

DR ZOFIA GRÓDEK-SZOSTAK

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
email: grodekz@uek.krakow.pl

DR DANUTA KAJRUNAJTYS PROF. WSEI

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych  
Katedra Zarządzania Międzynarodowego

DR GABRIELA MALIK

Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie  
Zakład Metod Ilościowych

DR AGNIESZKA CHĘCIŃSKA-ZAUCHA

Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach  
Katedra Zarządzania Sportem i Turystyką

## DZIAŁANIA ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ W OBSZARZE STYMULOWANIA INTELIGENTNEGO ROZWOJU – STUDIUM WOJEWÓDZTWA MAŁOPOLSKIEGO

Słowa kluczowe: region, administracja, inteligentny rozwój

Abstrakt. Jednym z nowatorskich rozwiązań zmierzających do wzmocnienia innowacyjności w regionie uczącym się, był realizowany w Małopolsce w latach 2012–2015 projekt o nazwie „SPIN – Model transferu innowacji w Małopolsce” (SPIN) w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Model SPIN to innowacja organizacyjna, która została zaprojektowana z myślą o trzech kategoriach odbiorców: jednostkach naukowych, przedsiębiorcach oraz władzach regionalnych (a także innych kategoriach odbiorców transferu wiedzy, w tym jednostkach samorządu terytorialnego). Model został pomyślany jako adekwatne narzędzie do stymulowania innowacyjności w regionie uczącym się, jakim jest Region Małopolski.

Przedmiotem analizy jest odpowiedź na pytanie, jak działania administracji samorządowej prowadzone kompleksowo z przygotowanym scenariuszem prac, precyzyjnie określoną listą beneficjentów oraz interesariuszy, przyczyniają się do stymulowania innowacyjności regionalnej.

Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

## Activities of Local Government Administration in the Area of Stimulating Innovation in the Intelligent Region – Study of the Małopolskie Voivodeship

Keywords: region, administration, intelligent development

**Abstract.** One of the innovative solutions aimed at enhancing innovation in the learning region was the project called “SPIN – Innovation Transfer Model in Malopolska” (SPIN) in Małopolska in the years 2012–2015 under the Human Capital Operational Program. The SPIN model is an organizational innovation designed for three categories of customers: academics, entrepreneurs and regional authorities (as well as other categories of knowledge transfer recipients, including local government units). The model has been conceived as an adequate tool to stimulate innovation in the learning region of the Małopolska Region.

The subject of the analysis is the answer to the question how the activities of self-government administration conducted comprehensively with the prepared scenario of work, precisely defined list of beneficiaries and stakeholders contribute to stimulate regional innovation.

The paper was financed from the funds allocated to the Faculty of Management at the Cracow University of Economics, as part of a grant to support research capacity.

## Wstęp

Podjmując rozważania na temat działań mających na celu pobudzenie innowacyjności, można poddać analizie zarówno ukierunkowane na region oraz takie, które swym zasięgiem oddziaływania obejmują wiele regionów (np. mają zasięg ogólnokrajowy). Działania regionalne mające na celu pobudzenie innowacyjności uczestników mają to do siebie, że koncentrują większość lokalnych uczestników życia publicznego z danego regionu, kreując współpracę, budując i umacniając lokalne relacje sieciowe, których efekty będą oddziaływać nie tylko na macierzysty region.

Globalne działania ukierunkowane na innowacyjność dedykowane są zwykle wybranym kategoriom podmiotów (np. ośrodki naukowo-badawcze, IOB itp.) albo wybranym aspektom, branżom/specjalnościom (np. Gródek-Szostak, Niemiec, Sikora, Szelaąg-Sikora, 2017).

Wspólne, regionalne, działanie jest postrzegane jako dojrzałość uczestników działań do wspólnego postrzegania regionu jako kolebki i źródła zasobów, dostrzeganie znaczenia synergii dla efektu końcowego oraz jako dążenie do współpracy, mimo istnienia różnic indywidualnych (misji, celów strategicznych, zasad działania czy źródeł finansowania). Regiony „klucz do swojego sukcesu kryją w silnym powiązaniu z globalną ekonomią przez handel, eksport i inwestycje zagraniczne. Mieszka w nich zwykle 5–20 mln osób, są zatem na tyle małe, że ich mieszkańcy łączą wspólne interesy ekonomiczne, ale równocześnie wystarczająco duże, by

posiadać infrastrukturę umożliwiającą aktywne uczestnictwo w globalnej gospodarce (jak np. międzynarodowe lotnisko)” (Godowska, 2012, s. 279).

Celem rozważań podjętych w niniejszym artykule jest analiza działań i ich efektów podjętych w ramach realizowanego w Regionie Małopolskim „Modelu transferu innowacji w Małopolsce (SPIN)”. Czas jaki upłynął od jego zakończenia pozwala na dokonanie podsumowania i sformułowanie wniosków, choćby co do zasadności podejmowania tego rodzaju przedsięwzięć w przyszłości.

Rozważania analityczne zostały poprzedzone kwerendą literaturową, która miała wskazać istnienie (bądź ich brak) tego rodzaju doświadczeń innych regionów oraz zaleceń sformułowanych przez badaczy w tej kwestii<sup>1</sup>.

## 1. Problem uczenia się uczestników w regionie uczącym się – przegląd literatury

Problematyka regionów uczących się nawiązuje do historycznego pojęcia regionów przemysłowych. Koncepcja regionu uczącego się jest postrzegana jako najbardziej skoncentrowana na przewyciężaniu i unikaniu blokad charakterystycznych dla starych obszarów przemysłowych (Hassink, 2005, s. 523). Proces usuwania i wymiany niektórych elementów dawnego środowiska może trwać dłużej niż struktury przemysłowe, z którymi były one związane. Niektóre regiony mają zdolność do sprawnego eliminowania dawnych znaczących instytucji, które teraz stanowią przeszkodę w dalszym ich rozwoju (Hassink, 2005, s. 524). Przykłady czynników utrudniających zmiany w starych regionach przemysłowych:

- powiązania pomiędzy firmami, które wspólnie dążą do utrzymania istniejącego status quo, co powoduje spowolnianie restrukturyzacji przemysłu a pośrednio utrudnia rozwój miejscowego potencjału i kreatywności,
- rozwiązania instytucjonalne na wszystkich poziomach nie rozumiejące znaczenia niezbędnych zmian tworząc względnie trwałe koalicje samowystarczalne,
- lobbing paraliżujący konkurencję itp. zachowania i postawy uczestników gry rynkowej.

Powszechnie podkreśla się, że uczenie się jest najważniejszym procesem, który powinien zachodzić w obrębie regionu uczącego się. Proces ten powinien skupiać uczestników niezależnie od ich statusu i celów działania, być podporządkowany

---

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

tworzeniu innowacji oraz utrzymania pozycji konkurencyjnej regionu jako całości (Pietrzyk, 2000; Marszałek, 2011; Kajrunajtys, 2016). Analizując opinie badaczy można wyróżnić aktywność badawczą ukierunkowaną na postrzeganie uczenia się jako:

- proces, który przebiega w określonych uwarunkowaniach, obejmuje grupę aktorów i składa się z dających się wyodrębnić etapów lub elementów, Baumfeld (2005, s. 39–51) wskazuje na przemyślane działania na rzecz wspierania edukacji obywateli,
- stan, który charakteryzuje w danym momencie poziom nasycenia wiedzą uczestników oraz całego regionu, co daje asumpt do oceny i planowania adekwatnych do tego stanu działań na przyszłość – Florida (1995) postrzega region uczący się jako magazyn wiedzy i pomysłów zapewniający odpowiednie środowisko i infrastrukturę ułatwiające przepływ wiedzy, pomysłów i proces uczenia się, zaś Van Geenhuizen, Nijkamp (2000, s. 38–55) jako obszar posiadający zasoby wiedzy (instytuty i laboratoria badawcze, infrastrukturę szkolnictwa wyższego), dzięki którym może zwiększać swoją produktywność,
- zbiór aktorów zaangażowanych w procesy terytorialnego uczenia się (Maillat, Kébir 2011, s. 429–448), którzy współpracują ze sobą (Boekema, Morgan, Bakkers, Rutten, 2000, s. 3–16); aktorzy funkcjonują w silnych i elastycznych sieciach wymieniając się pomysłami z różnych dziedzin, sieć ta obejmuje aktorów gospodarczych a także partnerów społecznych, politycznych i instytucjonalnych (Ache, 2000, s. 435–449).

Uczenie się jest najważniejszym procesem zachodzącym w obrębie regionu uczącego się, pozwalającym organizacjom rozwijać struktury i systemy bardziej dostosowane do zmian w turbulentnym otoczeniu (Hudson, 1999; Marszałek, 2011; Domański 2001; Kajrunajtys, 2016). W ramach prac w obszarze uczenia się na poziomie regionalnym podkreśla się konieczność uczenia się jako elementu warunkującego tworzenie innowacji (Pietrzyk, 2000).

Istnieje ścisła zależność między wiedzą zlokalizowaną w regionie a rozwojem regionu. Wiedza zlokalizowana w regionie ma długotrwały wpływ na przyszły jego rozwój, a zasoby wiedzy regionu normalnie zmieniają się powoli. Oznacza to, że zgromadzenie znacznie większej wiedzy w regionie o jej ograniczonych zasobach wymaga dłuższego czasu, podczas gdy region bogaty w wiedzę będzie bogaty w wiedzę w przyszłości. U podstaw tego zjawiska czasowo-przestrzennego leżą dwa czynniki. Podstawowym czynnikiem sprawczym jest jakość infrastruktury i oferowane udogodnienia w tym względzie. Przyciągają one firmy i gospodarstwa domowe, które tworzą powoli zmieniające się atrybuty lokalizacji. Drugi czynnik wynika

z zasad teorii nowej ekonomii geograficznej i jest formułowany jako dwie następujące zależności (Karlsson, Johansson, Stough, 2008, s. 3–4):

- praca wymagająca dużej wiedzy jest przyciągana do regionów, w których znajdują się firmy zależne od wiedzy,
- firmy z działalnością zależną od wiedzy przyciągają do regionów, w których zlokalizowana jest wysoko przetworzona wiedza.

Problematyka procesów uczenia się w regionie inteligentnym jest przedmiotem dyskusji od kilku dziesiątek lat. W swych wnioskach z badań i obserwacji Maillat i Kébir (2011, s. 258–26) u schyłku XX wieku wyróżnili w tym procesie kluczowe filary uczenia się, prowadzące do rozwoju regionu uczącego się:

- uczenie się interaktywne rozumiane jako wymiana doświadczeń (interakcje) między aktorami działalności produkcyjnej i realizacji procesów innowacyjnych,
- uczenie instytucjonalne rozumiane jako poziom elastyczności i umiejętności instytucji formalnych (organizacji rządowych, agencji rozwoju, instytucji otoczenia biznesu, stowarzyszeń etc.) i nieformalnych (wartości, rutyny, sposobów zachowań, zwyczajów, zaufania etc.) do dostosowania się wraz ze zmieniającymi się warunkami otoczenia.

Specyficzną umiejętnością szczególnie ważną we współczesnej gospodarce jest zdolność do aktywnego uczestnictwa w procesach globalizacji wszystkich uczestników. Zdolność ta (obejmująca zarówno wiedzę, jak i gromadzone doświadczenie) przejawia się w dostosowywaniu się do zmian zachodzących w globalnym otoczeniu, a w szczególności w dostosowywaniu oferty posiadanych zasobów do zidentyfikowanych potrzeb odbiorców i przekazu informującego o tej ofercie.

## 2. Innowacyjność w ujęciu regionalnym

Debackere (2012, s. 3–4) wskazuje kluczowe czynniki sukcesu w zakresie zarządzania innowacjami i polityki innowacyjnej regionu uczącego się, w którym funkcjonują akademickie organizacje transferu technologii, wśród których wymienia m.in:

- elastyczność strategiczną i autonomię finansową akademickich organizacji transferu technologii w ramach struktur uniwersyteckich, co pozwala na nawiązywanie interakcji przemysłu i nauki,
- zewnętrzne otoczenie akademickich organizacji transferu technologii, które w pełni popiera powiązania przemysłu z nauką, w szczególności: ramy prawne i zasady dotyczące zarządzania własnością intelektualną oraz

- jednoznacznie określone oczekiwania i cele stron zaangażowanych w transfer technologii,
- czytelne programy zachęt i kodeksów postępowania dla społeczności akademickiej oraz zatwierdzone przez uczelnie działania stymulujące i monitorujące transfer technologii i aktywności naukowców,
  - struktury poprzeczne uczelni powinny umożliwiać transfer technologii tak, aby naukowcy nie musieli być osobiście zaangażowani w przekształcanie i tłumaczenie swoich naukowych informacji na format przydatny dla przemysłu i biznesu,
  - wspólne platformy badawcze tworzone, utrzymywane i zarządzane przez akademickie organizacje transferu technologii łączące naukowców akademickich i specjalistów branżowych z przemysłu, którzy razem współtworzą nowe podstawowe kierunki badań i aplikacji,
  - działania nowoczesnych akademickich organizacji transferu technologii powinny być koordynowane zarówno niezależnie, jak i w sposób zintegrowany z podstawowymi misjami edukacyjnymi i badawczymi uczelni,
  - nowoczesne akademickie organizacje transferu technologii powinny działać jako regionalne inkubatory sieciowe, uczestnicząc w projektach infrastrukturalnych (parkach naukowych i inkubatorach) na poziomie europejskiego programowania innowacyjnego oraz wspomagać zakładanie firm typu spin-off,
  - ciągły benchmarkingu, tj. pozycjonowanie i porównywanie własnych podejść do „najlepszych dostępnych praktyk” w dziedzinie technologii lub transferu wiedzy, dlatego nowoczesne akademickie organizacje transferu technologii powinny stawać się częścią szerszej społeczności tych organizacji w Europie i świecie.

### 3. SPIN – Model transferu innowacji w Małopolsce

Doświadczenia z podejmowanych przez władze samorządowe działań mających na celu zwiększenie intensywności transferu wiedzy i wykorzystania potencjału uczelni przez przedsiębiorstwa w Małopolsce zostały wykorzystane do uruchomienia i przeprowadzenia działań w ramach nowatorskiego podejścia do wzmocnienia transferu wiedzy. Projekt „SPIN – Model transferu innowacji w Małopolsce” był realizowany w ramach POKL w latach 2013–2015. Model SPIN to innowacja organizacyjna, która została zaprojektowana z myślą o trzech kategoriach odbiorców: władzach regionalnych, jednostkach naukowych i przedsiębiorcach (oraz innych kategoriach odbiorców transferu wiedzy, w tym jednostkach samorządu terytorialnego). Identyfikacja

i pomiar efektów uzyskanych w ramach projektu wymaga dłuższej perspektywy i analizy obejmującej nie tylko bezpośrednich uczestników ale także innych beneficjentów, partnerów i interesariuszy.

W realizację przedsięwzięcia zaangażowane były następujące podmioty: województwo małopolskie (lider projektu), Uniwersytet Jagielloński, Politechnika Krakowska i Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie. Głównym celem projektu była intensyfikacja transferu wiedzy i efektywniejsze wykorzystanie potencjału uczelni przez przedsiębiorstwa w Małopolsce (CEAPP, 2015). Jako transfer wiedzy przyjęto definicję zaproponowaną przez autorów: Owen i Wahl (2011, s. 83–93), tj. wymianę informacji poprzez sieci współpracy, w ramach których przekazywane są dobre pomysły, wyniki badań i umiejętności pomiędzy uczelniami, innymi jednostkami badawczymi, przedsiębiorstwami i szeroko rozumianym społeczeństwem, w celu umożliwienia rozwoju nowych, innowacyjnych produktów i usług. W wyniku przeprowadzonych analiz i prac koncepcyjnych postawiono na zbudowanie centrów silnie osadzonych w sieci zespołów naukowych o określonym profilu uznając, że jest to brakujące ogniwo w łańcuchu współpracy. Są one komplementarne w stosunku do istniejących na poziomie ogólnouczelnianym centrów transferu technologii. Taki rodzaj wsparcia dla procesów transferu wiedzy wpisuje się w strumień aktywności podejmowanych w wielu krajach na rzecz wzrostu innowacyjności gospodarki (CEAPP, 2015, s.11).

Model SPIN budowany był w trzech etapach: od diagnozy i koncepcji, poprzez wdrożenia, aż po ewaluację i opracowanie ostatecznej wersji modelu. Kompletna dokumentacja składa się z trzech tomów: „Model SPIN” (zawiera opis modelu), „Jak założyć i rozwijać Centrum Transferu Wiedzy” (zawiera wskazówki w jaki sposób krok po kroku przeprowadzić proces zakładania CTW, od przygotowań do założenia CTW, przez proces rozruchu, aż do testowania i sprzedaży) oraz „Jak wdrożyć Model SPIN?” (tom adresowany do instytucji mających potencjał do działań wspierających tworzenie Centrów Transferu Wiedzy oraz menedżerów Centrów, którzy będą zakładać i rozwijać te jednostki).

Zadania uczestników projektu podzielone zostały następująco:

- lider projektu: doradztwo w zakresie wdrażania CTW, mentoring oraz utworzenie sieci,
- Centra Transferu Wiedzy: aktywny brokering, innowacyjne rozwiązania dla przedsiębiorców oraz zapewnienie wysokiego poziomu usług,
- regionalni brokerzy informacji: świadczenie usług w każdej regionalnej specjalizacji przez Centra Transferu Wiedzy.

Zostały powołane do życia i zainicjowały swoją działalność następujące Centra:

- Centrum Promocji Inteligentnych Systemów Informatycznych (AGH), <http://isi.agh.edu.pl/>,
- Małopolskie Centrum Biotechnologii (UJ), <http://www.mcb.uj.edu.pl>,
- Małopolskie Centrum Budownictwa Energooszczędnego (PK), <http://www.mcbe.pl/>,
- Małopolski Ośrodek Medycyny Translacyjnej (CM UJ), <http://www.momt.uj.edu.pl/>.

Centra Transferu Wiedzy zostały powołane do świadczenia następujących kategorii usług:

- doradztwo w zakresie ubiegania się o wsparcie,
- specjalistyczne usługi (w tym np. audyt technologiczny, opiniowanie o innowacyjności produktu) i konsultacje specjalistyczne,
- pośrednictwo w nawiązywaniu kontaktów biznesowych związanych z działalnością przedsiębiorstwa,
- wsparcie merytoryczno-organizacyjne w procesie negocjacji i zawierania umów pomiędzy wykonawcami a nabywcami wyników prac B+R.

Wyniki uzyskane w trakcie realizacji projektu SPIN uzyskały pozytywne recenzje, czego konsekwencją jest decyzja Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego o finansowaniu projektu nazwanego SPIN II, który stanowi kontynuację działań prowadzonych w ramach poprzedniego projektu SPIN (Strzałka, 2015). Kluczowym osiągnięciem z perspektywy regionalnej jest stworzenie platformy komunikacji oraz wygenerowanie czytelnego komunikatu do uczestników rynku o możliwości uzyskania wsparcia. Warto także podkreślić znaczenie tych działań dla umacniania więzi między regionalnymi podmiotami różnych sektorów. W ten sposób możliwe jest wygenerowanie wartości dodanej wynikającej ze współpracy między podmiotami.

Wymiana pomysłów, wyników badań oraz umiejętności pomiędzy uczelniami, innymi jednostkami badawczymi, przedsiębiorstwami i szeroko rozumianym społeczeństwem, realizowana w zorganizowany sposób, ma szanse przełożyć się na uważalny wzrost potencjału innowacyjnego regionu.

## Podsumowanie

Model SPIN przyniósł i zapewne w dalszej perspektywie czasu przyniesie wymierne korzyści dla trzech grup interesariuszy: a) władz jednostek naukowych i funkcjonujących w ich ramach zespołów, chcących go wdrożyć w wybranych obszarach



wiedzy; b) władz regionalnych prowadzących politykę innowacyjną oraz c) właścicieli i pracowników przedsiębiorstw chcących podnieść konkurencyjność swoich firm poprzez wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań wypracowanych w ramach jednostek naukowych.

Wypracowane w ramach modelu rozwiązania nie wyłącza jednak przedsiębiorców i jednostek naukowych w poszukiwaniu płaszczyzny do kooperacji. Model SPIN wykreował przestrzeń do działań integrujących interesariuszy transferu wiedzy, wskazał spektrum instrumentów z których można korzystać.

## Literatura

- Ache, P. (2000). Vision and Creativity – Challenge for City Regions. *Futures*, 32 (5), 435–449.
- Baumfeld, L. (2005). *Balanced Scorecard für Regionen*. Wien: Leader Project.
- Boekema, F., Morgan, K., Bakkers, S., Rutten, R. (2000). Introduction to Learning Regions: A New Issue for Analysis? W: F. Boekema, K. Morgan, S. Bakkers, R. Rutten (red.), *Knowledge, Innovation and Economic Growth. The Theory and Practice of Learning Regions* (s. 3–16). Cheltenham: Edward Elgar.
- CEAPP (2015). *Przyspieszyć niezbędne. Doświadczenia z projektu SPIN – wsparcie transferu wiedzy z uczelni do przedsiębiorstw*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Debackere, K. (2012). *The TTO, a University Engine Transforming Science Into Innovation. League of European Research Universities*. Amsterdam: Advice Paper, No. 10.
- Domański, R. (2001). *The innovative city*. Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu.
- Geenhuizen, M. Van, Nijkamp, P. (2000). The Learning Capabilities of Regions: Conceptual Policies and Patterns. W: F. Boekema, K. Morgan, S. Bakkers, R. Rutten (red.), *Knowledge, Innovation and Economic Growth. The Theory and Practice of Learning Regions* (s. 38–56). Cheltenham: Edward Elgar.
- Godowska, M. (2011). Region uczący się – uwarunkowania i determinanty rozwoju na przykładzie województwa małopolskiego. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 8, 278–286.
- Gródek-Szostak, Z., Niemiec, M., Sikora, J., Szelaż-Sikora, A. (2017). Stosowanie modelu open innovation w opinii przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 19 (3), 3271–275. DOI: 10.5604/01.3001.0010.3260.
- Hassink, R. (2005). How to unlock regional economies from path dependency? From learning region to learning cluster. *European Planning Studies*, 13 (4), 521–535.
- Hudson, R. (1999). The Learning Economy, the Learning Firm and the Learning Region: a Sympathetic Critique of the Limits to Learning. *European Urban and Regional Studies*, 6 (1), 59–72.

- Kajrunajtys, D. (2016). Obieg informacji na potrzeby konkurencyjności organizacji w turbulentnym otoczeniu. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*, 12, 124–141.
- Karlsson, C., Johansson, B., Stough, R.R. (2008). *Entrepreneurship and Innovation in Functional Regions*. CESIS. Electronic Working Paper Series, Paper No. 144.
- Maillat, D., Kebir, L. (2011). The Learning Region and Territorial Production Systems. W: B. Johansson, C. Karlsson, R.R. Stough, *Theories of Endogenous Regional Growth. Advances in Spatial Science* (s. 255–277). Berlin–Heidelberg: Springer.
- Marszałek A. (2011). Potencjał naukowo-badawczy uczelni i jego rola w regionie uczącym się (na przykładzie Małopolski). W: T. Domański, *Marketing akademicki. Rola uniwersytetów w promocji miast i regionów* (s. 58–66). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Owen, D.H., Wahl Z. (2011). Defining Four Pillars for Successful Applied Knowledge Transfer. W: R.J. Howlett, *Innovation through Knowledge Transfer 2010. Smart Innovation, Systems and Technologies*, 9 (83–93). Berlin–Heidelberg: Springer.
- Pietrzyk, I. (2000). *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

## Cytowanie

- Gródek-Szostak, Z., Kajrunajtys, D., Malik, G., Chęcińska-Zaucha, A. (2017). Działania administracji samorządowej w obszarze stymulowania inteligentnego rozwoju – studium województwa małopolskiego. *Europa Regionum*, 4 (XXXIII), 49–58. DOI: 10.18276/er.2017.33-05.