowania wiedzy i informacji wprowadziło 17,3% komórek org., a procesy mające na celu dostarczanie produktów – 15,8%.



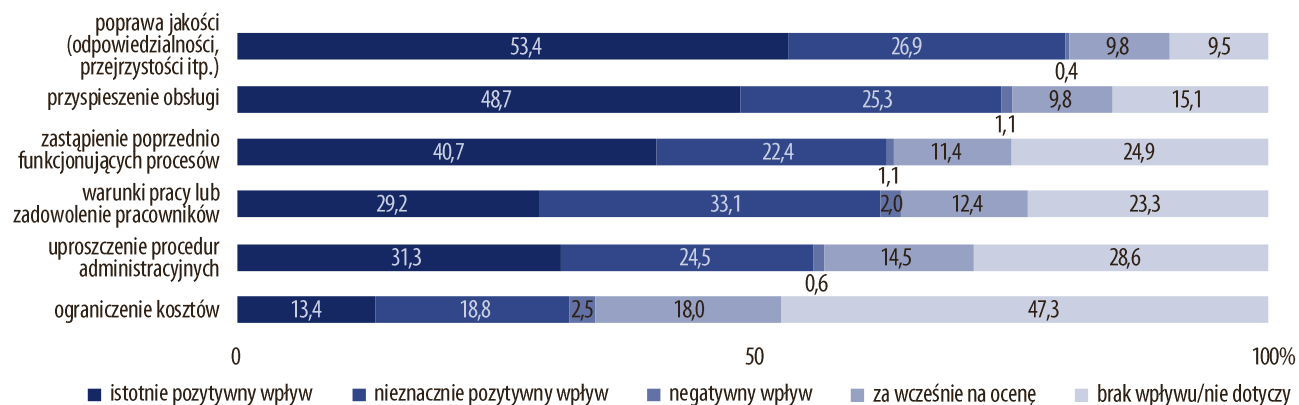
Wykres 9. Komórki organizacyjne, które wprowadziły innowacje procesowe w latach 2016-2017 według rodzaju wprowadzonego nowego lub zmodyfikowanego procesu



Źródło: opracowanie własne.

W ponad połowie komórek org. wprowadzone innowacje procesowe przyczyniły się istotnie do poprawy jakości usług (53,4%) oraz przyspieszenia obsługi klientów (48,7%). Jednakże, w niewielkiej części komórek org. wprowadzenie innowacji procesowych miało istotny wpływ na ograniczenie kosztów (13,4%), za to w większej części z nich (47,3%) nie miało to żadnego wpływu.

Wykres 10. Komórki organizacyjne, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych procesów miało (nie miało) wpływu na uzyskanie określonych rezultatów według ich rodzajów i poziomów wpływu

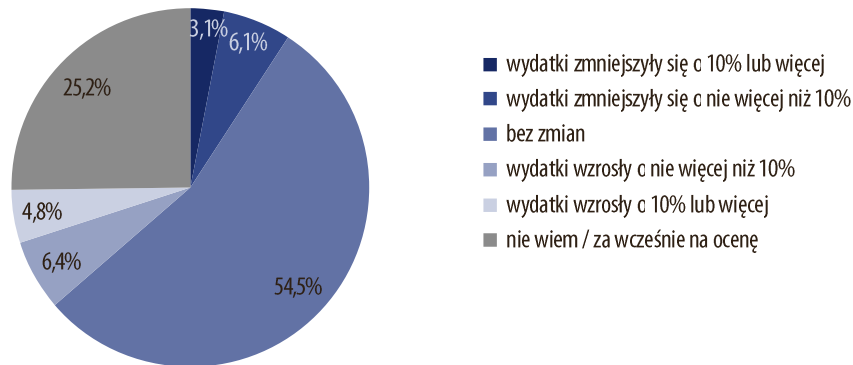


Źródło: opracowanie własne.

Wprowadzone innowacje procesowe miały zróżnicowany wpływ na wydatki komórek organizacyjnych. Ponad połowa (54,4%) respondentów nie odnotowała zmian w wydatkach, w 11,2% wydatki wzrosły, natomiast jedynie w 9,2% – wydatki zmniejszyły się.



Wykres 11. Komórki organizacyjne, w których wprowadzenie innowacji procesowych miało (nie miało) określonego wpływu na ich wydatki



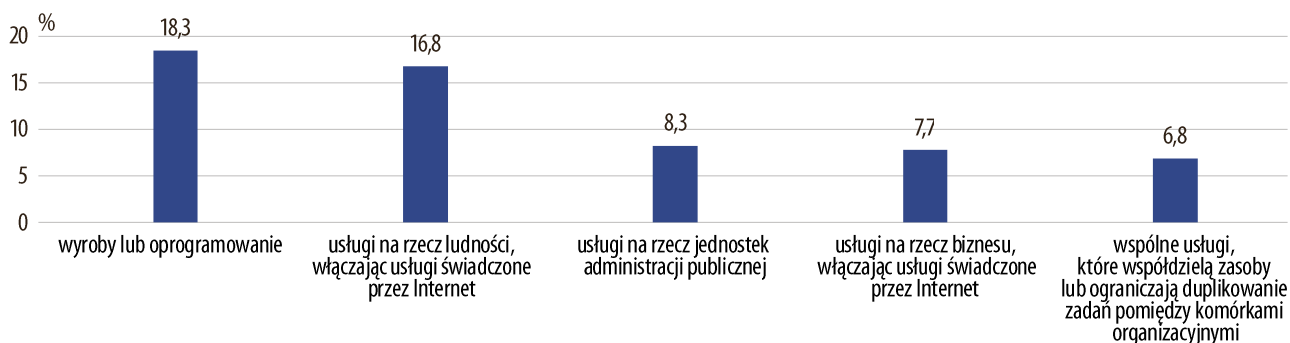
Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym rodzajem innowacji, które wprowadziła znaczna część badanych komórek organizacyjnych były innowacje produktowe. Wprowadziło je 31,0% jednostek sprawozdawczych.

Innowacje produktowe wprowadziła większa część komórek org. w jednostkach sektora samorządowego niż sektora rządowego (odpowiednio 31,6% i 28,4%). W przeciwieństwie do sektora samorządowego, w którym udział komórek org. wprowadzających innowacje produktowe w urzędach miast na prawach powiatu i urzędach marszałkowskich był zbliżony (odpowiednio 31,7% i 31,2%), w sektorze rządowym innowacje produktowe wprowadziła znacznie większa część komórek org. w innych jednostkach administracji centralnej (38,7%) niż w urzędach wojewódzkich (23,4%).

W ramach wprowadzonych innowacji produktowych relatywnie największa część komórek organizacyjnych wprowadzała nowe lub ulepszone wyroby lub oprogramowanie (18,3% ogółu respondentów) oraz usługi na rzecz ludności, w tym usługi świadczone przez Internet (16,8%).

Wykres 12. Komórki organizacyjne, które wprowadziły innowacje produktowe w latach 2016-2017 według rodzaju prowadzonego nowego lub zmodyfikowanego produktu

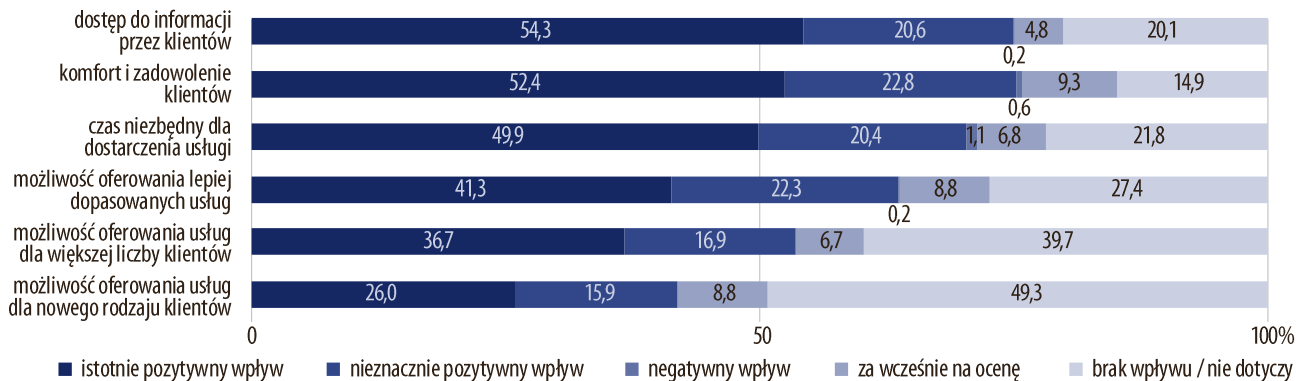


Źródło: opracowanie własne.

W ponad połowie komórek org. wprowadzone innowacje produktowe przyczyniły się istotnie do poprawy dostępu do informacji przez klientów (54,3%) oraz komfortu i zadowolenia klientów (52,4%). W relatywnie najmniejszej części komórek org. wprowadzenie innowacji produktowych dało możliwość oferowania usług dla nowego rodzaju klientów.



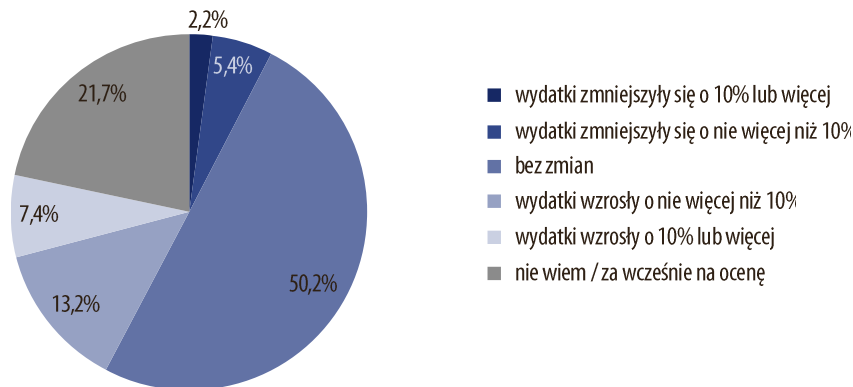
Wykres 13. Komórki organizacyjne, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych produktów miało (nie miało) wpływu na uzyskanie określonych rezultatów według ich rodzajów i poziomów wpływu



Źródło: opracowanie własne.

Podobnie jak wprowadzenie innowacji procesowych, wprowadzenie innowacji produktowych nie wpłynęło na wydatki znaczącej części komórek organizacyjnych. Ponad połowa (50,2%) respondentów wprowadzających innowacje produktowe nie odnotowała zmian w wydatkach, jedynie w 7,6% komórek org. wydatki zmniejszyły się, a w 20,6% wydatki wzrosły.

Wykres 14. Komórki organizacyjne, w których wprowadzenie innowacji produktowych miało (nie miało) określony wpływ na ich wydatki

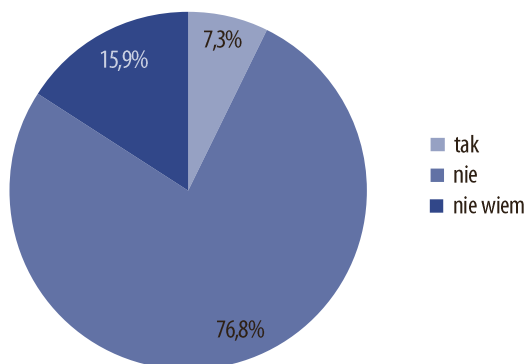


Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem większości (76,8%) respondentów wprowadzone innowacje produktowe nie miały wpływu na przychody ze sprzedaży. Tylko w 7,3% komórek org. wprowadzone innowacje produktowe przyniosły przychody ze sprzedaży.



Wykres 15. Komórki organizacyjne, w których innowacje produktowe przyniosły przychody ze sprzedaży



Źródło: opracowanie własne.

Kolejną formą innowacji były nowe lub zmodyfikowane metody informacji i komunikacji. W latach 2016-2017 wprowadziło je 24,2% przebadanych komórek organizacyjnych (zob. tabl. 7). Tego rodzaju innowacje wprowadzone były przez podobną część komórek org. w sektorze rządowym i samorządowym (odpowiednio 22,5% i 24,7%). Wśród jednostek sektora samorządowego nowe lub zmodyfikowane metody informacji i komunikacji wprowadziła większa część (27,6%) komórek org. w urzędach marszałkowskich, a w sektorze rządowym – w innych wybranych jednostkach administracji centralnej (28,0%).

Tablica 7. Komórki organizacyjne, które w latach 2016-2017 wprowadziły innowacje w zakresie informacji i komunikacji oraz w zakresie wdrażania polityk, strategii według rodzajów jednostek

Wyszczególnienie	Odsetek komórek organizacyjnych, które wprowadziły		
	innowacje w zakresie informacji i komunikacji	innowacje w zakresie wdrażania polityk, strategii	Inne innowacje
<b>Ogółem</b>	<b>24,2</b>	<b>22,8</b>	<b>5,8</b>
Sektor rządowy	22,5	23,9	7,3
ministerstwa	20,3	32,2	9,0
urzędy wojewódzkie	22,3	15,2	3,3
inne wybrane jednostki administracji centralnej	28,0	25,3	13,3
Sektor samorządowy	24,7	22,6	5,4
urzędy miast na prawach powiatu	24,1	21,3	5,5
urzędy marszałkowskie	27,6	28,7	4,7

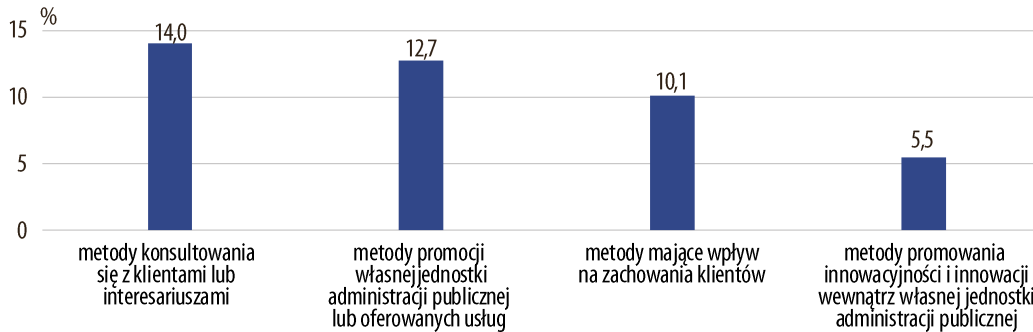
Źródło: opracowanie własne.

Nowe lub ulepszone metody konsultowania się z klientami lub interesariuszami oraz nowe lub ulepszone metody promocji danej jednostki administracji publicznej lub oferowanych usług wprowadziła największa część komórek organizacyjnych wprowadzających innowacje z zakresu informacji i komunikacji (odpowiednio 14,0% i 12,7%).





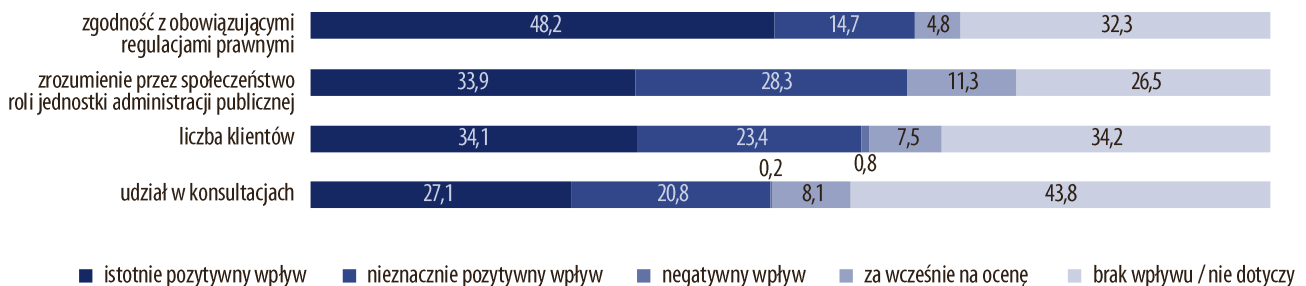
Wykres 16. Komórki organizacyjne, które wprowadziły nowe lub zmodyfikowane metody informacji i komunikacji w latach 2016-2017 według rodzaju wprowadzonej metody



Źródło: opracowanie własne.

W znacznej części komórek org. rezultatem wprowadzenia nowej lub zmodyfikowanej metody informacji i komunikacji było dostosowanie się do obowiązujących regulacji prawnych (48,2%) i wpływ na liczbę klientów (34,1%). Relatywnie duża część komórek org. (43,8%) odnotowała brak wpływu wspomnianych innowacji na udział w konsultacjach.

Wykres 17. Komórki organizacyjne, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych metod informacji i komunikacji miało (nie miało) wpływu na uzyskanie określonych rezultatów według ich rodzajów i poziomów wpływu



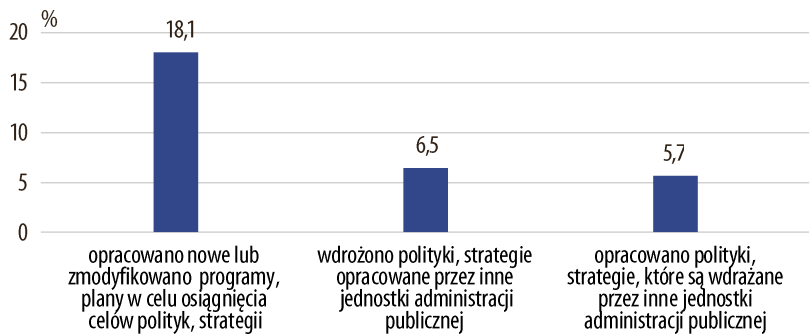
Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym rodzajem innowacji wprowadzanych w jednostkach administracji publicznej były innowacje w zakresie wdrażania polityk, strategii. Wprowadziło je 22,8% komórek organizacyjnych, przy czym udział ten był zbliżony w komórkach org. sektora rządowego i sektora samorządowego (odpowiednio 23,9% i 22,6%). W sektorze rządowym wprowadziła je największa część komórek org. w ministerstwach (32,2%), natomiast w sektorze samorządowym – w urzędach marszałkowskich (28,7%).

W celu osiągnięcia celów polityk, strategii 18,1% komórek organizacyjnych opracowało nowe lub zmodyfikowane programy, plany, 6,5% komórek wdrożyło polityki, strategie opracowane przez inne jednostki administracji publicznej, a 5,7% opracowało polityki, strategie, które są wdrażane przez inne jednostki administracji publicznej.



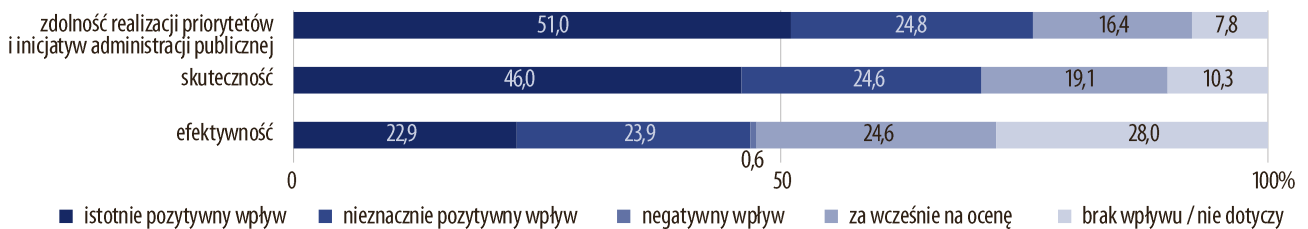
Wykres 18. Komórki organizacyjne, które wprowadziły nowe lub zmodyfikowane polityki, strategie w latach 2016-2017 według rodzajów



Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wymienianym rezultatem wprowadzenia nowego lub zmodyfikowanego procesu z zakresu polityk, strategii była zdolność realizacji priorytetów i inicjatyw administracji publicznej (w 51,0% komórek org.) oraz skuteczność wprowadzonych innowacji (46,0%). Jednakże, ponad jedna czwarta (28,0%) respondentów deklarowała brak wpływu wprowadzonych innowacji z zakresu polityk i strategii na efektywność pracy.

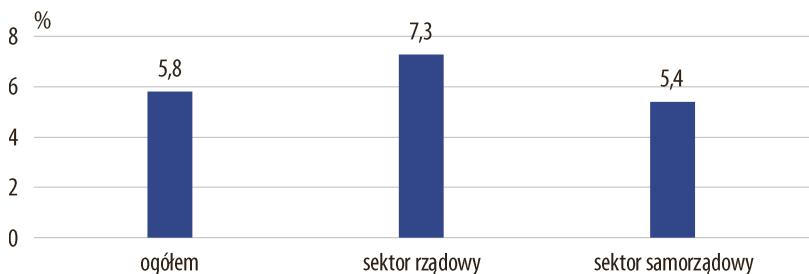
Wykres 19. Komórki organizacyjne, w których wprowadzenie nowych lub zmodyfikowanych polityk i strategii miało (nie miało) wpływu na uzyskanie określonych rezultatów według ich rodzajów i poziomów wpływu



Źródło: opracowanie własne.

Inne, wyżej niewymienione rodzaje innowacji wprowadziło 5,8% komórek organizacyjnych, z czego więcej w sektorze rządowym niż w sektorze samorządowym (7,3% wobec 5,4%).

Wykres 20. Komórki organizacyjne, które wprowadziły inne innowacje według rodzajów jednostek



Źródło: opracowanie własne.

Wśród innowacyjnych komórek organizacyjnych 8,7% było pierwszymi, które wprowadziły dany rodzaj innowacji w Polsce – były innowatorami. Ponadto, innowacje wprowadzone w 2,7% komórek org. zostały następnie zaimplementowane przez inne jednostki. Innowacje jako pierwsze w Polsce wprowadziła większa część komórek org. sektora rządowego niż sektora samorządowego (odpowiednio 10,8% i 8,0%). W sektorze rządowym głównie były to komórki org. w ministerstwach (12,6%), natomiast w sektorze samorządowym – w urzędach marszałkowskich (9,0%).

## 5.3. Finansowe i niefinansowe nakłady na innowacje

### 5.3. Financial and non-financial investments in innovation

W niniejszym podrozdziale zaprezentowano nakłady finansowe i niefinansowe poniesione w latach 2016-2017 na opracowanie, wprowadzenie i/lub wykorzystanie innowacji w badanych komórkach organizacyjnych jednostek administracji publicznej. Zakres przedstawionych wyników dotyczy nakładów na wszystkie rodzaje wprowadzonych innowacji, tj. na nowe lub zmodyfikowane procesy, produkty (wyroby lub usługi), metody informacji i komunikacji, innowacje w zakresie wdrażania polityk, strategii lub inne rodzaje innowacji.

Przeprowadzona analiza odnosi się do innowacyjnych komórek organizacyjnych, czyli tych które w swojej działalności wdrożyły w latach 2016-2017 przynajmniej jedną innowację procesową, produktową, innowację w zakresie informacji i komunikacji, w zakresie wdrażania polityk, strategii lub pozostałe rodzaje innowacji. W dalszej części innowacyjne komórki organizacyjne będą określane zamiennie jako komórki innowacyjne lub komórki organizacyjne.

Przy badaniu finansowych i niefinansowych nakładów na opracowanie, wprowadzenie lub wykorzystanie innowacji uwzględniono kilka parametrów. Nakłady niefinansowe dotyczyły głównie zaangażowania zasobów ludzkich w działalność innowacyjną, a mierzone były odsetkiem pracowników uczestniczących w regularnych spotkaniach nt. innowacji, odsetkiem komórek org., w których odbywały się szkolenia dot. innowacji oraz zatrudnieniem nowych pracowników. Do nakładów finansowych zaliczyć można otrzymane fundusze i rodzaje poniesionych nakładów.

W 83,5% komórek innowacyjnych odbywały się w latach 2016-2017 regularne spotkania grup w celu opracowania lub wprowadzenia innowacji. W 14,5% komórek innowacyjnych odsetek pracowników uczestniczących w tych spotkaniach wyniósł 75% i więcej, w 39,8% komórek org. uczestniczyło mniej niż 25% pracowników, natomiast w 16,5% komórek takie spotkania w ogóle się nie odbywały.

Zbliżony był udział komórek organizacyjnych sektora rządowego i samorządowego, w których odbywały się spotkania grup w celu opracowania lub wprowadzenia innowacji. Wspomniane spotkania odbywały się w większej części komórek org. innych jednostek administracji centralnej (89,8%) i w urzędach marszałkowskich (87,0%) niż w urzędach wojewódzkich (78,7%).

Porównując uzyskane wyniki na poziomie województw można zauważyć, że spotkania odbywały się w większej części komórek innowacyjnych w jednostkach z województwa świętokrzyskiego (100%) i małopolskiego (93,5%), natomiast w mniejszej – z województwa podlaskiego (72,2%).

Tablica 8. Komórki organizacyjne, w których w latach 2016-2017 odbywały się regularne spotkania grup w celu opracowania lub wprowadzenia innowacji według rodzajów jednostek

Wyszczególnienie	Ogółem	Sektor rządowy	Sektor samorządowy
	w % innowacyjnych komórek organizacyjnych		
Odbýwały się spotkania, w których brało udział:	83,5	84,3	83,3
mniej niż 25% pracowników	39,8	47,8	37,5
25% do poniżej 50%	15,6	15,3	15,7
50% do poniżej 75%	7,1	6,4	7,3
75% pracowników i więcej	14,5	7,6	16,5
Nie określono	6,5	7,2	6,3
Nie było spotkań	16,5	15,7	16,7

Źródło: opracowanie własne.

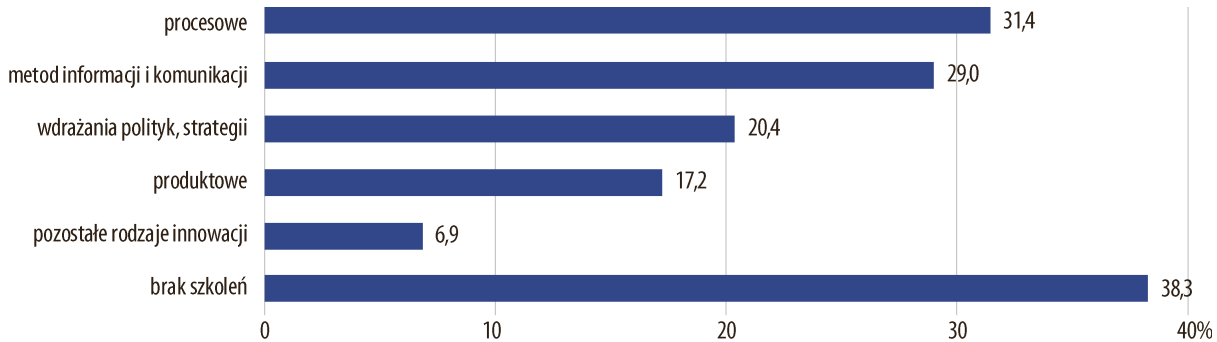
W latach 2016-2017 w 61,7% komórek innowacyjnych odbywały się szkolenia pracowników dot. opracowania, wprowadzenia lub wykorzystania innowacji. Realizowała je większa część komórek org. sektora samorządowego (63,7%) niż rządowego (55,0%).



Najwyższy odsetek komórek organizacyjnych, w których odbywały się takie szkolenia odnotowano w województwie kujawsko-pomorskim (75,5%) oraz świętokrzyskim (72,4%), zaś najniższy – w lubelskim (44,6%).

Analizując poszczególne rodzaje innowacji, którym dedykowane były szkolenia pracowników, można zauważyć, że największy odsetek (31,4%) komórek innowacyjnych organizowało szkolenia dotyczące innowacji procesowych, a 29,0% – szkolenia z innowacji w zakresie metod informacji i komunikacji. Odsetek komórek innowacyjnych, które organizowały szkolenia w zakresie innowacji produktowych był blisko dwukrotnie niższy niż w przypadku innowacji procesowych.

Wykres 21. Komórki organizacyjne innowacyjne, w których odbywały się dedykowane szkolenia pracowników w zakresie opracowania, wprowadzenia lub wykorzystania innowacji według rodzajów innowacji



Źródło: opracowanie własne.

Szkolenia związane z innowacjami procesowymi odbywały się w 30,9% komórek sektora rządowego oraz w 31,6% samorządowego, natomiast szkolenia z innowacji dotyczących metod informacji i komunikacji odbywały się odpowiednio w 26,5% komórek org. sektora rządowego i w 29,7% komórek org. sektora samorządowego.

Największy odsetek komórek innowacyjnych realizujących szkolenia w zakresie innowacji procesowych (31,4%) był w województwie opolskim (50%) i świętokrzyskim (44,8%), natomiast najmniejszy – w lubelskim (18,5%) oraz pomorskim (18,8%). Największą część komórek organizacyjnych, w których odbywały się szkolenia dotyczące innowacji w zakresie informacji i komunikacji (29,0%) odnotowano w województwach: podkarpackim (39,6%), świętokrzyskim (37,9%), mazowieckim (37,7%) i łódzkim (37,5%), natomiast najmniejszą – w województwie dolnośląskim (18,3%).

Komórki organizacyjne, które wprowadziły w latach 2016-2017 innowacje otrzymywały fundusze na ich opracowanie lub wprowadzenie. Wsparcie takie otrzymało 23,2% spośród komórek innowacyjnych, przy czym większa część komórek org. sektora samorządowego (25,3%) niż rządowego (16,1%) korzystała z zewnętrznych środków.

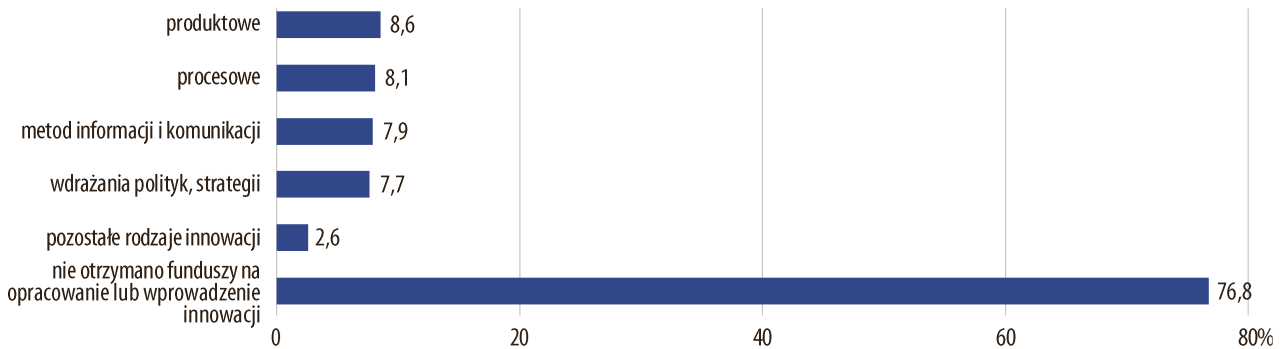
Przy finansowaniu innowacji największa część komórek org., które otrzymały fundusze przeznaczone na innowacje znajdowała się w województwach: małopolskim (37,1%), mazowieckim (34,4%) i warmińsko-mazurskim (34,3%), a najmniejsza – w świętokrzyskim (10,3%) i opolskim (7,7%).

Udział komórek organizacyjnych, które otrzymały fundusze na opracowanie lub wprowadzenie innowacji produktowych, procesowych, innowacji z zakresu informacji i komunikacji oraz z zakresu wdrażania polityk, strategii był zbliżony (od 7,7% do 8,6% komórek innowacyjnych).

Warto zauważyć, że ponad trzy czwarte komórek innowacyjnych nie otrzymało funduszy przeznaczonych na opracowanie lub wprowadzenie innowacji.



Wykres 22. Komórki organizacyjne innowacyjne, które otrzymały fundusze przeznaczone na opracowanie lub wprowadzenie innowacji według rodzajów innowacji



Źródło: opracowanie własne.

Nieco większy odsetek komórek innowacyjnych sektora samorządowego (9,2%) niż sektora rządowego (6,4%) wykorzystywało fundusze zewnętrzne na opracowanie lub wprowadzenie innowacji produktowych.

Największa część komórek innowacyjnych, które otrzymały fundusze na opracowanie lub wprowadzenie innowacji produktowych pochodziła z województwa zachodniopomorskiego (18,8%) i małopolskiego (14,5%), natomiast tylko 3,3% komórek innowacyjnych z województwa dolnośląskiego oraz 3,9% z opolskiego otrzymało takie wsparcie. Komórki objęte niniejszym badaniem, które opracowały lub wprowadziły innowacje produktowe i nie otrzymały na ten cel funduszy znajdowały się w województwach: lubuskim i świętokrzyskim.

Podobnie jak w przypadku innowacji produktowych, tak w przypadku innowacji procesowych, większa część komórek innowacyjnych sektora samorządowego (8,5%) niż rządowego (6,8%) finansowała innowacje z funduszy zewnętrznych.

Fundusze na opracowanie lub wprowadzenie innowacji procesowych otrzymała największa część komórek org. z województwa warmińsko-mazurskiego (20,0%). W większości województw odsetek ten wyniósł poniżej 10,0%, a najmniejszy udział komórek org., które otrzymały fundusze na ten cel był w województwie podlaskim (3,7%) i lubuskim (4,0%).

Fundusze przeznaczone na opracowanie lub wprowadzenie innowacji w zakresie metod informacji i komunikacji otrzymało 7,9% komórek innowacyjnych.

Blisko dwukrotnie większa część komórek org. sektora samorządowego (8,9%) niż rządowego (4,4%) korzystała z zewnętrznych funduszy na opracowanie lub wprowadzenie innowacji dotyczących informacji i komunikacji.

Zdolność do wykorzystywania funduszy zewnętrznych na finansowanie tego rodzaju innowacji była dalece zróżnicowana między komórkami org. z różnych województw. Relatywnie największy odsetek takich komórek znajdował się w województwach mazowieckim (18,0%), warmińsko-mazurskim (17,1%) oraz małopolskim (16,1%). Relatywnie najmniejszy odsetek komórek innowacyjnych, które otrzymały fundusze na ten cel było w województwach opolskim (3,9%), lubuskim (4,0%) i kujawsko-pomorskim (4,1%).

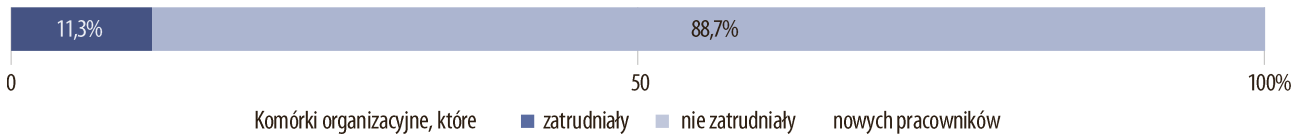
Podobnie, jak w przypadku funduszy na opracowanie lub wprowadzenie wyżej opisanych innowacji, tak w odniesieniu do innowacji z zakresu wdrażania polityk i strategii, fundusze na ten cel otrzymała większa część komórek sektora samorządowego (8,1%) niż rządowego (6,0%).

Z funduszy na opracowanie lub wprowadzenie innowacji w zakresie wdrażania polityk i strategii korzystała największa część komórek innowacyjnych z województwa małopolskiego (17,7%), natomiast najmniejsza – z województwa warmińsko-mazurskiego (2,9%). Wsparcia takiego nie otrzymały komórki z województw: opolskiego, podlaskiego i świętokrzyskiego.



Wyniki uzyskane w badaniu innowacji w wybranych jednostkach administracji publicznej wskazują na fakt, iż 11,3% komórek innowacyjnych zatrudniało w badanym okresie nowych pracowników na stanowiska związane z opracowaniem lub wprowadzeniem innowacji. Otrzymane wyniki dotyczą zarówno zatrudniania stałych, jak i tymczasowych pracowników.

**Wykres 23. Komórki organizacyjne innowacyjne, które zatrudniały (lub nie) nowych pracowników na stanowiska związane z opracowaniem lub wprowadzeniem innowacji**



Źródło: opracowanie własne.

Odsetek komórek innowacyjnych zaliczanych do sektora rządowego i samorządowego, które zatrudniały takich pracowników był zbliżony i wyniósł odpowiednio: 11,2% i 11,3%.

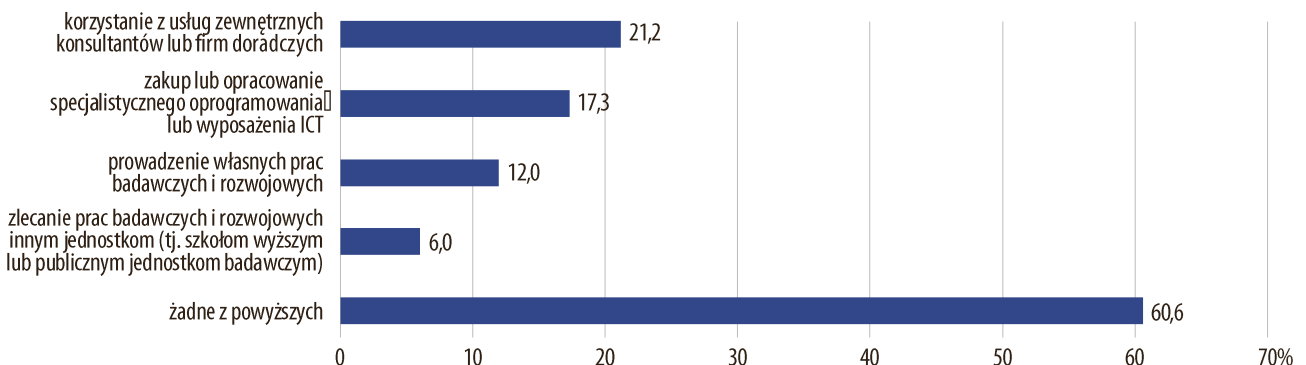
Największy odsetek komórek innowacyjnych, które zatrudniały nowych pracowników na stanowiska związane z opracowaniem lub wprowadzeniem innowacji znajdował się w województwie małopolskim (22,6%) i łódzkim (18,8%), natomiast najmniejszy – w województwie zachodniopomorskim (3,1%).

Analiza otrzymanych wyników w zakresie liczby nowozatrudnionych pracowników pokazuje, że najwięcej nowych osób zatrudnianych na stanowiska związane z opracowaniem lub wprowadzeniem innowacji było w województwie łódzkim, gdzie na jedną innowacyjną komórkę organizacyjną przypadał jeden nowy pracownik. Najmniej takich osób zatrudnianych było w województwach: podlaskim, świętokrzyskim, warmińsko-mazurskim, wielkopolskim i zachodniopomorskim, w których liczba nowych pracowników, zatrudnianych na stanowiska dotyczące opracowania lub wprowadzenia innowacji w przeliczeniu na jedną innowacyjną komórkę organizacyjną wyniosła po 0,1. W komórkach innowacyjnych z sektorów rządowego i samorządowego wartość ta wyniosła po 0,3.

W latach 2016–2017 spośród innowacyjnych komórek organizacyjnych 39,4% poniosło nakłady na opracowanie lub wprowadzenie innowacji, przy czym większy odsetek komórek innowacyjnych, które poniosły powyższe nakłady był w sektorze samorządowym (40,4%) niż rządowym (35,7%). Największa część komórek org., które poniosły nakłady na opracowanie lub wprowadzenie innowacji znajdowała się w województwie mazowieckim (52,5%) i małopolskim (50,0%), natomiast najmniejsza – w łódzkim (29,2%).

W celu opracowania lub wprowadzenia innowacji, największa część komórek innowacyjnych (21,2%) poniosła nakłady na korzystanie z usług zewnętrznych konsultantów lub firm doradczych. Nakłady na zakup lub opracowanie specjalistycznego oprogramowania lub wyposażenia ICT poniesione zostały przez 17,3% komórek.

**Wykres 24. Komórki organizacyjne innowacyjne, które poniosły nakłady w celu opracowania lub wprowadzenia innowacji według rodzajów**



Źródło: opracowanie własne.



Nakłady na korzystanie z usług zewnętrznych konsultantów lub firm doradczych poniosła większa część komórek innowacyjnych sektora samorządowego (23,1%) niż sektora rządowego (14,5%).

Największa część komórek innowacyjnych, które w celu opracowania lub wprowadzenia innowacji poniosły nakłady na korzystanie z usług zewnętrznych konsultantów lub firm doradczych znajdowała się w województwie mazowieckim (41,0%) i lubuskim (40,0%), natomiast najmniejsza – w województwach: łódzkim (10,4%), świętokrzyskim i wielkopolskim (po 13,8%).

Nakłady na zakup lub opracowanie specjalistycznego oprogramowania lub wyposażenia ICT poniesione w celu opracowania lub wprowadzenia innowacji poniosła większa część komórek sektora samorządowego (18,8%) niż rządowego (12,1%).

Wspomniane nakłady zostały poniesione przez 36,1% innowacyjnych komórek pochodzących z województwa mazowieckiego, co stanowiło najwyższy odsetek wśród województw. Najmniejszy odsetek takich komórek odnotowano w województwie lubuskim (8,0%).

## 5.4. Strategie innowacyjne

### 5.4. Innovation strategies

W niniejszym podrozdziale omówione zostały strategie innowacyjne, jakie miały znaczenie dla podejmowania działań związanych z opracowaniem lub wprowadzeniem innowacji wdrożonych w latach 2016-2017 w badanych komórkach organizacyjnych jednostek administracji publicznej.

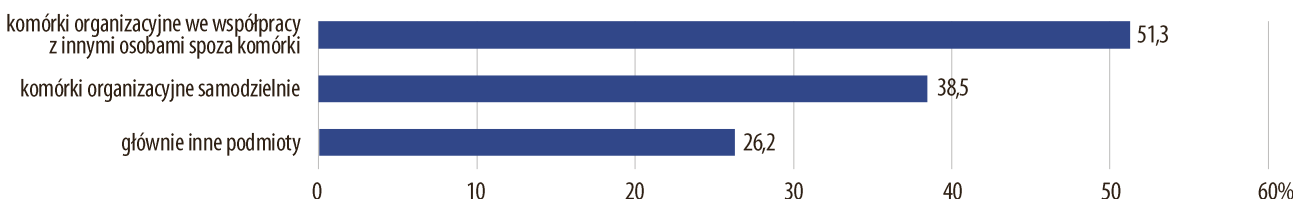
Przeprowadzona analiza odnosi się do innowacyjnych komórek organizacyjnych, czyli tych które w swojej działalności wdrożyły w latach 2016-2017 przynajmniej jedną innowację procesową, produktową, innowację w zakresie informacji i komunikacji, w zakresie wdrażania polityk, strategii lub pozostałe rodzaje innowacji. W dalszej części innowacyjne komórki organizacyjne będą określane zamiennie jako komórki innowacyjne lub komórki organizacyjne.

Zakres przedstawionych wyników dotyczy w szczególności:

1. podmiotów, które opracowały wdrożone innowacje,
2. instytucji, z których pochodzili partnerzy współpracujący przy opracowaniu wdrożonych innowacji,
3. znaczenia źródeł informacji dla opracowania lub wprowadzenia innowacji,
4. wykorzystania pomysłów, informacji lub innego wsparcia od jednostek z siedzibą poza Polską,
5. znaczenia wpływu czynników dla podjęcia decyzji o opracowaniu lub wprowadzeniu innowacji,
6. potencjału i możliwości dla wprowadzenia innowacji,
7. czynników motywujących pracowników do zgłaszania pomysłów innowacyjnych.

Komórki organizacyjne, które w latach 2016-2017 wdrożyły innowacje opracowały je: samodzielnie, we współpracy z innymi osobami spoza komórki innowacyjnej lub innowacje te były opracowane przez inne podmioty. Największa część komórek innowacyjnych opracowała wprowadzone innowacje we współpracy z innymi osobami spoza komórki (51,3%).

Wykres 25. Komórki organizacyjne innowacyjne według rodzajów podmiotów, które opracowały wdrożone innowacje



Źródło: opracowanie własne.





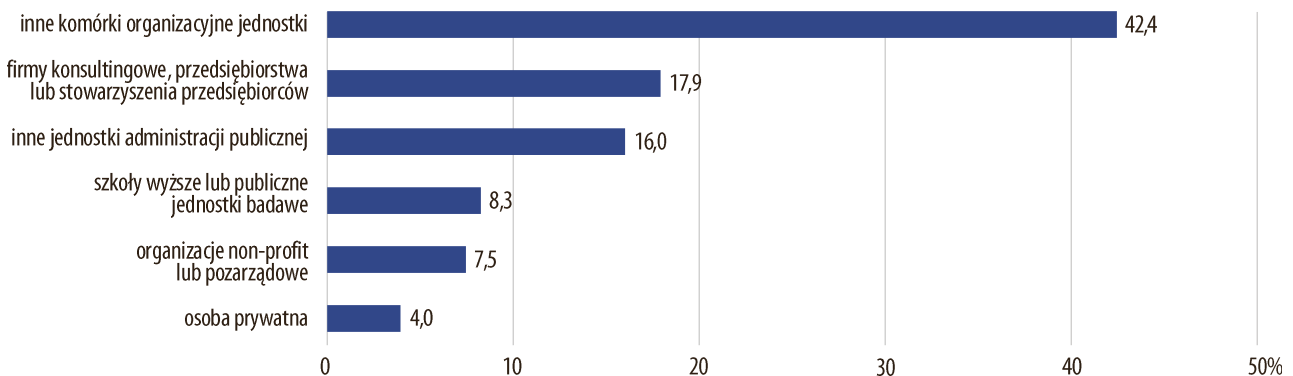
Niewiele większy był odsetek komórek org., które opracowały innowacje we współpracy z innymi osobami w sektorze samorządowym niż w rządowych (odpowiednio 51,8% i 49,4%).

Największy odsetek komórek innowacyjnych, które opracowały innowacje we współpracy z innymi osobami spoza komórki znajdowało się w województwie małopolskim (69,4%), pomorskim (62,5%) oraz łódzkim (60,4%), natomiast najmniejszy odsetek takich komórek odnotowano w województwie opolskim (34,6%).

Dalsza analiza wyników uzyskanych w niniejszym badaniu dostarczyła informacji o instytucjach, z których pochodzili partnerzy współpracujący przy opracowaniu innowacji wdrożonych w latach 2016-2017.

Przy opracowaniu wdrożonych innowacji największy odsetek komórek innowacyjnych (42,4%) współpracował z innymi komórkami organizacyjnymi jednostki. Znacznie mniejsza część komórek org. współpracowała z firmami konsultingowymi, przedsiębiorstwami lub stowarzyszeniami przedsiębiorców (17,9%), a z innymi jednostkami administracji publicznej – 16,0%.

**Wykres 26. Komórki organizacyjne innowacyjne według rodzajów instytucji, z których pochodzili partnerzy współpracujący przy opracowaniu wdrożonych innowacji**



Źródło: opracowanie własne.

W badanym okresie 43,0% komórek innowacyjnych sektora rządowego i 42,3% sektora samorządowego współpracowało przy opracowaniu innowacji z innymi komórkami organizacyjnymi jednostki.

Największy odsetek komórek innowacyjnych, które przy opracowaniu wdrożonych innowacji współpracowały z innymi komórkami organizacyjnymi jednostki odnotowano w województwie małopolskim (59,7%) i lubuskim (56,0%), natomiast najmniejszy – w województwie opolskim (30,8%) oraz podlaskim (31,5%).

Przy opracowaniu wdrożonych innowacji znacznie większa część komórek org. sektora samorządowego (19,6%) niż rządowego (12,1%) współpracowała przy opracowaniu innowacji z firmami konsultingowymi, przedsiębiorstwami lub stowarzyszeniami przedsiębiorców.

Firmy konsultingowe, przedsiębiorstwa lub stowarzyszenia przedsiębiorców były partnerami przy opracowaniu wdrożonych innowacji przede wszystkim dla komórek innowacyjnych pochodzących z województwa lubuskiego (28,0%), pomorskiego (27,1%) i mazowieckiego (26,2%). Najniższy odsetek komórek org., które współpracowały przy opracowaniu innowacji ze wspomnianymi partnerami był w województwie opolskim (7,7%) oraz podlaskim (9,3%).

Spośród komórek innowacyjnych sektora rządowego 21,3% współpracowało przy opracowywaniu wdrożonych innowacji z innymi jednostkami administracji publicznej. W sektorze samorządowym natomiast, odsetek komórek innowacyjnych współpracujących z takimi partnerami był znacznie niższy i wyniósł 14,5%.

Największy odsetek komórek innowacyjnych, dla których inne jednostki administracji publicznej były partnerami przy opracowaniu innowacji znajdował się w województwach: zachodniopomorskim, mazowieckim, podkarpackim i pomorskim (od 20,8% do 21,9%).





Warto zauważyć, że niewielki udział komórek organizacyjnych, które wdrożyły innowacje, współpracowało ze szkołami wyższymi lub publicznymi jednostkami badawczymi (8,3%).

Wśród komórek innowacyjnych sektorów rządowego i samorządowego odsetek komórek współpracujących przy opracowaniu wdrożonych innowacji ze szkołami wyższymi lub publicznymi jednostkami badawczymi był niski i wyniósł odpowiednio 7,6% i 8,5%.

Największy odsetek komórek innowacyjnych współpracujących przy opracowaniu innowacji ze szkołami wyższymi lub publicznymi jednostkami badawczymi odnotowano w województwie lubuskim (20,0%), zachodniopomorskim (18,8%) i mazowieckim (18,0%), a najmniejszy – w województwach: podlaskim (1,9%), łódzkim i podkarpackim (po 2,1%).

Opracowując lub wprowadzając innowacje, komórki organizacyjne kierowały się informacjami pochodzącymi z różnych źródeł, których znaczenie jest przedmiotem dalszej analizy w ramach niniejszego badania.

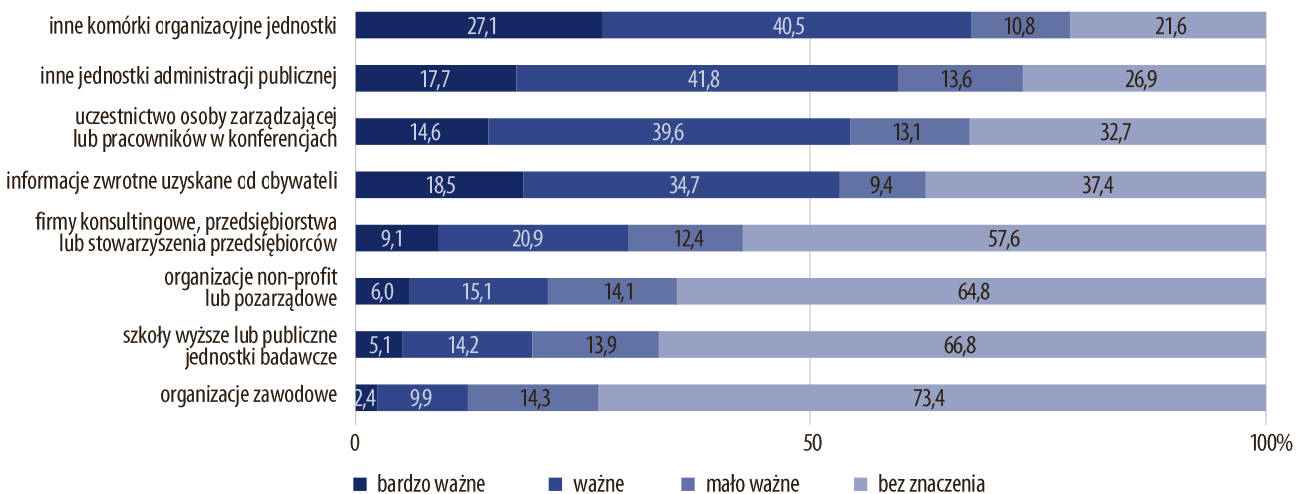
Analizując szczegółowo uzyskane wyniki można zauważyć, że największe znaczenie dla opracowania lub wprowadzenia innowacji dla objętych badaniem komórek miały następujące źródła informacji:

- inne komórki organizacyjne jednostki,
- inne jednostki administracji publicznej,
- uczestnictwo w konferencjach,
- informacje zwrotne uzyskane od obywateli.

Ponad połowa innowacyjnych komórek wskazała, że powyższe źródła informacji były dla nich bardzo ważne oraz ważne dla opracowania i wprowadzenia innowacji w latach 2016-2017.

Inne komórki organizacyjne jednostki były bardzo ważnym źródłem informacji dla opracowania lub wprowadzenia innowacji dla ponad jednej czwartej komórek innowacyjnych (27,1%), a ważnym dla 40,5% z nich. Kolejnymi, istotnymi źródłami informacji były: inne jednostki administracji publicznej (bardzo ważne dla 17,7%, ważne dla 41,8% komórek org.), uczestnictwo w konferencjach (bardzo ważne dla 14,6% komórek, ważne dla 39,6% z nich) oraz informacje zwrotne uzyskane od obywateli (bardzo ważne dla 18,5% komórek, a ważne dla 34,7% z nich).

**Wykres 27. Komórki organizacyjne innowacyjne, które korzystały z określonych źródeł informacji dla opracowania lub wprowadzenia innowacji według ich rodzajów i poziomów znaczenia**



Źródło: opracowanie własne.

Źródła wewnętrzne, tj. inne komórki organizacyjne jednostki były bardzo ważnym źródłem informacji dla opracowania i wprowadzenia innowacji w 22,9% komórek innowacyjnych sektora rządowego oraz w 28,3% sektora samorządowego. Jako ważne źródło wskazało je 45,4% komórek org. sektora rządowego i 39,0% samorządowego.



Biorąc pod uwagę podział terytorialny można zauważyć, że inne komórki jednostki organizacyjnej były bardzo ważnym źródłem informacji dla opracowania i wprowadzenia innowacji przede wszystkim dla komórek innowacyjnych z województwa pomorskiego (47,9%) i zachodniopomorskiego (40,6%). Natomiast jako ważne źródło wskazywane były w 10 województwach przez ponad 40% komórek, przy czym w największej części w województwie świętokrzyskim (55,2%).

Dla komórek innowacyjnych istotne znaczenie przy opracowaniu lub wprowadzaniu innowacji miały inne jednostki administracji publicznej. Bardzo ważne były one dla: 19,3% komórek org. sektora rządowego i 17,2% samorządowego, a ważne odpowiednio dla 43,8% komórek org. sektora rządowego i 41,4% samorządowego.

Inne jednostki administracji publicznej jako bardzo ważne źródło informacji wskazywane były przez dużą część komórek innowacyjnych z województwa warmińsko-mazurskiego (34,3%) oraz podkarpackiego (31,3%), z kolei za ważne źródło informacji, wspomniane jednostki zostały uznane przez dużą część komórek org. z województwa świętokrzyskiego (55,2%) i zachodniopomorskiego (53,1%).

Uczestnictwo w konferencjach stanowiło bardzo ważne źródło informacji dla 7,2% komórek innowacyjnych sektora rządowego oraz dla 16,7% komórek org. sektora samorządowego. Jako ważne źródło uznało je 38,6% komórek org. sektora rządowego oraz 40,0% sektora samorządowego.

Uczestnictwo w konferencjach stanowiło bardzo ważne źródło informacji dla opracowania i wprowadzenia innowacji dla około jednej czwartej komórek innowacyjnych z województw: podkarpackiego, mazowieckiego i lubuskiego, gdzie odsetek ten wyniósł odpowiednio: 25,0%, 24,6% i 24,0% i był najwyższy w tej kategorii. Województwa wyróżniające się najwyższym odsetkiem komórek innowacyjnych, dla których uczestnictwo w konferencjach było ważnym źródłem informacji to: województwo śląskie (48,3%) i kujawsko-pomorskie (46,9%).

Informacje zwrotne uzyskane od obywateli zostały wskazane jako bardzo ważne źródło informacji przez 10,0% innowacyjnych komórek org. sektora rządowego oraz 20,9% sektora samorządowego, natomiast ważne znaczenie dla opracowania i wdrożenia innowacji miały dla 29,7% komórek org. sektora rządowego oraz 36,1% sektora samorządowego.

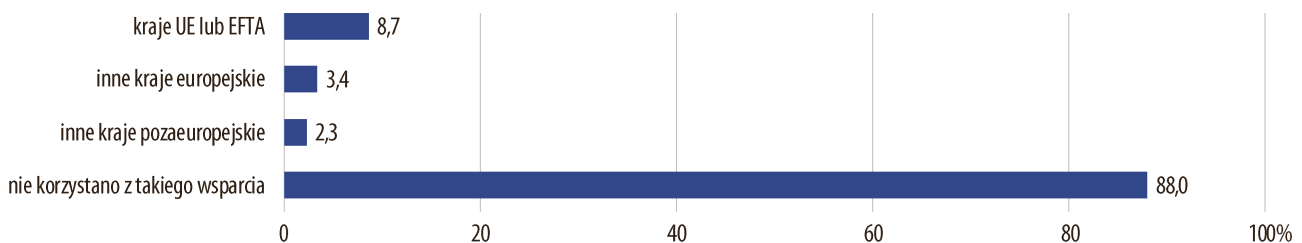
Dla 34,3% komórek innowacyjnych pochodzących z województwa warmińsko-mazurskiego oraz dla 30,7% komórek z województwa małopolskiego bardzo ważnym źródłem informacji dla opracowania lub wprowadzenia innowacji były informacje zwrotne uzyskane od obywateli. Były one również ważnym źródłem informacji przede wszystkim dla komórek pochodzących z województwa kujawsko-pomorskiego (53,1%) i śląskiego (45,6%).

Niektóre spośród komórek organizacyjnych, które w latach 2016–2017 wprowadziły innowacje wykorzystało znaczące dla opracowania innowacyjności pomysły, informacje lub inne wsparcie od jednostek z siedzibą poza Polską. Z takiej możliwości skorzystało 12,0% innowacyjnych komórek organizacyjnych.

W badanym okresie 15,7% komórek innowacyjnych sektora rządowego i 10,9% sektora samorządowego korzystało z pomysłów, informacji lub innego wsparcia od jednostek z siedzibą poza Polską.

Największy odsetek komórek innowacyjnych korzystających ze wspomnianego źródła był w województwie mazowieckim (21,3%), natomiast najmniejszy odsetek komórek innowacyjnych, które skorzystały z takiego wsparcia pochodziło z województwa lubuskiego (4,0%).

**Wykres 28. Komórki organizacyjne innowacyjne, które wykorzystywały pomysły, informacje lub inne wsparcie od jednostek z siedzibą poza Polską według lokalizacji**



Źródło: opracowanie własne.

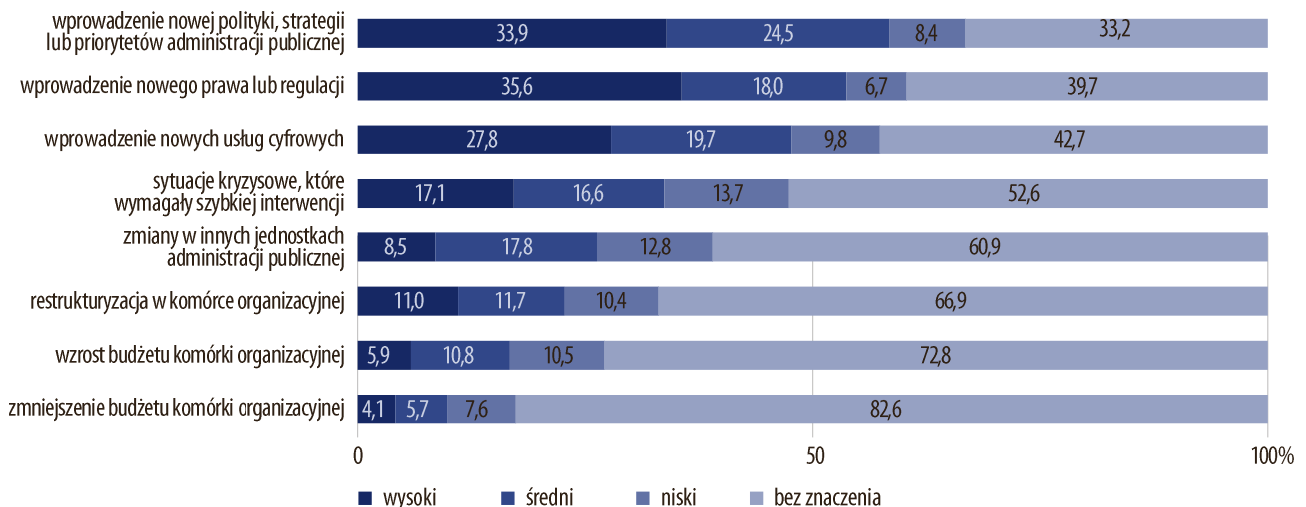


Większość objętych badaniem komórek innowacyjnych nie korzystała z pomysłów, informacji ani innego wsparcia od jednostek z siedzibą poza Polską (na brak korzystania z takiego wsparcia wskazało 88,0% komórek). Większa część komórek org. sektora samorządowego (89,1%) niż rządowego (84,3%) nie wykorzystywała takiej możliwości. W każdym z badanych województw odsetek komórek org., które nie korzystały z takiej możliwości wyniósł więcej niż 78%.

W dalszej części niniejszego rozdziału analizowane są poszczególne czynniki, które miały wpływ na podjęcie decyzji o opracowaniu lub wprowadzeniu innowacji w latach 2016-2017.

Ponad połowa innowacyjnych komórek wskazała, że wprowadzenie nowej polityki, strategii lub priorytetów administracji publicznej oraz wprowadzenie nowego prawa lub regulacji miały wysoki lub średni wpływ dla podjęcia decyzji o opracowaniu lub wprowadzeniu innowacji w latach 2016-2017.

**Wykres 29. Komórki organizacyjne innowacyjne według czynników, które miały określony wpływ na podjęcie decyzji o opracowaniu lub wprowadzenia innowacji według ich rodzajów i poziomu znaczenia**



Źródło: opracowanie własne.

Wprowadzenie nowej polityki, strategii lub priorytetów administracji publicznej miało wysoki wpływ na podjęcie decyzji o opracowaniu lub wprowadzeniu innowacji dla 32,9% komórek sektora rządowego oraz 34,2% sektora samorządowego oraz przede wszystkim dla komórek innowacyjnych z województw: podkarpackiego (43,8%), kujawsko-pomorskiego (42,9%) oraz mazowieckiego (42,6%).

Wprowadzenie nowego prawa lub regulacji miało wysoki wpływ na podjęcie decyzji o opracowaniu lub wprowadzeniu innowacji dla 32,1% komórek org. sektora rządowego oraz 36,6% samorządowego. Czynnikiem ten, jako mający wysoki wpływ wskazywała ponad połowa komórek innowacyjnych z województwa podkarpackiego (56,3%).

Niniejsze badanie obejmuje swoim zakresem zagadnienia i kwestie opisujące potencjał i możliwości dla wprowadzania innowacji, jakie istniały w latach 2016-2017, w których objęte badaniem komórki organizacyjne wdrażały innowacje.

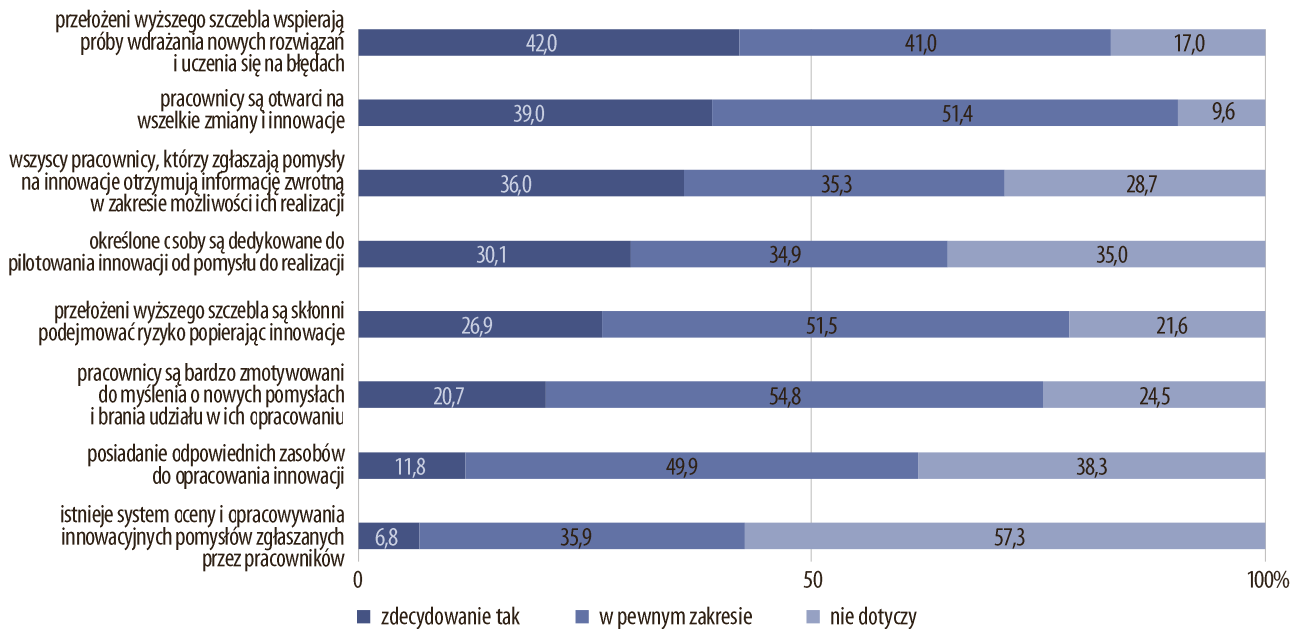
Analizując potencjał i możliwości dla wprowadzenia innowacji w komórkach organizacyjnych administracji publicznej w badanym okresie, warto zwrócić uwagę na poniższe kwestie.

Najwięcej komórek innowacyjnych odpowiedziało „zdecydowanie tak” na fakt, iż:

- przełożeni wyższego szczebla wspierają próby wdrażania nowych rozwiązań i uczenia się na błędach – 42,0% komórek innowacyjnych,
- pracownicy są otwarci na wszelkie zmiany i innowacje – 39,0% komórek innowacyjnych,
- wszyscy pracownicy, którzy zgłaszali pomysły na innowacje otrzymywali informację zwrotną w zakresie możliwości ich realizacji – 36,0% komórek innowacyjnych.



Wykres 30. Komórki organizacyjne innowacyjne, w których występują określone czynniki kształtujące środowisko innowacyjne w organizacji według nasilenia ich występowania



Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza grupa analizowanych kwestii dotyczyła otwartości przełożonych i pracowników na innowacje i próby ich opracowania.

Zbliżony był odsetek komórek org. sektora rządowego i samorządowego (odpowiednio 43,8% i 41,5%), których przełożeni wyższego szczebla wspierali próby wdrażania nowych rozwiązań i uczenia się na błędach. Największa część takich komórek org. była w województwie opolskim (57,7%) i małopolskim (53,2%).

Równocześnie jednak, w większej części komórek innowacyjnych sektora samorządowego (40,9%) niż rządowego (32,5%) pracownicy okazali się otwarci na wszelkie zmiany i innowacje. W dwóch województwach ponad połowa spośród komórek innowacyjnych wskazała, że ma takich pracowników, były to: województwa podkarpackie (52,1%) oraz warmińsko-mazurskie (51,4%).

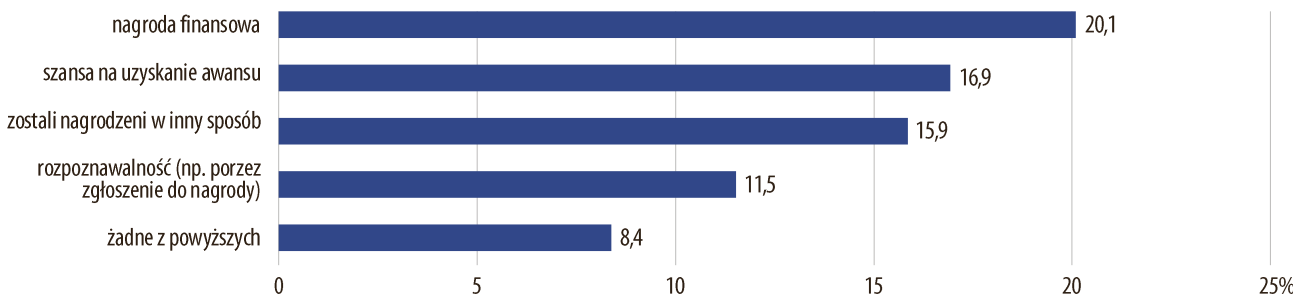
W 36,1% komórkach sektora rządowego i 35,9% samorządowego wszyscy pracownicy, którzy zgłaszali pomysły na innowacje otrzymywali informację zwrotną w zakresie możliwości ich realizacji. Największy odsetek komórek org., które to potwierdziły znajdował się w województwach: warmińsko-mazurskim (48,6%), podkarpackim (45,8%), opolskim (42,3%) i małopolskim (41,9%).

Kwestia druga dotyczyła systemu ocen i opracowywania zgłaszanych pomysłów innowacyjnych, jaki istniał w komórkach innowacyjnych w latach 2016-2017. Pracownicy byli bowiem wyróżniani w różny sposób.

Jakakolwiek forma czynnika motywującego do zgłaszania pomysłów innowacyjnych została zastosowana wobec pracowników 34,2% komórek innowacyjnych. Wśród komórek innowacyjnych sektora rządowego czynniki motywujące do zgłaszania pomysłów innowacyjnych stosowano wobec pracowników 41,4% komórek, a w sektorze samorządowym – wobec pracowników 32,2% komórek. Największy udział takich komórek org. odnotowano w województwie świętokrzyskim (51,7%) oraz mazowieckim (49,2%).



Wykres 31. Komórki organizacyjne innowacyjne, które wyróżniają pracowników za wykorzystanie ich pomysłów innowacyjnych według rodzajów czynników motywujących



Źródło: opracowanie własne.

Ponad jedna piąta (20,1%) komórek innowacyjnych wskazała, że pracownicy, których pomysły zostały zastosowane uzyskali nagrodę finansową. Uzyskali ją pracownicy 29,7% komórek innowacyjnych sektora rządowego oraz znacząco mniejsza część (17,3%) komórek org. sektora samorządowego. Największa część komórek innowacyjnych z województwa mazowieckiego (26,2%) oraz małopolskiego (25,8%) nagradzała swoich pracowników za zgłoszenie pomysłów innowacyjnych, a najmniejsza – z województwa kujawsko-pomorskiego (6,1%), opolskiego (7,7%) i pomorskiego (8,3%).

Szansa uzyskania przez pracownika awansu, którą jako czynnik motywujący do zgłaszania pomysłów wskazało 16,9% komórek innowacyjnych, była obecna w 18,5% komórek innowacyjnych sektora rządowego i w 16,5% sektora samorządowego. Taki rodzaj motywacji występował w większej części komórek org. w województwie podkarpackim (25,0%) oraz podlaskim (22,2%), z kolei w dużo mniejszej części komórek org. – w województwie lubuskim (8,0%).

## 5.5. Innowacja najbardziej istotna

### 5.5. *The most important innovation*

Dla zobrazowania działalności innowacyjnej w jednostkach administracji publicznej w niniejszym podrozdziale przedstawiono cel, źródła pomysłów i metody opracowania innowacji najbardziej istotnej wprowadzonych w latach 2016-2017. Wartości wyliczonych wskaźników ( $W_{5.11}$ – $W_{5.13i}$ ) ogółem oraz w podziale na województwa i rodzaje jednostek zaprezentowano w tablicach wynikowych (załącznik nr 5).

Przykłady innowacji najbardziej istotnych dla jednostek administracji publicznej można pogrupować w kilka kategorii. Większość badanych komórek org. za innowację najbardziej istotną uznało:

- innowacje w dziedzinie finansów: automatyzacja procesów księgowania dokumentów, zautomatyzowanie sporządzania przelewów bankowych, rozliczanie podatku VAT;
- innowacje w funkcjonowaniu jednostki: obieg dokumentów, uproszczenie procesów i procedur funkcjonowania jednostki, system kontroli zarządczej, uproszczenie procedur administracyjnych, rozwój systemów IT;
- innowacje dotyczące kapitału ludzkiego: szkolenia, szerszy dostęp do informacji, rozbudowa systemów oceny pracowniczej;
- innowacje dla klientów: system informowania mieszkańców SMS – terminy płatności, ostrzeżenia o zagrożeniach, korzystanie z social mediów w komunikacji z mieszkańcami, płatności mobilne i terminale płatnicze, usprawnienie procesu kontaktu z klientami.

Poniżej przedstawiono wybrane innowacje najbardziej istotne wprowadzone w komórkach organizacyjnych jednostek administracji publicznej. Kryterium wyboru były korzyści jakie przyniosły te innowacje dla samej komórki lub jej klientom (z sektora publicznego, biznesu lub dla obywateli).

Tablica 9. Wybrane innowacje najbardziej istotne wprowadzone w badanych komórkach organizacyjnych jednostek administracji publicznej i ich charakterystyka

Lp.	Przykłady
1.	<p><b>CUDO – optymalizacja działania Krajowej Administracji Skarbowej:</b> • Instytucja CUDO (Centrum Urzędowego Dokonywania Odpraw) polega na rozdzieleniu faktycznego miejsca przedstawienia towaru do odprawy od miejsca elektronicznej obsługi zgłoszenia celnego. • Reforma odpraw celnych to odpowiedź na potrzebę łatwiejszego prowadzenia działalności gospodarczej, co jest jednym z głównych zadań KAS. Oznacza to poprawę organizacji działań oddziałów celnych. • Prace nad konsolidacją odpraw celnych odbywają się etapowo, tak aby zapewnić ciągłość obsługi obrotu towarowego. Przejście do kolejnego etapu poprzedzone jest analizą rezultatów wcześniejszych decyzji. W przypadku utrudnień, istnieje możliwość skorygowania przyjętych rozwiązań. Priorytetem jest maksymalne zabezpieczenie interesu przedsiębiorców i budżetu państwa.</p> <p><b>CUDO – korzyści z wdrożenia reformy:</b> • Ujednolicenie procedur i dedykowanie do odpraw w CUDO doświadczonych zespołu dyspozytorów, co wpłynęło na wykrycie różnego rodzaju nieprawidłowości. • Uwolnienie etatów do zadań kontrolnych. • Oszczędności finansowe sygnalizowane przez poszczególne IAS związane ze zwiększeniem efektywności zarządzania kadrami, czy infrastrukturą lokalową. • Aspekt antykorupcyjny, tj. wyeliminowanie bezpośredniego kontaktu dyspozytor – przedsiębiorca. • Uproszczenie komunikacji i zarządzania z poziomu MF obszarem działalności KAS związanym z obsługą odpraw celnych towarów. • Uporządkowanie w skali całego kraju zadań przypisanych do oddziałów celnych i UCS, przypisanie konkretnych zadań do właściwego poziomu realizacyjnego. • Wydłużenie pracy oddziałów i ujednolicenie procedur celnych, co jest kwestią najbardziej istotną z punktu widzenia Klienta KAS.</p>
2.	<p><b>System informatyczny APOD</b> (Analizy Podatkowe) wraz z powstałym modelem mikrosymulacyjnym pozwala dokonywać kompleksowych symulacji polityk państwa w obszarze podatkowo-świadczeniowo-składkowym. Wyniki i rezultaty przyczyniają się do formułowania spójnych i przewidywalnych finansowo programów i rozwiązań w zakresie polityki społeczno-ekonomicznej państwa.</p>
3.	<p><b>Edukacja młodzieży szkół wszystkich typów z podstaw ubezpieczeń społecznych</b> (Projekty: „Lekcje z ZUS”, „Projekt z ZUS”, „Akademia Ubezpieczeń Społecznych”: • Wiedza ta jest niezbędna w podejmowaniu świadomych decyzji na rynku pracy. • Przybliżenie zasad funkcjonowania ubezpieczeń i roli ZUS przekłada się na wzrost zaufania oraz wpływa pozytywnie na wizerunek ZUS. • Wprowadzenie w ZUS zasad prostego języka. Dzięki temu komunikacja Zakładu z klientami oraz własnymi pracownikami jest prostsza, przyjazna i zrozumiała.</p>
4.	<p><b>Mechanizm kompleksowej weryfikacji zasobu nieruchomości:</b> • W ramach tego mechanizmu gromadzone są informacje dla każdej nieruchomości w zakresie: stanu technicznego, stanu prawnego, potrzeb inwestycyjnych, sposobu wykorzystania, kosztów utrzymania i nakładów oraz zakresu dotychczas wykonanych remontów/modernizacji. • Na podstawie tych informacji wypracowywane jest stanowisko odnośnie strategicznych kierunków działań prawnych, inwestycyjnych i organizacyjnych. • Wypracowując stanowisko, wykorzystuje się również informacje o sytuacji na rynku nieruchomości na danym obszarze oraz informacje dotyczące innych nieruchomości Zakładu na tym obszarze. • Wypracowane stanowisko konfrontowane jest z działaniami i zamierzeniami poszczególnych oddziałów, które na obszarach swojego działania zajmują się bieżącym zarządzaniem nieruchomościami. • Stanowisko stanowi podstawę do korekty kierunków działań podjętych przez oddziały oraz podjęcia decyzji przez Zarząd.</p>



Tablica 9. Wybrane innowacje najbardziej istotne wprowadzone w badanych komórkach organizacyjnych jednostek administracji publicznej i ich charakterystyka (cd.)

Lp.	Przykłady
5.	<p><b>Modyfikacja „e-ZLA”:</b> • Udostępnienie funkcjonalności systemu do wsparcia realizacji ustawy o zmianie ustawy o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa oraz niektórych innych ustaw. • Zaświadczenie lekarskie jest wystawiane na profilu lekarza w formie dokumentu elektronicznego za pośrednictwem systemu teleinformatycznego udostępnionego bezpłatnie przez ZUS. W tym celu wymagana była integracja KSI z PUE w zakresie przyjęcia, rejestracji i przetwarzania przekazywanych do Kompleksowego Systemu Informatycznego (KSI ZUS) danych dotyczących wystawianych elektronicznych zaświadczeń lekarskich (e-ZLA), w tym e-ZLA wystawionych za okres wsteczny, ich anulowania oraz pobierania i unieważniania wydruków e-ZLA.</p> <p><b>Modyfikacja „Fasada”:</b> • Zmiana poprawiająca ergonomię pracy pracowników ZUS, którzy w celu realizacji pojedynczego zadania musieli sięgać do wielu aplikacji interakcyjnych. • Udostępnienie funkcjonalności systemu pozwoliło na współdzielenie pomiędzy różnymi aplikacjami tego samego kontekstu biznesowego, co wyeliminowało konieczność ręcznego przepisywania danych pomiędzy aplikacjami.</p>
6.	<p>Wprowadzenie <b>bazy IBIS</b>, która jest jednym z podstawowych narzędzi pracy dla pracowników DWE oraz służy pracownikom placówek zagranicznych, realizujących zadania ekonomiczne do umieszczania informacji o wszelkich kontaktach z polskimi przedsiębiorstwami w celu udzielania im wsparcia na rynkach zagranicznych, monitoringu zainteresowania firm danym rynkiem zagranicznym etc. W centrali służy ona również jako narzędzie pomocne przy cząstkowej, rocznej ocenie placówek</p>
7.	<p><b>Monitoring mobilny</b> – pozwala na szybszą instalację kamer np. w miejscach imprez masowych (skrócenie czasu do 2 dni roboczych, a nie 3 miesięcy).</p>
8.	<p><b>Empatia</b> – służy beneficjentom pomocy społecznej i pracownikom instytucji publicznych. Osoby poszukujące pomocy państwa mają możliwość uzyskania kompleksowej informacji o rodzaju pomocy, o którą mogą się ubiegać, o zasadach przyznawania oraz instytucjach publicznych jej udzielających. Pracownicy instytucji publicznych uzyskują bieżące informacje dotyczące ich pracy. Empatia upraszcza i przyspiesza wydawanie decyzji o przyznawaniu świadczeń, udostępniona jest możliwość składania drogą elektroniczną wniosków o pomoc społeczną, świadczenia rodzinne i inne.</p>
9.	<p>Wprowadzenie <b>systemu powiadamiania i ostrzegania ludności o zagrożeniach</b> – wprowadzenie systemu powiadamiania osób funkcyjnych w zakresie podejmowanych działań związanych z bezpieczeństwem i zarządzaniem kryzysowym województwa.</p>
10.	<p>Rozwiązanie zostało przygotowane dla bardzo wąskiej grupy klientów, którzy do czasu podjęcia przez Wydział inicjatywy byli wykluczeni – grupą tą są osoby GŁUCHE. Nowość polega na stworzeniu aplikacji mobilnej, dzięki której osoba Głucha może błyskawicznie, samodzielnie, w bardzo prosty i intuicyjny sposób zgłosić zagrożenie życia, zdrowia bezpośrednio do Centrum Powiadamiania Ratunkowego (112). Rozwiązanie to o nazwie <b>DEAF HELP</b> działa na dzień dzisiejszy tylko na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego, jednak na podstawie naszego rozwiązania od 1,5 roku powstaje produkt ogólnopolski. Opisywana aplikacja powstała w Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim w Olsztynie</p>
11.	<p>Wprowadzenie <b>aplikacji Ognivo</b> spowodowało szybszą realizację zajęć rachunków bankowych. Wysyłanie do komorników sądowych dokumentów przez ePUAP.</p>

Tablica 9. Wybrane innowacje najbardziej istotne wprowadzone w badanych komórkach organizacyjnych jednostek administracji publicznej i ich charakterystyka (dok.)

Lp.	Przykłady
12.	<b>System teleopiekuńczy <i>Bezpiecznie we własnym domu</i></b> , w ramach którego seniorzy, dzięki specjalnym urządzeniom, mogą w każdej chwili wezwać pomoc, a także w razie potrzeby porozmawiać z teleopiekunem. Teleopieka to usługa opiekuńcza łącząca nowoczesne technologie teleinformatyczne z pracą profesjonalistów, która ma za zadanie przedłużyć okres samodzielności i niezależności seniorów we własnym domu.
13.	<b>Institucja anioła stróża</b> – polega na powierzeniu opieki nad nowo przyjętym pracownikiem jednemu, konkretnemu pracownikowi kadr. Na pierwszym etapie zatrudnienia (np. do pół roku) nowo przyjęty pracownik może zgłaszać się ze wszystkimi problemami natury służbowej do swojego anioła stróża.
14.	Opracowanie tzw. <b>pakietu mieszkańca oraz pakietu inwestora</b> – systemy wsparcia i ulg dla mieszkańców i inwestorów. Wyznaczenie opiekunów inwestora, tj. osób wspierających z ramienia urzędu przedsiębiorców w trakcie procesu inwestycyjnego.
15.	<b>Projekt TOTUPOINT:</b> • Celem projektu jest oznakowanie przestrzeni publicznej w taki sposób, aby zwiększyć aktywność społeczną osób niewidomych i niedowidzących. • System opiera się na znacznikach, czyli urządzeniach elektronicznych, wykonanych w postaci niewielkich modułów i przeznaczonych do rozmieszczenia zarówno na zewnątrz jak i wewnątrz budynków. • Zamontowane moduły posiadają możliwość wytwarzania krótkiego sygnału dźwiękowego lub dłuższego komunikatu głosowego. • Znaczniki zostają uaktywnione przez aktywator (lub aplikacje zainstalowaną w smartfonie), który wykrywa wszelkie znaczniki jakie znajdują się w jego zasięgu. Aktywator jest zainstalowany na uchwycie białej laski lub w formie breloka. • Zaplanowano również przeprowadzenie praktycznych zajęć warsztatowych z zakresu korzystania z aplikacji oraz aktywatorów (udostępnienie aplikacji mobilnej).
16.	<b>Elektroniczny zapis tekstu pisanego długopisem</b> zminimalizował czas jaki jest poświęcany na kontrolę, po jej zakończeniu. Protokół jest podpisywany na miejscu w wersji papierowej u kontrolowanego, a wersja elektroniczna jest przesyłana elektronicznie bez konieczności sporządzania protokołu pokontrolnego. Zanotowaliśmy oszczędność czasu pracowników i zmniejszone zużycie papieru.
17.	<b>Narodowa Baza Talentów</b> – innowacyjne narzędzie służące do badania poziomu sprawności fizycznej: • ogólnodostępne, proste narzędzie diagnostyczne dla nauczycieli wychowania fizycznego, trenerów, uczniów oraz ich rodziców; • charakterystyka poziomu sprawności fizycznej na poziomie indywidualnym i populacyjnym; • narzędzie do identyfikacji talentów sportowych. NBT jest narzędziem do gromadzenia wiedzy na temat poziomu kondycji fizycznej dzieci i młodzieży w Polsce, a także instrumentem wspomagającym proces identyfikacji talentów sportowych – platformą przeznaczoną do wprowadzania pomiarów somatycznych i wyników prób sprawności fizycznej. Wpisane dane analizowane są przez system i przedstawiane za pomocą siatek centylowych i skali punktowej. Zebrane informacje obrazują stan sprawności uczestników w porównaniu do populacji.
18.	<b>Warsztatowy system szkoleń dla rodzin chcących podnieść kompetencje wychowawcze oraz dla małżeństw i partnerstw w kryzysie</b> (według własnych autorskich programów), a także <b>warsztaty terapeutyczne dla rodzin zagrożonych odebraniem dzieci przez sąd</b> – w partnerskiej współpracy z samorządami powiatowymi (działania we wszystkich powiatach – zestandaryzowane, prowadzone przez przygotowaną kadrę terapeutyczną i trenerską – świadczone w gminach). Uzyskano efekt partnerstwa „pionowego”: samorząd województwa – samorząd powiatu i gminy.

Źródło: opracowanie własne.

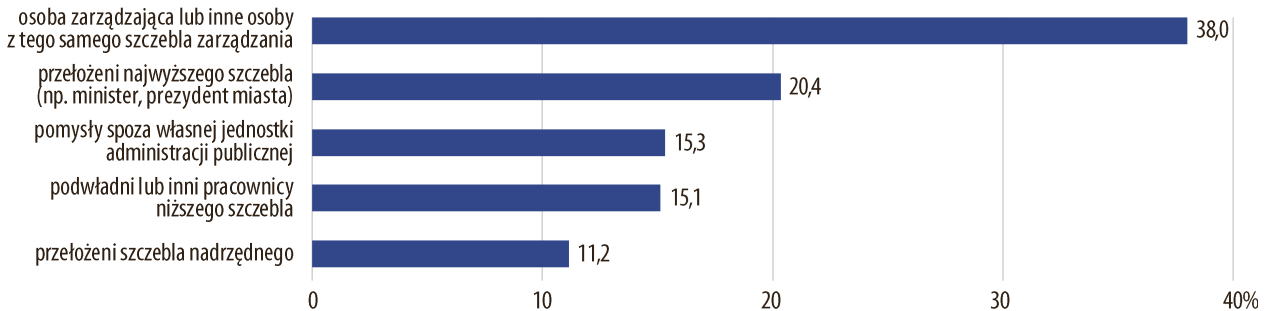




Dla największej części (38,0%) zarządzających komórkami organizacyjnymi najważniejszym źródłem pomysłów na innowacje najbardziej istotne były pomysły własne lub innych osób z tego samego szczebla zarządzania. Dla bardzo małej części były to pomysły od przełożonych nadrzędnego szczebla (11,2%).

Pomysły własne były podstawą innowacji najbardziej istotnej dla podobnej części komórek org. sektora rządowego i samorządowego. W sektorze rządowym największy odsetek takich komórek org. był w urzędach wojewódzkich, natomiast w sektorze samorządowym – w urzędach marszałkowskich. Największy odsetek komórek org., które uznały to źródło pochodzenia pomysłów na najbardziej istotną innowację jako najważniejsze znajdował się w województwach małopolskim i warmińsko-mazurskim.

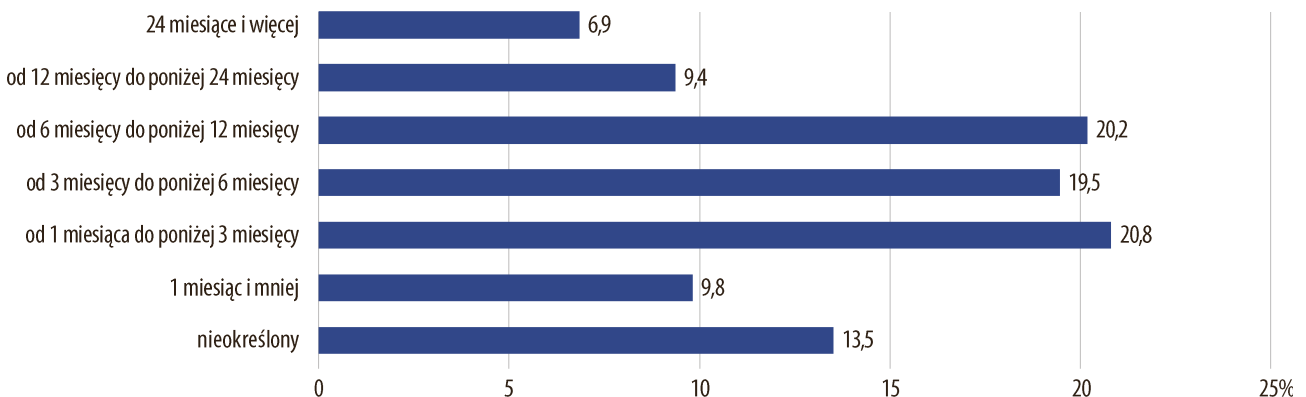
**Wykres 32. Komórki organizacyjne według źródeł pochodzenia pomysłów na innowację najbardziej istotną**



Źródło: opracowanie własne.

Na opracowanie lub wdrożenie innowacji najbardziej istotnej połowa komórek org. jednostek administracji publicznej potrzebowała maksymalnie 6 miesięcy, a niemal 10% z nich tylko mniej niż miesiąc. Druga połowa z nich potrzebowała powyżej 6 miesięcy, a zaledwie 6,9% z nich 24 miesiące i więcej. W dość krótkim czasie, tj. do 3 miesięcy opracowała i wdrożyła innowacje najbardziej istotną podobna część (ok. 30%) komórek org. sektora rządowego i samorządowego, z tym, że największa część dokonała tego w takim czasie w urzędach wojewódzkich (39,3%), a najmniejsza – w ministerstwach (21,6%). Bardzo długo (24 miesiące i więcej) trwało opracowanie i wdrożenie innowacji najbardziej istotnej zwłaszcza w urzędach marszałkowskich – w 11,9% komórek org. Najkrócej opracowanie i wdrożenie tych innowacji trwało w województwie podlaskim – w 50,0% komórek poniżej 3 miesięcy, a najdłużej w świętokrzyskim i małopolskim – w ok. 13,0% komórek powyżej 24 miesięcy.

**Wykres 33. Komórki organizacyjne, które poświęciły określony czas (w osobo-miesiącach) na opracowanie lub wdrożenie innowacji najbardziej istotnej**



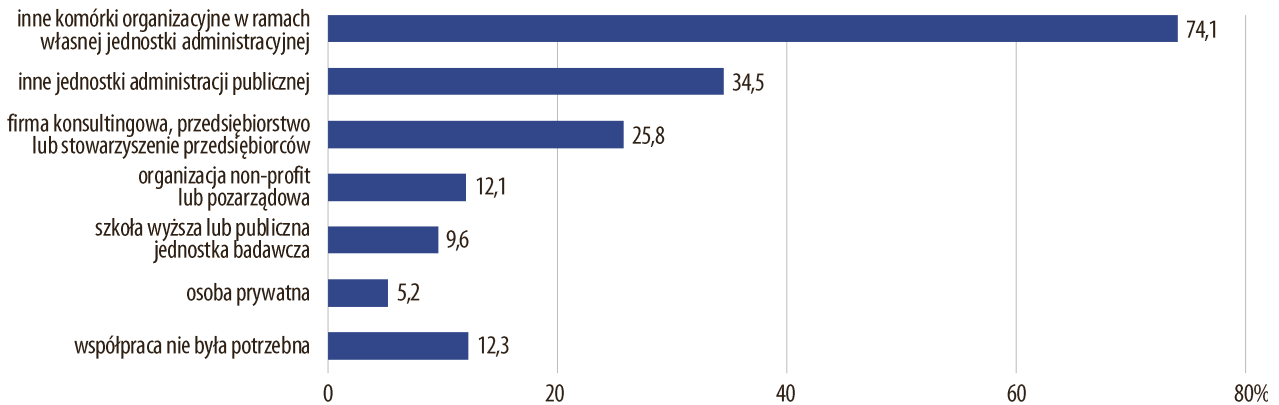
Źródło: opracowanie własne.

Dla większości (74,1%) innowacyjnych komórek org. najważniejszym partnerem współpracującym przy opracowaniu i wprowadzeniu innowacji najbardziej istotnej były inne komórki organizacyjne własnej jednostki administracyjnej. Znacząca część (34,5%) komórek org. współpracowała z innymi jednostkami administracji publicznej.



Największy odsetek dla tego rodzaju partnerów odnotowano w województwie pomorskim (85,4%) oraz świętokrzyskim (82,8%). Z drugiej strony niewielka część z nich współpracowała z osobami prywatnymi (5,2%) oraz szkołami wyższymi lub pomocniczymi jednostkami badawczymi (9,6%).

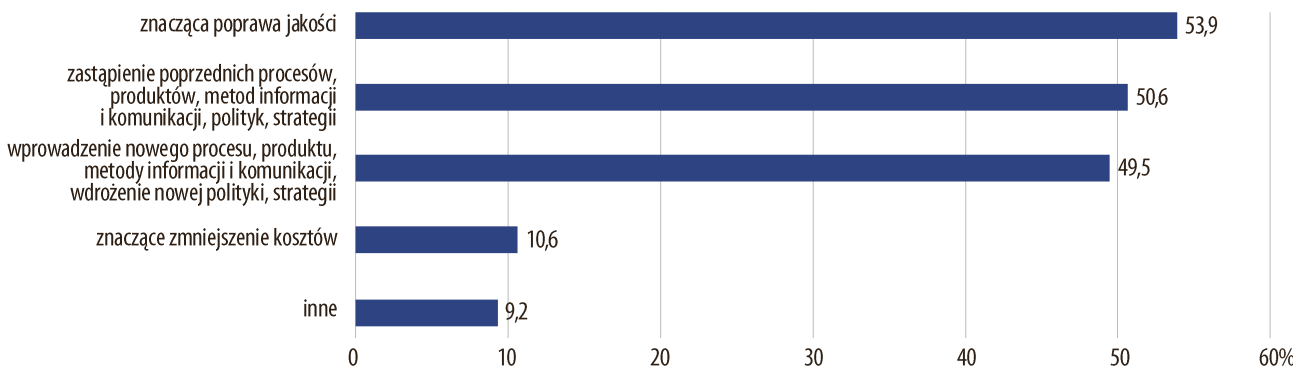
**Wykres 34. Komórki organizacyjne według rodzajów partnerów współpracujących w celu opracowania i wprowadzenia innowacji najbardziej istotnej**



Źródło: opracowanie własne.

Przedmiotem niniejszego badania była też analiza celów innowacji najbardziej istotnej. Dla największej części badanych komórek (53,9%) najważniejszym celem była znacząca poprawa jakości oraz zastąpienie poprzednich (50,6%) lub wprowadzenie nowych procesów, produktów, metod informacji i komunikacji, polityk, strategii (49,5%). Największy odsetek komórek organizacyjnych, które wskazały na kluczowe znaczenie jakim jest poprawa jakości, odnotowano w województwie świętokrzyskim (65,5%), a na zastąpienie poprzednich procesów, produktów, metod informacji i komunikacji, polityk, strategii komórki org. w województwie lubuskim (68,0%).

**Wykres 35. Komórki organizacyjne według celów innowacji najbardziej istotnej**



Źródło: opracowanie własne.

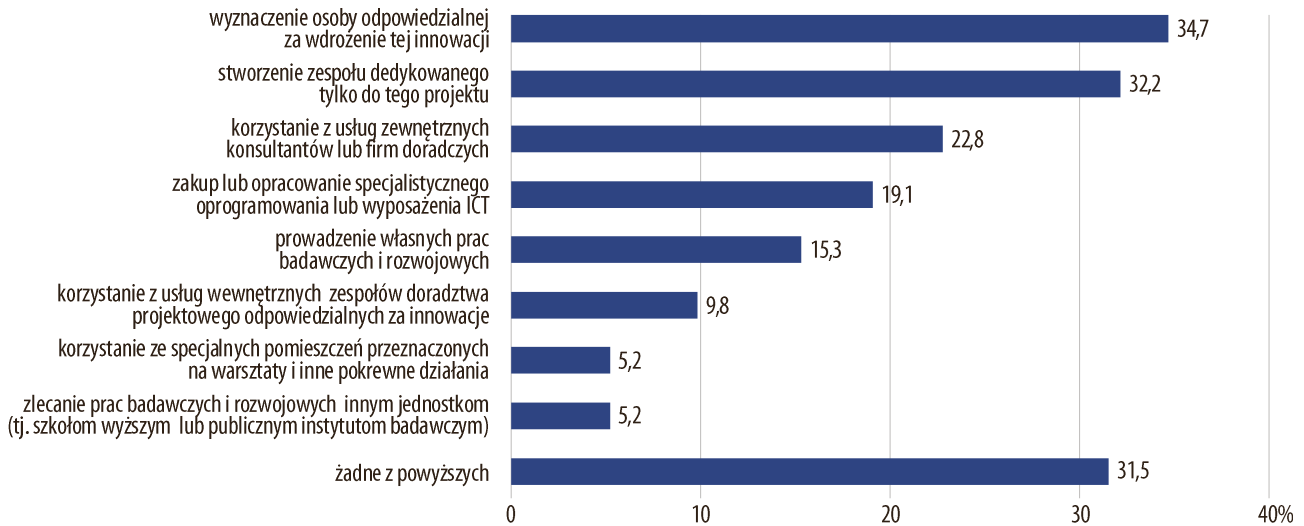
Na podstawie analizy zbadanej zbiorowości zauważyć można, iż zmiany wynikające z wprowadzenia innowacji najbardziej istotnej wpłynęły zasadniczo na sposób działania jednostek, znaczny spadek kosztów ich funkcjonowania i/lub prowadziły do powstania całkowicie nowej i ważnej usługi. W 52,2% komórek org. opracowanie i wdrożenie tych innowacji miało wpływ na ich funkcjonowanie. Największy udział takich komórek odnotowano w województwie opolskim – 61,4% i kujawsko-pomorskim 59,2%.

W znacznej części (34,7%) badanych komórek org. najważniejszą metodą opracowania lub wdrożenia innowacji najbardziej istotnej było wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za wdrożenie innowacji. Stosowała ją największa część komórek org. w ministerstwach (46,0%), a w podziale terytorialnym – komórki org. z województwa małopolskiego (46,8%). Jedna trzecia komórek org. (32,2%) tworzyła zespoły dedykowane tylko do tego projektu. Niewielka część komórek org. (po 5,2%) korzystała ze specjalnych pomieszczeń przeznaczonych na warsztaty



i inne pokrewne działania oraz zlecała wykonanie prac badawczych i rozwojowych innym jednostkom (tj. szkołom wyższym lub publicznym instytutom badawczym).

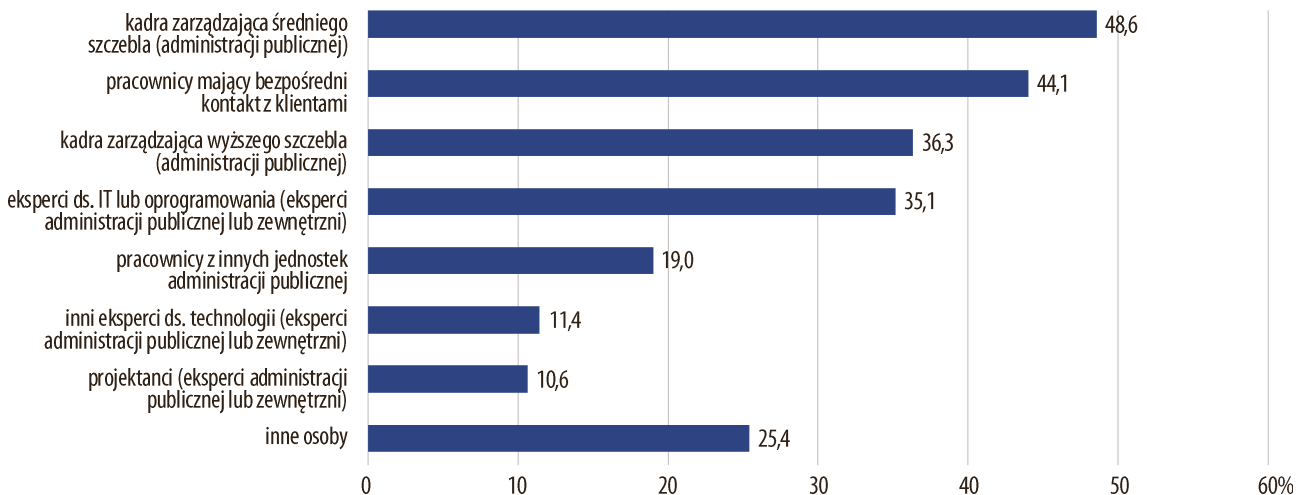
Wykres 36. Komórki organizacyjne, które wykorzystywały określone metody do opracowania lub wdrożenia innowacji najbardziej istotnej według ich rodzajów



Źródło: opracowanie własne.

Największa część (48,6%) komórek organizacyjnych uznała kadre zarządzającą średniego szczebla (administracji publicznej) jako osoby aktywnie uczestniczące w opracowaniu lub wdrożeniu innowacji najbardziej istotnej. Dotyczyło to większej części komórek org. w sektorze rządowym (55,0%), a zwłaszcza w innych wybranych jednostkach administracji centralnej (61,2%) i ministerstwach (60,0%), niż w samorządowym (46,7%). Następnie, jako uczestniczących w opracowaniu innowacji najbardziej istotnej 44,1% komórek org. wskazywało pracowników mających bezpośredni kontakt z klientami. W niewielkiej części z nich (10,6%) w opracowaniu lub wdrożeniu innowacji najbardziej istotnej uczestniczyli projektanci (eksperti administracji publicznej lub zewnętrzni).

Wykres 37. Komórki organizacyjne, w których osoby o określonych specjalizacjach uczestniczyły w opracowaniu lub wdrożeniu innowacji najbardziej istotnej



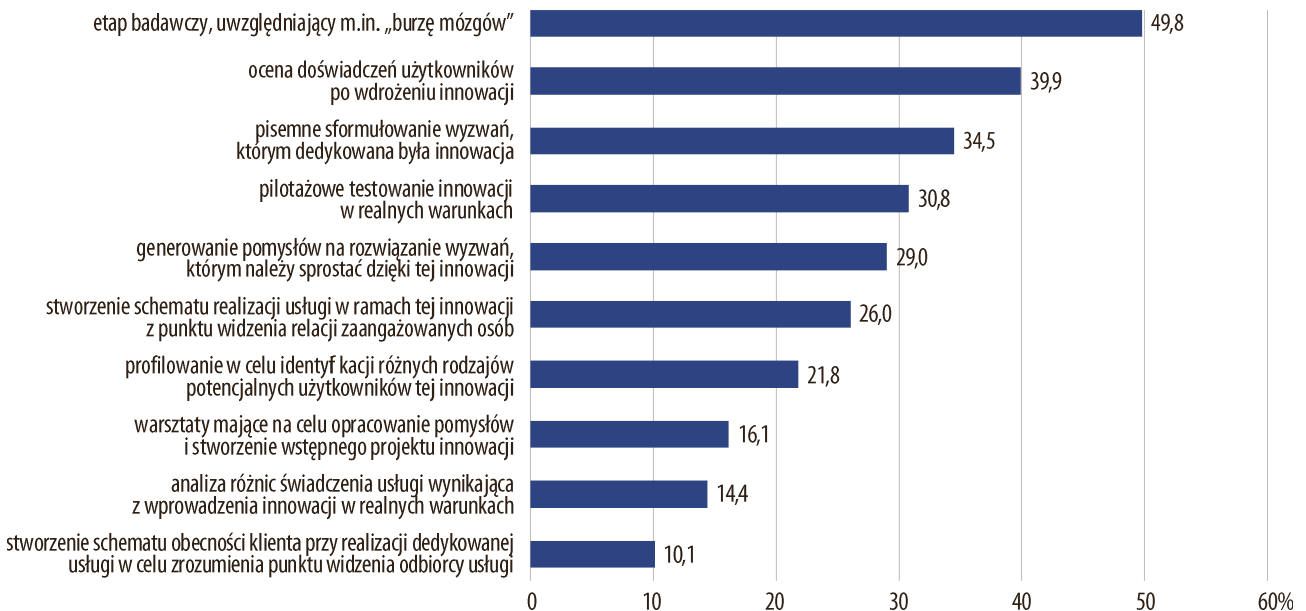
Źródło: opracowanie własne.

Wśród 10 etapów opracowania lub wdrażania innowacji najbardziej istotnej, największa część komórek organizacyjnych (49,8%) wskazała na najważniejszą, wręcz kluczową rolę etapu badawczego, uwzględniającego m.in.



metodę „burzy mózgów”. Wykorzystywano go do identyfikacji czynników, które wpływały na wyzwania do rozwiązania poprzez wspomnianą innowację. Rozpatrując rozkład terytorialny, największa część komórek org. potwierdzających kluczowe znaczenie etapu badawczego znajdowała się w województwie małopolskim (56,5%). Przy opracowaniu lub wdrażaniu innowacji najbardziej istotnej w niewielkiej części komórek org. (10,1%) natomiast tworzono schemat obecności klienta przy realizacji dedykowanej usługi w celu zrozumienia punktu widzenia odbiorcy usługi.

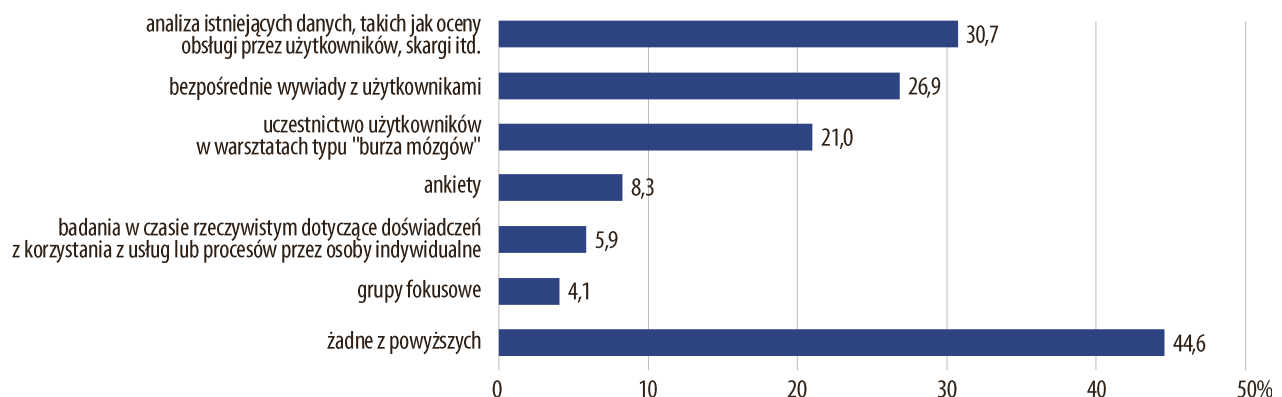
Wykres 38. Komórki organizacyjne, w których zastosowano określone etapy przy opracowaniu lub wdrażaniu innowacji najbardziej istotnej



Źródło: opracowanie własne.

Największa część komórek organizacyjnych, które dysponowały informacjami dotyczącymi doświadczeń użytkowników podobnych usług lub procesów według metod ich pozyskania korzystała z analizy istniejących danych, takich jak ocena obsługi przez użytkowników, skargi itd. (30,7%). Odsetek ten był najwyższy w województwie świętokrzyskim i wyniósł 51,7%. Niewielka część komórek org. (4,1%) wykorzystywała grupy fokusowe jako metodę pozyskiwania informacji dotyczących doświadczeń użytkowników podobnych usług lub procesów.

Wykres 39. Komórki organizacyjne, które dysponowały (lub nie) informacjami dotyczącymi doświadczeń użytkowników podobnych usług lub procesów według metod ich pozyskania

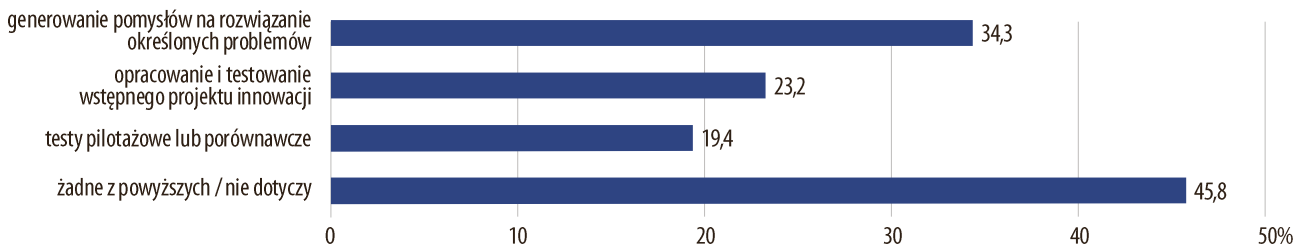


Źródło: opracowanie własne.

Dzięki ocenie doświadczeń użytkowników ponad jedna czwarta komórek organizacyjnych zmieniła pogląd na to jaki ostatecznie powinien być cel innowacji, która okazała się najbardziej istotną w działalności jednostki. W blisko jednej trzeciej komórek org. stwierdzono, iż ocena tych informacji nie wpłynęła na zrozumienie celu innowacji najbardziej istotnej. W podziale komórek na sektory zaobserwować można podobną tendencję.

Analizując etapy gromadzenia opinii i poglądów potencjalnych użytkowników innowacji najbardziej istotnej, największa część komórek org. (34,3%) za najistotniejszy uznała etap generowania pomysłów na rozwiązanie określonych problemów. Odsetek ten najwyższy był w województwie świętokrzyskim (51,7%). Najmniej istotnym okazał się etap polegający na przeprowadzeniu testów pilotażowych lub porównawczych – dla 19,4% komórek innowacyjnych.

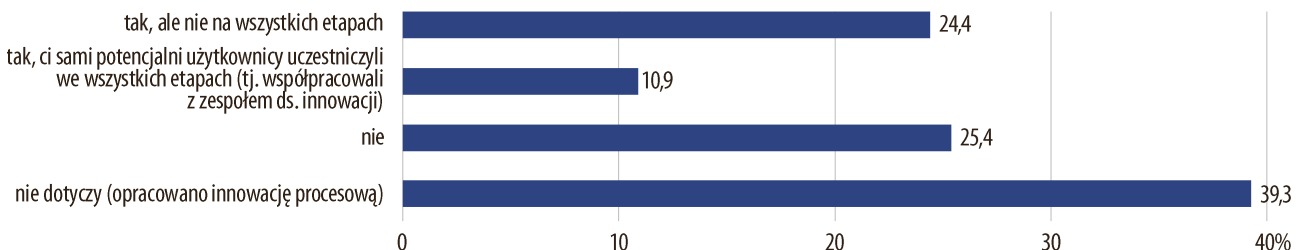
**Wykres 40. Komórki organizacyjne według etapów gromadzenia opinii i poglądów potencjalnych użytkowników innowacji najbardziej istotnej**



Źródło: opracowanie własne.

Ponad jedna czwarta jednostek (25,4%) nie potwierdziła zbierania doświadczeń i ocen użytkowników na więcej niż jednym etapie procesu opracowania innowacji. Natomiast 24,4% komórek wskazało zbieranie takich doświadczeń, ale nie na wszystkich etapach wdrażania innowacji najbardziej istotnej w usługach.

**Wykres 41. Komórki organizacyjne, które zbierały doświadczenia i oceny użytkowników innowacji najbardziej istotnej na różnych etapach**

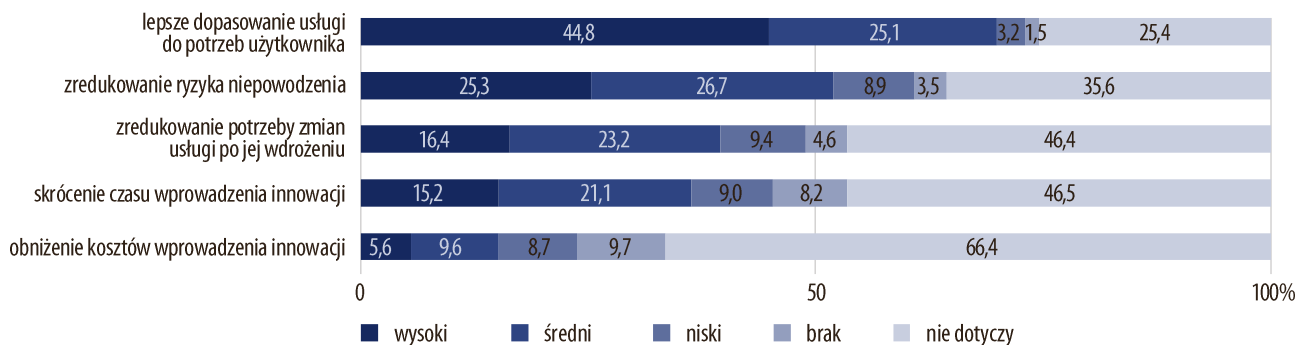


Źródło: opracowanie własne.

Zaangażowanie użytkowników w opracowanie innowacji najbardziej istotnej przyniosło korzyści o różnym stopniu ważności dla poszczególnych komórek organizacji. Dla 44,8% komórek org. najważniejszą korzyścią było lepsze dopasowanie usługi do potrzeb użytkownika. Natomiast nie miało to istotnego znaczenia na obniżenie kosztów wprowadzenia innowacji – tylko 5,6% komórek org. oceniło to wysoko.



Wykres 42. Komórki organizacyjne według korzyści jakie przyniosło zaangażowanie użytkowników w opracowanie innowacji najbardziej istotnej i poziomu znaczenia



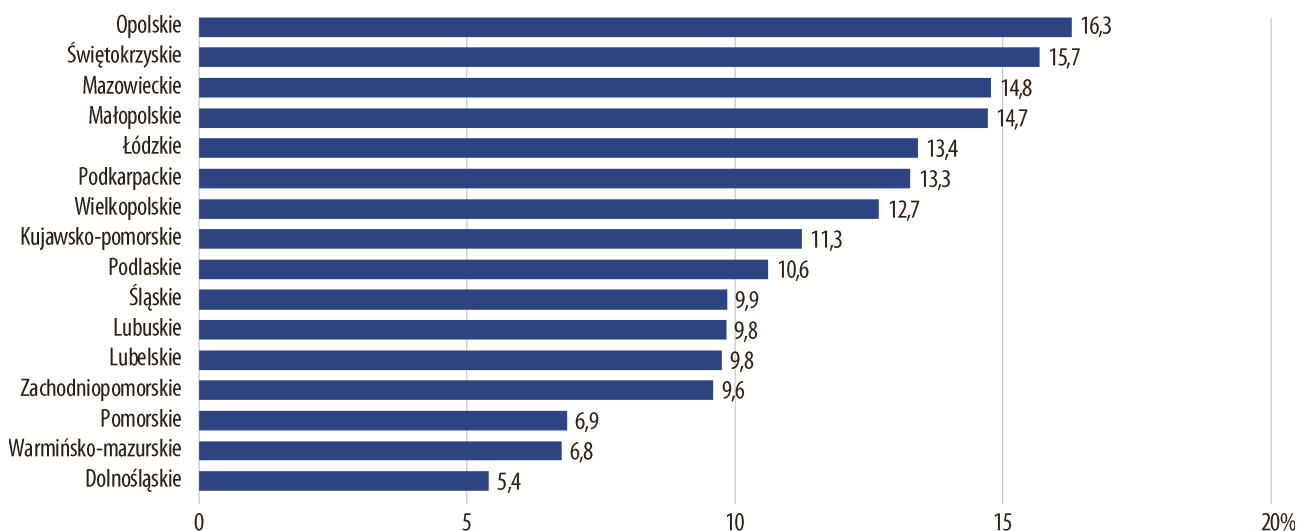
Źródło: opracowanie własne.

## 5.6 Innowacje przerwane, zaniechane lub niedokończone

### 5.6 Abandoned or failed innovations

W latach 2016-2017 prace nad innowacjami, które ostatecznie zostały przerwane, zaniechane lub niedokończone prowadziło 11,7% badanych komórek organizacyjnych. Większa część komórek org., które przerwały, zaniechały lub nie dokończyły swoich projektów innowacyjnych była zlokalizowana w regionie Warszawskim stołecznym – 18,5% i były to w dużej części inne wybrane jednostki administracji centralnej (18,7%) i ministerstwa (17,0%). Największa część komórek org., które nie dokończyły prac nad innowacjami było w województwie opolskim (16,3%) oraz świętokrzyskim (15,7%), najmniejsza – w województwie dolnośląskim (5,4%).

Wykres 43. Komórki organizacyjne, które prowadziły prace nad innowacjami, które zostały przerwane, zaniechane lub niedokończone do końca 2017 r.



Źródło: opracowanie własne.

Nieco większa część komórek org. sektora rządowego niż samorządowego (14,2% wobec 11,0%) nie wdrożyła opracowywanych innowacji. Szczególnie duża część takich komórek org. była w innych jednostkach administracji centralnej (18,7%) i w ministerstwach (17,0%), a znacznie mniejsza część – w urzędach wojewódzkich (9,8%). W administracji samorządowej większy był odsetek komórek org., które nie dokończyły innowacji w urzędach miast na prawach powiatu (11,3%) niż w urzędach marszałkowskich (9,3%).



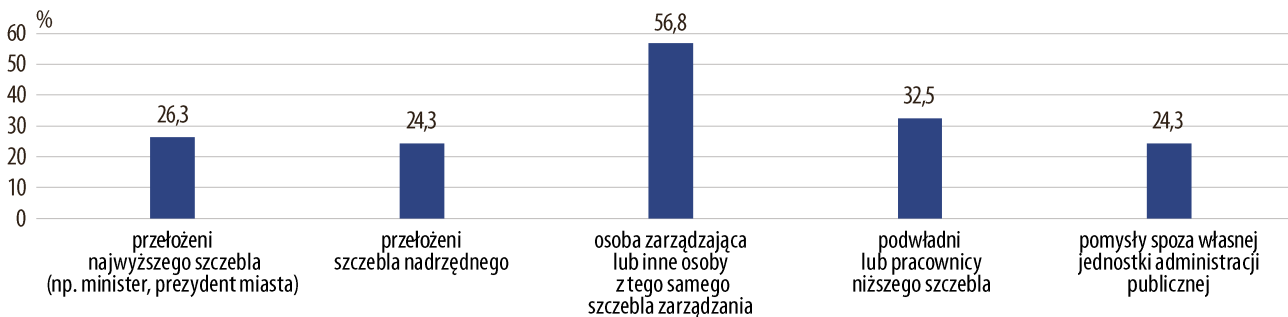
Tablica 10. Komórki organizacyjne, które w latach 2016-2017 prowadziły prace nad innowacjami, które były przerwane, zaniechane lub niedokończone według rodzajów jednostek

Wyszczególnienie	Komórki organizacyjne, które prowadziły prace nad innowacjami, które były przerwane, zaniechane lub niedokończone
	w %
<b>Ogółem</b>	<b>11,7</b>
Sektor rządowy	14,2
ministerstwa	17,0
urzędy wojewódzkie	9,8
inne wybrane jednostki administracji centralnej	18,7
Sektor samorządowy	11,0
urzędy miast na prawach powiatu	11,3
urzędy marszałkowskie	9,3

Źródło: opracowanie własne.

W dużej części komórek org. pomysły na innowacje, które ostatecznie nie zostały zakończone, pochodziły od osób zarządzających badanymi komórkami lub innych osób z tego samego szczebla zarządzania (56,8%), a także od podwładnych lub innych pracowników niższego szczebla (32,5%). W niewielkiej części komórek org. (po 24,3%) pomysły pochodziły od przełożonych szczebla nadrzędnego i spoza badanej jednostki administracji publicznej.

Wykres 44. Komórki organizacyjne według źródeł pochodzenia pomysłów na innowacje przerwane, zaniechane lub niedokończone



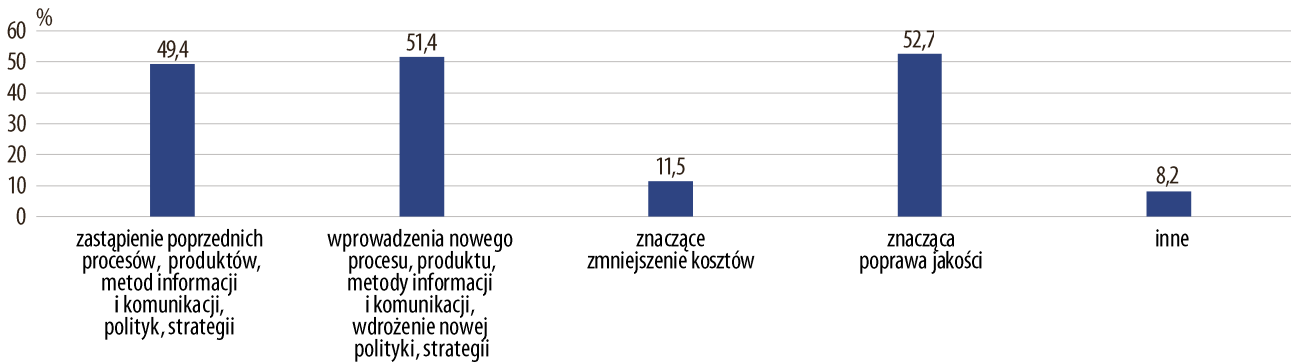
Źródło: opracowanie własne.

W znaczącej części komórek org. w sektorze rządowym, jak i samorządowym pomysły na prace innowacyjne pochodziły od osób zarządzających daną komórką organizacyjną lub innych osób z tego samego szczebla zarządzania (odpowiednio 61,3% i 55,3%), a także od podwładnych lub innych pracowników niższego szczebla (odpowiednio 37,1% i 30,9%).

Dla około połowy komórek org. pierwotnym celem innowacji, które ostatecznie nie zostały wprowadzone była znaczna poprawa jakości usług (52,7%), wprowadzenie nowego (51,4%) lub zastąpienie poprzedniego (49,4%) procesu, produktu, metody informacji i komunikacji lub wdrożenie nowej polityki, strategii. Dla niewielkiej części komórek org. celem prowadzenia tych prac było znaczące zmniejszenie kosztów (11,5%).



Wykres 45. Komórki organizacyjne według pierwotnego celu innowacji przerwanych, zaniechanych i niedokończonych

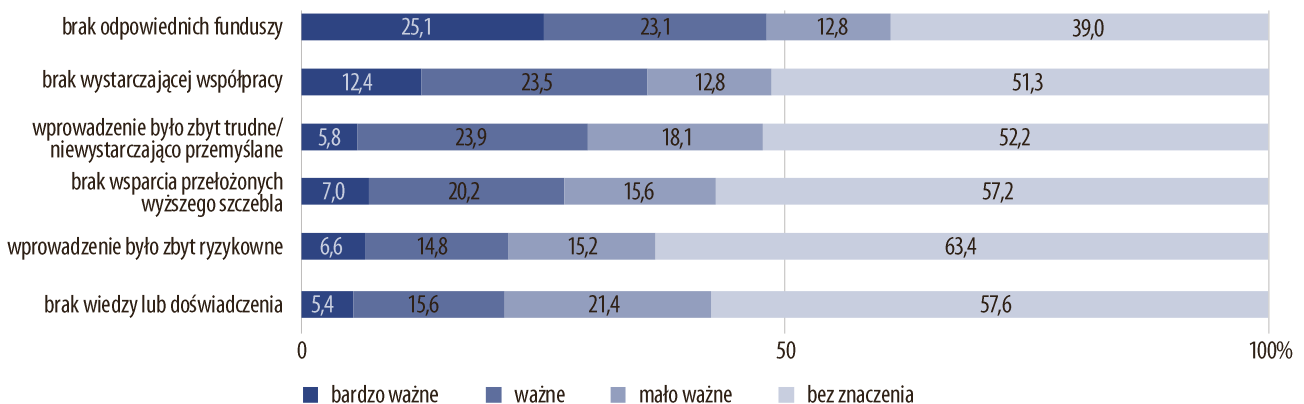


Źródło: opracowanie własne.

Znaczna poprawa jakości była głównym celem wprowadzenia innowacji, które nie zakończyły się wdrożeniem, w komórkach sektora rządowego (61,3%), szczególnie w innych jednostkach administracji centralnej (71,4%) oraz w urzędach wojewódzkich (66,7%). W jednostkach sektora samorządowego dla znaczącej części komórek org. głównym celem tych innowacji było natomiast wprowadzenie nowego procesu, produktu, metody informacji i komunikacji lub wdrożenie nowej polityki, strategii (53,0%), szczególnie w urzędach miast na prawach powiatu (w 53,6% komórek org., w których innowacje zostały przerwane, zaniechane lub niedokończone).

Głównym powodem zaniechania działalności innowacyjnej w komórkach jednostek administracji publicznej był brak odpowiednich funduszy; dla 25,1% jednostek, w których innowacje zostały przerwane czynnik ten był wskazany jako bardzo ważny, a dla 23,1% jako ważny. Kolejnym powodem wykazanim przez respondentów był brak wystarczającej współpracy (dla 12,4% czynnik ten był bardzo ważny, a dla 23,5% – ważny). Najmniej istotnym czynnikiem przyczyniającym się do zaniechania działalności innowacyjnej był aspekt związany z poniesionym ryzykiem; dla 63,4% komórek org. czynnik ten był bez znaczenia. Kolejne czynniki najmniej istotne to: brak wiedzy lub doświadczenia (57,6%) oraz brak wsparcia przełożonych wyższego szczebla (57,2%).

Wykres 46. Komórki organizacyjne według rodzajów czynników, które wywarły wpływ na decyzję o przerwaniu, zaniechaniu lub niedokończeniu innowacji i poziom ich znaczenia



Źródło: opracowanie własne.



## 6. Wnioski końcowe

### 6. Conclusions

#### 6.1. Metodyczne

##### 6.1. Methodological

Decyzja o wyborze respondentów na poziomie komórek organizacyjnych była zasadna z uwagi na jakość danych. Pozwoliło to na zebranie informacji o powszechności wprowadzania innowacji i metod działania wewnątrz organizacji. Według niektórych respondentów kilka ankiet z jednej instytucji rodziło ryzyko dublowania innowacji, które wdrożono w danej jednostce administracji publicznej przez wiele komórek organizacyjnych. W części komórek organizacyjnych natomiast uważano, iż z uwagi na szeroki zakres ich działalności pytania były zbyt ogólne i wymagały konieczności agregowania wielu wprowadzonych innowacji do jednego rodzaju i uśredniania odpowiedzi. Wybrany do tego badania – ze względu na efektywność – sposób doboru kartoteki okazał się bardzo czasochłonny, gdyż obecnie brak jest w BJS aktualnych informacji na temat komórek organizacyjnych jednostek administracji publicznej.

W zakresie sposobu realizacji badania, z opinii respondentów wynikało, iż pismo wraz z formularzem powinno być skierowane do dyrektorów generalnych, z prośbą o rozesłanie poszczególnym komórkom organizacyjnym w ich jednostce administracji publicznej. Zastosowany w niniejszej pracy badawczej sposób (czyli rozsyłanie pism do kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych) w większości przypadków wymagał bowiem zgody dyrektora generalnego na wzięcie udziału w badaniu.

Forma ankiety *off-line* była funkcjonalna i zapewniała odpowiednią kontrolę logiczno-rachunkową, eliminując błędy odpowiedzi. Jednak ze względu na różne systemy informatyczne w instytucjach, część respondentów miała problem z jej otwarciem (inna wersja Adobe), załączniki były wyrzucane przez system zabezpieczający pocztę lub częściowo ograniczane pod względem pojemności, co uniemożliwiało wypełnienie jej w tej formie. Lepszą formą byłoby ankietowanie *on-line* lub możliwość pobrania ankiety ze strony internetowej dedykowanej dla tego badania. Ze względu na obszerność ankiety i fakt, że część pytań była skierowana jedynie do komórek organizacyjnych innowacyjnych, należałoby również dopracować odnośniki w tekście ankiety.

#### 6.2. Analityczne

##### 6.2. Analytical

Na podstawie pracy badawczej można stwierdzić, że jednostki administracji publicznej w Polsce są innowacyjne. Ponad połowa komórek organizacyjnych w latach 2016-2017 wprowadziła co najmniej jedną innowację. Były to głównie innowacje procesowe (ponad 40% komórek organizacyjnych) tj. takie, które służą usprawnieniu metod świadczenia usług. Niemniej jednak wszystkie rodzaje innowacji miały pozytywny wpływ na efekty działalności administracji. Innowacje procesowe poprawiły istotnie jakość usług (53,4% komórek organizacyjnych) oraz przyspieszyły obsługę (48,7%). Innowacje produktowe przekładały się zwłaszcza na lepszy dostęp do informacji (54,3% komórek organizacyjnych) i komfort klientów w relacji z administracją publiczną (52,5%). Innowacje w zakresie metod informacji i komunikacji wsparły istotnie proces dostosowania do obowiązujących regulacji prawnych (48,3% komórek organizacyjnych). Natomiast innowacje w zakresie polityk, strategii pozwoliły zwłaszcza na zwiększenie zdolności realizacji priorytetów i inicjatyw administracji (51,1% komórek organizacyjnych) oraz poprawiły skuteczność ich wdrażania (46,0%). Wprowadzone innowacje procesowe i produktowe nie miały natomiast szczególnie wpływu na wydatki komórek organizacyjnych. W ponad połowie z nich wydatki pozostały bez zmian, a w ponad 20% było za wcześnie na ocenę. Zatem trudno obecnie mówić, że innowacje w administracji publicznej generują oszczędności. Innowacje produktowe z reguły nie dostarczały również przychodów.

Tylko część opracowanych innowacji nie zostało wdrożonych. Innowacje zostały przerwane, zaniechane lub niedokończone do końca 2017 r. w 11,7% komórek organizacyjnych. Głównymi przyczynami takiej sytuacji był brak odpowiednich funduszy (48,2%) i brak wystarczającej współpracy (36,1%).

Jednostki administracji publicznej, aby móc sprawnie realizować projekty innowacyjne, angażowały w ich opracowanie swoich pracowników. W prawie 40% komórek organizacyjnych ponad 25% pracowników uczestniczyło w regularnych spotkaniach grup w celu opracowania i wprowadzenia innowacji. Ponadto, w 61,7% z nich odbywały się dedykowane szkolenia pracowników w tym zakresie. W 34,2% komórek organizacyjnych istniały również czynniki motywujące pracowników do zgłaszania pomysłów innowacyjnych, z których najczęściej stosowano nagrodę finansową (20,1% komórek organizacyjnych). Niewielka część komórek innowacyjnych natomiast zatrudniała nowych pracowników na stanowiska związane z opracowaniem lub wprowadzaniem innowacji (11,3%).

Administracja publiczna w niewielkim stopniu otrzymała fundusze na opracowanie lub wprowadzenie innowacji (23,8% komórek organizacyjnych). Wiele z nich natomiast poniosło na ten cel nakłady finansowe (39,4%), w szczególności były to koszty usług zewnętrznych konsultantów lub firm doradczych (21,2%) lub koszty zakupu lub opracowania specjalistycznego oprogramowania lub wyposażenia ICT (17,3%).

Komórki organizacyjne we wdrażaniu innowacji często współpracowały z innymi osobami (ponad 50%). Partnerami we współpracy były głównie inne komórki organizacyjne (42,4%). W niewielkim stopniu korzystano z usług firm konsultingowych (17,9%) lub współpracowano z sektorem nauki (8,3%).

Istotne znaczenie (bardzo ważne lub ważne) dla opracowania i wprowadzenia innowacji miały informacje od innych komórek organizacyjnych (67,6%) lub innych jednostek administracji publicznej (59,6%). Rządziej korzystano ze wsparcia jednostek zagranicznych (12,0%). Inspiracją dla opracowania i wprowadzenia innowacji były również w dużej mierze informacje zwrotne uzyskane od obywateli (53,2% komórek organizacyjnych).

Duże znaczenie dla podjęcia decyzji o opracowaniu lub wdrożeniu innowacji miało wprowadzenie nowego prawa lub regulacji (35,6% komórek organizacyjnych), nowej polityki, strategii lub priorytetów administracji publicznej (33,9%) oraz nowych usług cyfrowych (27,8%).

Administracja publiczna stopniowo kształtuje środowisko sprzyjające wprowadzeniu innowacji w swoich jednostkach. Duża część komórek organizacyjnych (42,0%) potwierdziła, iż przełożeni wyższego szczebla zdecydowanie wspierają próby wdrażania nowych rozwiązań i uczenia się na błędach, 39,0% z nich – że pracownicy są otwarci na wszelkie zmiany i innowacje, 36,0% – że wszyscy pracownicy, którzy zgłaszają pomysły na innowacje otrzymują informację zwrotną w zakresie możliwości ich realizacji, a 30,1% – że określone osoby są dedykowane do pilotowania innowacji od pomysłu do realizacji. Jedynie 11,8% komórek organizacyjnych jest przekonanych, iż posiada odpowiednie zasoby do opracowania innowacji. W niewielkim zakresie innowacje były wynikiem konsultacji z obywatelami. Jedynie w 4,9% komórek organizacyjnych interesanci aktywnie angażowali się w projektowanie lub planowanie nowych lub modyfikowanie istniejących produktów. Efekty wprowadzenia innowacji produktowych nie były weryfikowane. Jedynie w 5,0% komórek organizacyjnych nowe lub zmodyfikowane produkty były niezależnie oceniane po zakończeniu, a wyniki oceny w 13,3% komórek org. służyły do doskonalenia praktyk innowacyjnych.

Najbardziej istotne innowacje opracowywano i wprowadzano dość szybko. W ponad 60% komórek organizacyjnych był to okres od 1 miesiąca do 1 roku (w osobo-miesiącach). Tylko w 6,8% komórek org. trwało to ponad 2 lata. Najczęściej pomysły na te innowacje pochodziły od osób zarządzających daną komórką organizacyjną lub z tego samego szczebla zarządzania (38,0% komórek org.) Najbardziej istotne innowacje były efektem współpracy (87,8% komórek organizacyjnych), zwłaszcza z innymi komórkami organizacyjnymi w ramach jednostki administracyjnej (74,1%). Przy takich innowacjach współpracowano również z innymi jednostkami administracji publicznej (34,5%) i/lub z firmą konsultingową, przedsiębiorstwem lub stowarzyszeniem przedsiębiorców (25,8%). Współpraca z sektorem nauki była niedoceniana. Tylko 9,6% komórek organizacyjnych współpracowało ze szkołami wyższymi lub publicznymi jednostkami badawczymi. Najbardziej istotne innowacje, dla około połowy komórek organizacyjnych, miały na celu poprawę jakości, wprowadzenie nowego i/lub zastąpienie istniejącego procesu, produktu, metod informacji i komunikacji lub wdrażania polityk, strategii. Czynnikiem ograniczającym koszty nie był często kryterium wprowadzenia tych innowacji (jedynie dla 10,6% komórek organizacyjnych). W celu opracowania i wdrożenia najistotniejszej innowacji komórki organizacyjne wyznaczały osoby odpowiedzialne za jej wdrożenie (34,7%) lub tworzyły zespół dedykowany tylko do tego projektu (32,2%). Większa część komórek org. korzystała z usług zewnętrznych konsultantów lub firm doradczych (22,8%) niż z usług wewnętrznych zespołów

doradztwa projektowego odpowiedzialnych za innowacje (9,8%). Najczęściej zaangażowanymi osobami w projekty najbardziej istotne była kadra zarządzająca wyższego (36,3%) i średniego szczebla (48,6%), pracownicy mający bezpośredni kontakt z klientem (44,1%) oraz eksperci ds. IT lub oprogramowania (35,1%). Niemal w połowie komórek organizacyjnych metoda „burzy mózgów” była stosowana w celu identyfikacji czynników, które wpływają na wyzwania do rozwiązania poprzez tę innowację. Opracowując najistotniejsze innowacje ponad połowa komórek org. zbierała w różny sposób informacje dotyczące doświadczeń użytkowników podobnych usług lub procesów; tylko 27,9% wykorzystata je do weryfikacji celu tej innowacji. Opinie i poglądy potencjalnych użytkowników zbierano najczęściej na wstępnym etapie projektu tj. na etapie generowania pomysłów na rozwiązanie określonych problemów (34,3% komórek organizacyjnych). Oznacza to, że konsultacje społeczne nie były powszechną praktyką w pracy administracji publicznej – 45,8% komórek org. nie gromadziła ich na żadnym etapie, choć na pewno w wysokim stopniu przyczyniły się do lepszego dopasowania usługi do potrzeb użytkownika (44,9% komórek organizacyjnych) czy zredukowania ryzyka niepowodzenia (25,3%).

## 7. Rekomendacje

### 7. Recommendations

Główny Urząd Statystyczny rekomenduje wprowadzenie niniejszego badania do Programu Badań Statystycznych Statystyki Publicznej (PBSSP), począwszy od PBSSP 2021, po udoskonaleniu metodyki badania oraz uwzględnieniu możliwości finansowania ze środków GUS.

Ze względu na obszerność kartoteki w przypadku badania pełnego, zaleca się stosowanie doboru celowego, a mianowicie badanie kadry kierowniczej wyższego szczebla, odpowiedzialnej za wyspecjalizowane komórki organizacyjne w dużych jednostkach administracji publicznej bez względu na różnice struktury organizacyjnej w poszczególnych rodzajach jednostek. W przypadku mniejszych jednostek zaleca się badanie na poziomie dyrektora generalnego danej jednostki.

W celu uproszczenia sposobu doboru kartoteki, lepszym rozwiązaniem byłoby skierowanie pism dotyczących badania do dyrektorów generalnych jednostek z prośbą o rozestanie poszczególnym komórkom organizacyjnym w ich jednostce administracji publicznej.

Projekt pytań powinien być zgodny z wytycznymi podręcznika Oslo, dotyczącymi okresu obserwacji<sup>25</sup> i definicji innowacji, ale bazując na doświadczeniach z niniejszej pracy badawczej, powinien zostać poddany weryfikacji w zakresie podjętych tematów. Rekomenduje się skrócenie formularza do pytań dotyczących rodzajów innowacji (ze szczególnym uwzględnieniem innowacji w zakresie usług) i podstawowych charakterystyk związanych z czynnikami mającymi wpływ na ich wdrożenie. Pozostałe dodatkowe pytania mogą zostać wykorzystane eksperymentalnie co kilka edycji badania, rozszerzając zakres informacji w zależności od potrzeb instytucji kształtujących politykę działania administracji publicznej. Pytania bardziej zaawansowane powinny zostać poddane testom kognitywnym przed ich wprowadzeniem w różnych rodzajach jednostek administracji publicznej.

---

<sup>25</sup> Okres obserwacji nie powinien być krótszy niż 1 rok, ani dłuższy niż 3 lata. Z uwagi na to, iż w sektorze publicznym innowacje są wdrażane cyklicznie okres dwuletni wydaje się najbardziej optymalny.

# Słownik pojęć i definicji

## Dictionary of concepts and definitions

### **Działalność innowacyjna<sup>26</sup>**

Działalność obejmująca szereg działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie, wdrożenie i wprowadzenie na rynek innowacji. Niektóre z tych działań są innowacyjne same w sobie, inne zaś mogą nie zawierać elementu nowości, lecz być niezbędne do opracowania i wdrożenia innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową, która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji.

### **Aktywność innowacyjna<sup>26</sup>**

Wprowadzenie w badanym okresie przynajmniej jednej innowacji procesowej, produktowej, w zakresie informacji i komunikacji, wdrażania polityk, strategii lub innej innowacji lub realizowanie prac nad opracowaniem innowacji, które zostały przerwane lub zaniechane w trakcie badanego okresu (niezakończone sukcesem) lub nie zostały do końca tego okresu ukończone (tzn. są kontynuowane).

### **Innowacja<sup>26</sup>**

Zastosowanie nowych lub zmodyfikowanych procesów, produktów, strategii i metod wprowadzonych w instytucji w celu osiągnięcia lepszych rezultatów; innowacyjne metody powinny być nowe lub zmodyfikowane w danej komórce organizacyjnej, mogą być dotychczas stosowane w innych komórkach.

### **Innowacja procesowa<sup>26</sup>**

Zastosowanie nowych lub ulepszonych metod w zakresie działalności podstawowej. Zalicza się tu nowe lub znacząco ulepszone metody tworzenia i świadczenia usług. Mogą one polegać na znaczących zmianach w zakresie sprzętu i oprogramowania wykorzystywanego dla działalności usługowej lub na zmianach w zakresie procedur i technik wykorzystywanych do świadczenia usług. Innowacje procesowe obejmują także nowe lub istotnie ulepszone techniki, urządzenia i oprogramowanie w działalności pomocniczej, takiej jak zaopatrzenie, księgowość, obsługa informatyczna i prace konserwacyjne.

### **Innowacja produktowa<sup>26</sup>**

Wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub ulepszone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. Innowacje produktowe w zakresie usług polegają na wprowadzeniu znaczących udoskonalień w sposobie świadczenia usług, na dodaniu nowych funkcji lub cech do istniejących usług lub na wprowadzeniu całkowicie nowych usług.

### **Innowacja w zakresie informacji i komunikacji**

Wprowadzenie nowych lub ulepszonych metod komunikacji z klientem wewnętrznym i zewnętrznym oraz informowania go o sposobie i zmianach w realizacji obsługi.

### **Innowacja w zakresie wdrażania polityk, strategii**

Wprowadzenie nowych lub ulepszonych polityk, strategii tworzonych dla celów publicznych. Innowacje w zakresie wdrażania polityk, strategii są specyficzną formą innowacji procesowych lub informacji i komunikacji, dotyczą bowiem wprowadzania polityk i strategii opracowanych przez rząd i inne jednostki administracji publicznej oraz w celu realizacji założeń przez nie opracowanych.

---

<sup>26</sup> Definicje powstały w oparciu o *Podręcznik Oslo – zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, publikacja OECD/Eurostat 2005, wydanie trzecie polskie, Warszawa 2008 (zostały zmodyfikowane na potrzeby badania innowacji w sektorze publicznym)

## Bibliografia

### References

Arundel A., UNU-MERIT Methodological Guidelines for Measuring the Innovation Activities of Public Sector Organisations, September 2018 (maszynopis niepublikowany)

Arundel A., Final report of the OECD cognitive testing results for innovation in the public sector, mimeo, February 2014

Arundel A., Bloch C., Ferguson B., Measuring innovation in the public sector, OECD Blue Skies Conference, Ghent Belgium, September 2016

Arundel A., Bowen Butchart D., Gatenby-Clark S., The role of an inclusive innovation culture and innovation support strategies in university managerial and service innovations: Survey results for Australia and New Zealand, OECD Blue Skies Conference, Ghent Belgium, September 2016

Arundel A., Huber D., From too little to too much innovation? Issues in monitoring innovation in the public sector. Structural Change and Economic Dynamics 27, 2013

Bugge M., Mortensen P.S., Bloch C., Measuring Public Innovation in Nordic Countries: Report on the Nordic Pilot Studies, Analyses of Methodology and Results, MEPIN, NIFU, Oslo 2011

Hughes A., Moore K., Kataria N., Innovation in Public Sector Organizations: A Pilot Survey for Measuring Innovation Across the Public Sector, NESTA, London, March 2011

Innobarometer 2010: Analytical Report Innovation in Public Administration (Flash Eurobarometer 305). DG Enterprise, EC (European Commission), Brussels 2011

Oslo Manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 4th edition, OECD/Eurostat, Paris 2018

Podręcznik Oslo – zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, OECD/Eurostat 2005, wydanie trzecie polskie, Warszawa 2008

State of the Service Report: State of the Service Series 2010-2011, Commonwealth of Australia, APSC (Australian Public Service Commission), Canberra 2011

Torring J., Ansell C., Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance, Public Management Review 2017

Willis G.B., Cognitive Interviewing: A Tool for Improving Questionnaire Design, SAGE Publications 2005

## Spis załączników

### Annexes

Załącznik nr 1. Ankieta Innowacje w administracji publicznej 2016-2017

Załącznik nr 2. Założenia do kontroli logiczno-rachunkowej

Załącznik nr 3. Opis Systemu Informatycznego Badania

Załącznik nr 4. Raport jakości – wersja uproszczona

Załącznik nr 5. Tablice wynikowe