

ZARZĄDZANIE POLITYKĄ INNOWACYJNĄ W FINLANDII

ALEKSANDER SZCZEPARA¹

¹ Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa; as89701@student.sgh.waw.pl; 0000-0001-6129-002X

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza zarządzania polityką innowacyjną w Finlandii. Analizie poddano zakres znaczeniowy terminu polityki innowacyjnej państwa oraz przedstawiono pozycję Finlandii w wybranych rankingach innowacyjności gospodarki. Aparat teoretyczny pozwolił na analizę zarządzania polityką innowacyjną w tym państwie w kontekście instytucji odpowiedzialnych za jej prowadzenie. W szczególności zwrócono uwagę na inicjatywy podejmowane przez SITRA- agencję, która ma kluczowe znaczenie w prowadzeniu polityki innowacyjnej w Finlandii. W artykule wskazano cechy charakterystyczne zarządzania polityką innowacyjną w tym państwie tak jak: działania o charakterze długoterminowym, elastyczność struktury organizacyjnej, implementacja zasad Nowego Zarządzania Publicznego, partycypacyjny model zarządzania oraz konieczność odpowiedzi przez politykę innowacyjną na bieżące wyzwania społeczno-polityczno-gospodarcze.

Słowa kluczowe: Finlandia, innowacje, polityka innowacyjna, zarządzanie publiczne, SITRA.

MANAGEMENT OF INNOVATION POLICY IN FINLAND

Abstract: The aim of this article is to analyse innovation policy management in Finland. The semantic scope of the term state innovation policy has been analysed and the position of Finland in selected rankings of economic innovation has been presented. The theoretical apparatus allowed the analysis of innovation policy management in the country in the context of the institutions responsible for its implementation. In particular, attention was paid to the initiatives undertaken by SITRA-an agency that is of key importance in the conduct of innovation policy in Finland. The article points out the characteristics of innovation policy management in this country, such as: long-term activities, flexibility of the organisational structure, implementation of the principles of the New Public Management, participatory

Zarządzanie...

management model and the need for innovation policy to respond to current socio-political and economic challenges.

Keywords: Finland, innovation, innovation policy, public management, SITRA.

1. Wstęp

W artykule podjęto problematykę zarządzania polityką innowacyjną w Finlandii, która uznawana jest za jednego z globalnych liderów w tym zakresie. Należy zwrócić uwagę, że polityka innowacyjna powinna być rozpatrywana jako jeden z elementów polityki publicznej (Gocłowska-Bolek, 2020). Z tego względu, zarządzanie polityką innowacyjną powinno być analizowane w kontekście najnowszych trendów w zakresie zarządzania publicznego. W świetle rozpropagowywanych od początku lat 70. XX w. współczesnych koncepcji zarządzania publicznego zbiorczo określanych mianem Nowego Zarządzania Publicznego (ang. *New Public Management*) w zakresie zarządzania przez instytucje podległe administracji państwowej powinny być wykorzystywane najnowsze metody i techniki zarządzania a styl zarządzania w znacznym stopniu powinien być zbliżony do zarządzania prywatnymi przedsiębiorstwami. Zgodnie z tą koncepcją instytucje publiczne powinny być ukierunkowane na poprawę jakości życia współobywateli, cechować się małą sformalizowaną kulturą organizacyjną, aktywnie korzystać z outsourcingu świadczonych usług a pracujący tam urzędnicy powinny ponosić nie tylko odpowiedzialność prawną, lecz również menadżerską (Młodzik, 2015; Nowojczyk 2015; Przygodzki, 2016). Należy zwrócić przy tym uwagę, że całościowo ocena czy i w jakim stopniu instytucje publiczne stosują wyżej wskazaną koncepcję jest dosyć problematyczna. Wynika to z przede wszystkim z tego, że część danych ma charakter poufny oraz z tego, że zdaniem E. Scheina osoba spoza danej organizacji może zinterpretować wewnętrzne wyrazy kultury organizacyjnej (artefakty) (Shein, 2004).

Niezależnie od zasygnalizowanych trudności i ograniczeń w tych badaniach, autor artykułu podejmie próbę określenia założeń, norm i wartości determinujących zarządzanie polityką innowacyjną w Finlandii opierając się na metodach badawczych: przeglądu literatury, analizy danych ekonomicznych, ekstrapolacji i refleksji. W jaki sposób należy

rozumieć termin innowacyjności gospodarki oraz polityki innowacyjnej? Czy Finlandia słusznie zaliczana jest do globalnych liderów w zakresie polityki innowacyjnej? W jaki sposób w tym kraju zarządzana jest polityka innowacyjna?

W celu odpowiedzi na powyższe pytania wskażę aparat teoretyczny służący do analizy polityki innowacyjnej, poddam analizie pozycję Finlandii w wybranych rankingach innowacyjności oraz wskażę instytucje odpowiedzialne za prowadzenie tej polityki. Dlaczego wybór padł na to państwo? Wynika to przede wszystkim z tego, że paradoksalnie Finlandia mimo niesprzyjających warunków przyrodniczych (zwłaszcza na północy zaliczana jest do grona państw cechujących się najwyższym poziomem konkurencyjności jak również najwyższym poziomem szczęścia i dobrobytu wśród mieszkańców. Warto zwrócić uwagę, że przeprowadzone badania cechują się oryginalnością i nowatorstwem, ponieważ podejmują próbę wyszczególnienia charakterystycznych cech fińskiej polityki innowacyjnej w kontekście zarządzania publicznego i instytucji odpowiedzialnych za jej prowadzenie.

2. Koncepcja polityki innowacyjnej

Jednym z najczęściej używanych z ostatnich lat terminów w naukach ekonomicznych jest pojęcie innowacyjności gospodarki. W sferze znaczeń ogólnych innowacyjność oznacza przede wszystkim „zdolność przedsiębiorstwa bądź organizacji do poszukiwania i wprowadzania na rynek nowych rozwiązań” (Weresa, 2014, s.22) Należy zwrócić przy tym uwagę, że przytoczona definicja nie wyczerpuje zakresu znaczeniowego tego terminu i powinna być traktowana jako punkt wyjścia do dalszych rozważań na ten temat. Innowacyjność może być rozpatrywana na poziomie mikro (przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe), mezo (branże i gałęzie gospodarki), makro (kraj), mega (organizacje międzynarodowe) oraz mezo (system społeczno-gospodarczy). Z tym artykule, jak wskazuje tytuł, skoncentruję się na analizie innowacyjności na poziomie makro.

Należy zaznaczyć, że koncepcja innowacyjności gospodarki ewoluowała, co związane jest z różnym postrzeganiem procesu innowacji. W chronologicznie pierwszym modelu procesu innowacji znanym w literaturze przedmiotu pod nazwą podaźowego lub liniowego impulsu do zmian, czyli do powstania innowacji jest nauka i technologia. Z kolei, zgodnie z popytowym modelem procesu innowacji zaproponowanym przez J. Schmooklera przyczyną działalności innowacyjnej należy szukać w zmianach popytu inwestycyjnego (Scherer, 1982). Niektórzy autorzy próbują dokonać syntezy podaźowego i popytowego modelu procesu

innowacji zakładając ich współwystępowanie w zależności od charakteru innowacji. Natomiast, w bardziej współczesnych ujęciach podkreślane jest znaczenie występowania sprzężeń zwrotnych w modelach procesu innowacji pomiędzy poszczególnymi fazami powstawania innowacji. Najbardziej aktualne ustalenia dotyczące modeli powstania innowacji zwracają uwagę na systemowe podejścia do innowacji i rozróżniania pomiędzy różnymi poziomami procesów innowacji (Czerniak, 2013). Zdaniem M. Weresy, współczesne ujęcia innowacyjności uwypuklają kluczowe znaczenie interakcji pomiędzy nauką, przedsiębiorcami a administracją publiczną oraz konieczność aktywnej roli państwa w prowadzeniu polityki innowacyjnej (Weresa, 2014, s.42). Oprócz tego należy zwrócić uwagę, że badacze podejmujący problematykę innowacyjności gospodarki często odwołują się do dorobku często wykluczających się ustaleń różnych szkół i nurtów ekonomicznych. Zdaniem autora artykułu, szczególnie warte uwagi są ujęcia odwołujące się do ustaleń ekonomii instytucjonalnej oraz nowej ekonomii instytucjonalnej, podkreślające kluczowe znaczenie instytucji definiowanych jako reguły gry w społeczeństwa (Gruszewski, 2015) w procesie innowacji.

Kolejną trudnością w definiowaniu innowacyjności gospodarki jest występujący z literaturze przedmiot podział innowacji. Przede wszystkim można wyszczególnić innowacje produktowe oraz procesowe. Natomiast innowacje wśród innowacji procesów wyróżnia się innowacje organizacyjne oraz technologiczne (Czerniak, 2013). Z kolei, zgodnie z metodologią z Oslo zawartą w *Oslo Manual* można wyróżnić kategorie innowacji produktowych, procesowych, marketingowym oraz organizacyjnych (OECD/ Eurostat, 2018). Kolejnym kryterium podziału innowacji jest ich klasyfikacja w oparciu skalę dokonywanych zmian. Pierwszą grupę stanowią innowacje radykalne, które zakładają zastosowanie całkowicie nowych rozwiązań w oparciu o postępy wiedzy. Natomiast, drugą grupę stanowią innowacje przyrostowe, które nie wiążą się z radykalnym przełomem w postępie wiedzy, lecz ulepszeniem rozwiązań dotychczasowo stosowanych dzięki powstaniu innowacji radykalnych (Weresa, 2014). Niezależnie od trudności w klasyfikacji innowacji wśród badaczy panuje powszechna zgoda, że innowacje w odróżnieniu od wynalazków muszą być skomercjalizowane i upowszechnione.

Z wyżej wyszczególnionych powodów dosyć problematyczne jest jednoznaczne zdefiniowanie polityki innowacyjnej danego państwa, jednak najczęściej uznaje się, że jest to element szeroko rozumianej polityki publicznej ukierunkowany na „wspieranie innowacyjności gospodarki, a głównymi podmiotami jej oddziaływania są przedsiębiorcy, a także inni aktorzy życia społecznego” (Goćłowska-Bolek, 2020, s. 51). Zdaniem M. Weresy polityka ta jest wykorzystywana przez państwa w celu (Weresa, 2001):

- wzmocnienia powiązań w narodowym systemie innowacji,

- zapewnienia odpowiednich warunków do wdrażania rozwiązań innowacyjnych,
- wpływu na zmiany technologiczne w przemyśle,
- umożliwienia osiągnięcia przedsiębiorcom korzyści z zachodzących procesów gospodarczych.

Warto zwrócić uwagę, że koncepcja polityki innowacyjnej ewaluowała zgodnie z opisanymi powyżej modelami procesu innowacji. O ile pierwsze koncepcje w tym zakresie nawiązywały do popytowego i podażowego modelu procesu innowacji, to współczesne badania na ten temat podkreślają znaczenie sprzężeń zwrotnych w prowadzeniu polityki innowacyjnej, systemowego ujęcia innowacji, znaczenia czynników o charakterze instytucjonalnym oraz silnie nawiązują do współczesnych wyzwań społecznych i środowiskowych. Współcześnie w celu prowadzenia polityki innowacyjnej państwa wykorzystują (Gołowska-Bolek, 2020):

- instrumenty regulacyjne, a więc przepisy prawne wykorzystywane w procesie innowacji takie jak system ochrony praw własności intelektualnej, przepisy antymonopolowe i regulacje warunkujące funkcjonowanie organizacji badawczych,
- transfery ekonomiczne takie jak ulgi podatkowe, wsparcie finansowe kapitału wysokiego ryzyka i granty badawcze,
- „instrumenty miękkie” obejmujące kodeksy postępowania dla instytucji badawczych, partnerstwa publiczno-prywatne i kampanie marketingowe finansowane ze środków publicznych.

Wydaje się, że współcześnie współwystępowanie i skoordynowanie wszystkich z trzech wymienionych grup elementów ma kluczowe znaczenie w prowadzeniu polityki innowacyjnej w poszczególnych państwach.

3. Finlandia w wybranych rankingach innowacyjności

W celu ewaluacji polityki innowacyjnej prowadzonej przez poszczególne państwa wykorzystywane są różnego typu miary pozwalające na ocenę skuteczności, czyli stopnia osiągnięcia zakładanych celów. W tym artykule w celu oceny polityki innowacyjnej Finlandii analizie poddano dwa wybrane złożone wskaźniki innowacyjności- Sumaryczny Indeks Innowacyjności (ang. *Summary Innovation Index-SII*) oraz Globalny Indeks Innowacyjności (ang. *Global Innovation Index-GII*). Należy przy tym zaznaczyć, że pierwszy z wymienionych rankingów obejmuje przede wszystkim państwa należące do Unii Europejskiej

Zarządzanie...

oraz 11 innych państw leżących na terenie kontynentu europejskiego, z kolei drugi z wymienionych indeksów odnosi się do wskaźników z 132 państw leżących do różnych kontynentach.

Zgodnie z wynikami *Summary Innovation Index 2023* Finlandia uzyskała 3 miejsce wśród badanych państw pod względem innowacyjności gospodarki. Analizując wyniki z tego raportu należy stwierdzić, że względne różnice pomiędzy państwami plasującymi się na pierwszych 3 miejsc tego rankingu (Dania, Szwecja, Finlandia) są bardzo niewielkie (SII, 2023). Z kolei, według danych *Global Innovation Index 2023* Finlandia zajmuje 6 miejsce biorąc pod uwagę innowacyjność gospodarki. Podobnie jak w przypadku wcześniej analizowanego zestawienia, względnie różnice wyników pomiędzy państwami zajmującymi pozycje globalnych liderów są stosunkowo niewielkie. Biorąc pod uwagę pozycje wyszczególnionych wcześniej państw nordyckich. W tym zestawieniu Szwecja uplasowała się na 2 pozycji wśród badanych państwa, natomiast Dania na 9 miejscu (GII, 2023).

Z przedstawionych w powyższych rankingach wynika, że bardzo wysoka pozycja Finlandii pod względem innowacyjności wynika przede wszystkim z (SII,2023; GII,2023):

- partnerstw publiczno-prywatnych,
- programów *life-long learning*,
- międzynarodowej współpracy naukowej wyrażającej się poprzez ilość publikacji naukowych i znaczącej ilości zagranicznych doktorantów,
- ilości zatrudnionych specjalistów w branży ICT,
- infrastruktury sprzyjającej rozwojowi innowacyjności,
- jakości instytucji w gospodarce,

Z drugiej strony, do obszarów wymagających zintensyfikowania prowadzonych działań zalicza się (SII,2023; GII,2023):

- mobilność pomiędzy miejscami pracy,
- wydajność wykorzystywanych zasobów,
- eksport towarów średnio- i zaawansowanej technologii,
- ilość wydatków na przedsięwzięcia kreatywne,
- nasycenie rynku.

Wydaje się, że analiza mocnych i słabych stron oraz szans, i zagrożeń w sferze innowacyjności gospodarki wynikających z podanych zestawień jest kluczowa w umiejętnym zarządzaniu polityką innowacyjną.

4. Zarządzanie polityką innowacyjną w Finlandii

W celu analizy zarządzania polityką innowacyjną w Finlandii, autor artykułu zdecydował się dokonać przeglądu działalności instytucji publicznych odpowiedzialnych za jej prowadzenie. Należy zaznaczyć, że najbardziej charakterystyczną cechą fińskiego zarządzania polityką innowacyjną jest sieć cechujących się wysoką autonomią wysoko wyspecjalizowanych agencji odpowiedzialnych za poszczególne etapy procesu innowacji. Najważniejsze instytucje tego typu zostały wyszczególnione w tabeli 1.

Tabela 1.

Najważniejsze agencje wspierające innowacyjną działalność gospodarczą w Finlandii.

Nazwa agencji	Rok założenia	Główne zadania
VTT Technical Research Centre of Finland	1942	finansowanie innowacji technologicznych, badania naukowe and innowacjami technologicznymi
Academy of Finland	1947	rozwój badań podstawowych za sprawą rozdzielania środków finansowej na programy badawcze i indywidualne stypendia badawcze, szkolenia dla pracowników naukowych, wspieranie i formowanie zespołów badawczych złożonych z wysoko wykwalifikowanych naukowców znanych pod nazwą Centrów Doskonałości
SITRA	1967	analiza bieżącej polityki naukowej i technologicznej, wymiana myśli i poglądów dotyczących gospodarki opartej na wiedzy, współuczestniczenie w opracowaniu strategii rozwoju państwa, inwestycje w ryzykowne, innowacyjne przedsięwzięcia, nawiązywanie i utrzymywanie międzynarodowych kontaktów biznesowych
Tesi	1995	inwestycje w <i>venture capital</i> i <i>private equity</i> , implementacja zasad zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach,
Finnvera	1999	udzielanie pożyczek wspierających eksport, umożliwiających zieloną transformację i digitalizację
The Strategic Research Council	2014	finansowanie wysokiej jakości badań interdyscyplinarnych o dużym znaczeniu i wpływie społecznym
Business Finland (dawniej Tekes)	2018	finansowanie projektów B+R, wspieranie przedsięwzięć na wczesnym etapie rozwoju, testowania funkcjonalności działalności biznesowej poprzez badanie popytu uzyskiwanie informacji zwrotnej od potencjalnych klientów, pomoc

oraz Finpro)		inwestycyjna dla gospodarki o obiegu zamkniętym, pomoc w prowadzeniu przez innowacyjne przedsiębiorstwa ekspansji na rynek międzynarodowy, pomoc energetyczna dla przedsiębiorców
--------------	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Georghiou et al., 2003), (Veugelers, 2009), (Dołęgowski., 2023) oraz materiałów udostępnionych przez agencje.

Analizując przedstawione powyżej informacje dotyczące najważniejszych państwowych agencji odpowiedzialnych za zarządzanie polityką innowacyjną w Finlandii należy zaznaczyć, że poszczególne elementy składowe procesu kreowania innowacji powinny się postrzegać w odniesieniu do całego systemu odpowiedzialnego za prowadzenie polityki badawczo-naukowo-rozwojowej, do którego zalicza się również instytucje odpowiedzialne za wspieranie konkurencyjności (Dołęgowski, 2023). Proces powstania przyszłych innowacji rozpoczyna się na etapie badań podstawowych prowadzonych na uczelniach wyższych – uniwersytetach i politechnikach oraz za pośrednictwem *Academy of Finland*. Do grona państwowych podmiotów odpowiedzialnych za następny etap procesu kreowania innowacji – badań stosowanych zalicza się przede wszystkim programy bezpośrednio podległe ministerstwu, *The Strategic Research Council* oraz ściśle ukierunkowany na innowacje technologiczne *VTT* (fiń. *Valtion teknillinen tutkimuskesku*). W kolejnej fazie procesu powstawania innowacji-komercjalizacji przeprowadzonych badań badawczo-rozwojowych fińskie przedsiębiorstwa mogą liczyć na wsparcie ze strony *Business Finland* oraz *The Foundation for Finnish Inventions*. W ostatni etap powstawania innowacji – szerszej komercjalizacji i ich internacjonalizacji angażują się przede wszystkim agencje *SITRA* (fiń. *Suomen itsenäisyyden juhlarahasto*), *Finnvera*, *Tesi* oraz *Business Finland*.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że wyszczególnione podmioty podejmują wysiłki, aby prowadzona polityka innowacyjna była zgodna z zasadami zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego, zaś na poszczególnych etapach procesu innowacji występują sprzężenia zwrotne pomiędzy poszczególnymi agencjami. Ponadto, praktyką ośrodków odpowiedzialnych za politykę innowacyjną w Finlandii jest zasada równego dostępu rezultatów i osiągnięć badań naukowych. Jedną z inicjatyw ukierunkowanych na ten cel jest realizowany za pośrednictwem *SITRA* program *Fair Data Economy* uwypuklający znaczenie otwartego dostępu do zasobów wiedzy w demokratyzacji społeczeństwa i w prowadzeniu działalności innowacyjnej. Należy zaznaczyć, że za sprawą inicjatyw podejmowanych przez wyszczególnione agencje znacząco spadają koszty pozyskania wiedzy przez badaczy i przedsiębiorców. Co więcej, część z tych instytucji wspiera przedsiębiorców za sprawą

przekazywania *know-how* praktyki biznesowej oraz umożliwia bezpośrednie kontakty pomiędzy światem nauki a przedsiębiorstwami.

W świetle ustaleń badaczy podejmujących powyższą problematykę panuje dość powszechna zgoda, że spośród wyszczególnionych powyższej agencji rządowych odpowiedzialnych za zarządzanie polityką innowacyjną w Finlandii, najbardziej znaczącą rolę ogrywa *SITRA* (Dołęgowski., 2023). Symboliczny jest rok powstania tej instytucji- 1967 r., ponieważ przypadał on na 50-rocznicę odzyskania niepodległości od Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich (ZSSR) przez Finlandię. Nie bez znaczenia jest fakt, że *SITRA* pełni równocześnie dwie funkcje. Z jednej strony, jest think-tankiem badawczym analizującym bieżącą politykę badawczo-rozwojowo-naukową a w konsekwencji współuczestniczącym w formułowaniu strategii rozwojowej państwa. Z drugiej strony, *SITRA* pełni rolę rządowego funduszu venture capital inwestującego w ryzykowne innowacyjne i zawansowane technologicznie przedsięwzięcia dzięki czemu postrzegana jest jako podmiot odpowiadający za komercjalizację i internacjonalizację inwestycji pochodzących z tego kraju. Oprócz tego, *SITRA* za sprawą aktywności na rynku kapitałowym zajmuje się nawiązywaniem i utrzymywaniem międzynarodowych kontaktów biznesowych (*SITRA*, 2023a).

SITRA podobnie jak wszystkie inne agencje odpowiedzialne za zarządzanie polityki innowacyjnej w Finlandii cechuje się znacznym stopniem autonomii w podejmowaniu decyzji. Od 1991 ten fundusz bezpośrednio podlega parlamentowi, który wybiera Prezesa tej instytucji na 5-letnią kadencję. Do głównych zadań Prezesa *SITRA* należy przede wszystkim zarządzanie administracją tej agencji oraz rozwijanie jej działalności w porozumieniu z innymi organami zarządzającymi. Należy zwrócić uwagę, że zakres władzy Prezesa ogranicza się jedynie do decyzji o charakterze zwyczajnych, ponieważ decyzje o charakterze nadzwyczajnym muszą być rozpatrywane przez Zarząd, w skład którego oprócz Prezesa i Wiceprezesa wchodzi 5 dyrektorów. Obecny skład Zarządu *SITRA* został przedstawiony w Tabeli 2. Kolejnym istotnym organem *SITRA* jest powoływana podobnie jak Prezes tej agencji przez fiński parlament Rada Nadzorcza odpowiadająca za monitorowanie zarządzaniem instytucji oraz podejmowanie decyzji operacyjnych (*SITRA*, 2023c).

Zarządzanie...

Tabela 2.

Członkowie Zarządu SITRA na dzień 20.10.2023

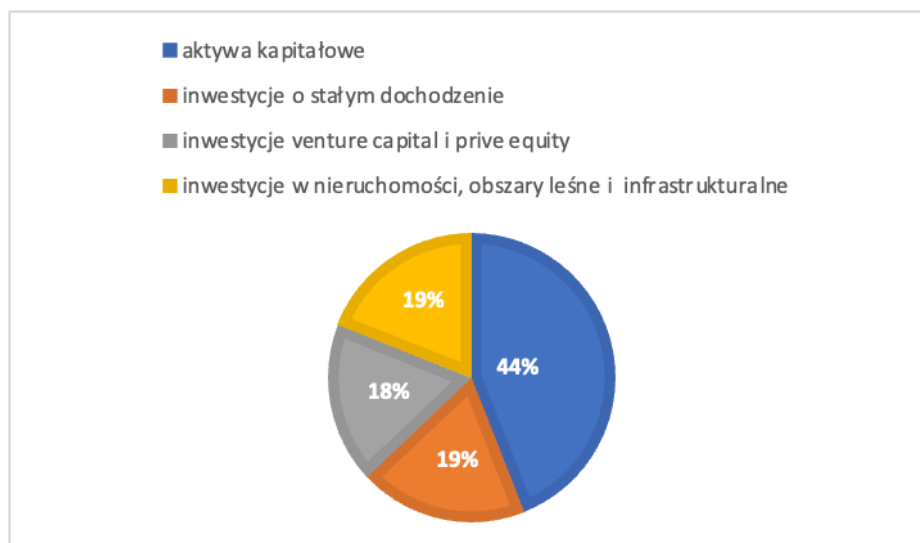
Członek Zarządu SITRA	Funkcja
Atte Jääskeläinen	Prezes
Veera Heinonen	Dyrektor ds. demokracji i zaangażowania
Nina Honkala	Dyrektor operacyjny
Kristo Lehtonen	Dyrektor ds. uczciwej gospodarki opartej na danych
Lasse Miettinen	Dyrektor ds. rozwiązań w zakresie zrównoważonego rozwoju
Elina Ravantti	Dyrektor ds. komunikacji i spraw publicznych
Sami Tuhkanen	Wiceprezes ds. inwestycji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (SITRA, 2023c).

Obecnie działalność *SITRA* jako think-tanku badawczego skoncentrowana jest na projektach związanych z (SITRA, 2023a):

- implementacją zasad zrównoważonego rozwoju
- transformacją w kierunku sprawiedliwej gospodarki opartej o dane
- wspieraniem partycypacji społecznej i społeczeństwa równych szans
- promowaniem koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym
- foresightem, w tym foresightem technologicznym
- realizacją postulatu life-long learning

Natomiast w zakresie działalności inwestycyjnej *SITRA* inwestuje aktywa głównie za pośrednictwem funduszy inwestycyjnych jednak z poszanowaniem zasad odpowiedzialnego i etycznego inwestowania. Szczegółowa struktura inwestycji tej instytucji została przedstawiona na wykresie 1.



Wykres 1. Struktura inwestycji SITRA w aktywa. Źródło: opracowanie własne na podstawie (SITRA, 2023d).

Analizując działalność SITRA warto zwrócić uwagę na realizowany w latach 2010-2012 program Przywództwa dla Administracji Publicznej (ang. *Leadership Programme for Public Administration*), który skoncentrowany był na szerszego wykorzystywania postulatów zawartych w koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego w działalności administracji publicznej w Finlandii. W szczególności podkreślono znaczenie innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu pracownikami administracji publicznej, poprawę wydajności pracy urzędników i jakości ich życia, orientacji prorynkowej w realizacji zamówień publicznych oraz konieczność rozwijania strategicznych kompetencji pracowników zgodnie z zasadami organizacji uczącej się (SITRA, 2023b).

5. Wnioski

Obserwowane współcześnie przemiany społeczno-polityczno-gospodarcze wskazują na sukcesywny wzrost roli innowacji oraz polityki innowacyjnej w polityce zarządzania zarówno w organizacjach prywatnych i państwowych. Wydaje się, że główne założenia teorii J.A. Schumpetera zgodnie z którymi innowacje powinny być postrzegane jako główna przyczyna wzrostu gospodarczego (Geodecki, 2014) spotkały się z powszechnym uznaniem wśród ekonomistów zwłaszcza w kontekście państw rozwiniętych. W tym artykule po

Zarządzanie...

przedstawieniu zagadnień teoretycznych dotyczących teorii innowacji i polityki innowacyjnej oraz po syntetycznej ocenie fińskiej polityki innowacyjnej w oparciu o wybrane złożone wskaźniki innowacyjności, przedstawiono strukturę organizacyjną państwowego systemu wspierania innowacyjności w tym państwie. Cechą charakterystyczną tego systemu w Finlandii jest aktywność wielu wyspecjalizowanych agencji ukierunkowanych na ten cel. Zarządzanie polityką innowacyjną w analizowanym państwie cechuje się konsekwencją oraz orientacją na wyniki długofalowego, czego dowodzi fakt, że jedna z analizowanych instytucji tworzących system powstała jeszcze przed zakończeniem II Wojny Światowej. Z drugiej strony, należy zwrócić uwagę, że działalność wyspecjalizowanych agencji cechuje się znacznym stopniem elastyczności, co wypuklają pewne zmiany w strukturze organizacyjnej takie jak powstanie *Business Finland* w 2018 r. czy przejęcie bezpośredniego nadzoru nad *SITRA* przez fiński parlament w 1991 r. Warto podkreślić, że wyspecjalizowane agencje cechują się znacznym stopniem autonomii w podejmowaniu decyzji przy jednoczesnym realizowaniem wspólnych postulatów (takich jak polityka otwartego dostępu do opracowywanych materiałów), koherentnością podejmowanych działań, występowaniem sprzężeń zwrotnych pomiędzy nimi oraz faktem, że są zarządzane przez ekspertów i profesjonalistów a nie nominatów partyjnych. Z tego względu, wydaje się, że w tej sieci wyspecjalizowanych agencji w znacznym stopniu realizowane są postulaty Nowego Zarządzania Publicznego implementacji, których miał służyć realizowany przez *SITRA* program Przywództwa dla Administracji Publicznej.

W artykule na przykładzie analizy inicjatyw podejmowanych przez agencję mającą kluczowy wpływ na fińską politykę innowacyjną -*SITRA*-ę podjęto próbę analizy wartości i założeń stojących u źródeł sukcesów osiągniętych przez tę instytucję jak również przez politykę innowacyjną w tym państwie. Przeprowadzone badania wskazały, że ta instytucja zorientowana jest przede wszystkim na wsparcie w przeprowadzeniu zmian, które w danym momencie są szczególnie istotne dla społeczeństwa fińskiego. Współcześnie do grona takich wyzwań można zaliczyć problematykę związaną z wymiarami konkurencyjności, które nie mają charakteru *strice* ekonomicznego takimi jak konkurencyjność zrównoważona, technologiczna, cyfrowa czy relacyjna. Z tego względu, przywołane w artykule inicjatywy obecnie realizowane przez *SITRA* wydają się być niezwykle istotne. Warto zwrócić uwagę, że także w zakresie działalności inwestycyjnej *SITRA* lokuje fundusze zgodnie ze

współczesnymi koncepcjami inwestowania odpowiedzialnego i etycznego. Należy stwierdzić, że struktura organizacyjna tej instytucji ma funkcję służebną wobec jej celów oraz misji. Ponadto, wyraża wartości leżące u podstaw działalności *SITRA* związane z partycypacyjnym stylem zarządzania, czego dowodzi pewne ograniczenie kompetencji Prezesa tej instytucji. Podsumowując, wydaje się, że fińską politykę innowacyjną jak również model jej zarządzania należy ocenić zdecydowanie pozytywnie, mimo pewnych mankamentów i słabości wskazanych w trakcie analizy złożonych wskaźników innowacyjności. Sądzę, że wypracowany przez lata styl zarządzania siecią wyspecjalizowanych agencji ukierunkowanych na prowadzenie polityki innowacyjnej jest gwarantem utrzymania, a być może polepszenia bardziej wysokiej pozycji Finlandii w miernikach innowacyjności gospodarki. Należy uznać, że fiński model zarządzania polityką innowacyjną powinien potraktowany jako swoistego rodzaju wzór do naśladowania (przy uwzględnieniu różnic społeczno-kulturowych) przez państwa, których pozycja konkurencyjna jest słabsza, w tym m.in. Polski.

Bibliografia

1. Czerniak J. (2013), *Polityka innowacyjna w Polsce.*, Warszawa: Difin
2. Dołęgowski T. (2023), *System wspierania innowacyjności i konkurencyjności w Finlandii. Wnioski dla Polski.* Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH
3. Geodecki T. (2014), *Innowacje a wzrost gospodarczy.*, w: Geodecki T., Mamica Ł. (2014), *Polityka innowacyjna.*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
4. Geodecki T., Mamica Ł. (2014), *Polityka innowacyjna.*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
5. Georghiou, L., Finland, and Kauppa- ja teollisuusministerie (2003) *Evaluation of the Finnish innovation support system.* Helsinki: Ministry of Trade and Industry
6. *Global Innovation Index 2023*, <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>
7. Gocłowska-Bolek J. (2020), *Polityka innowacyjna Brazylii i jej wpływ na konkurencyjność międzynarodową w latach 1985-2018.*, Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa
8. Gruszewska E. (2015), Rola instytucji nieformalnych w kształtowaniu ładu instytucjonalnego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr. 405, s. 55-69.
9. <https://www.sitra.fi/en/>
10. <https://www.sitra.fi/en/themes/leadership/#the-challenges-of-leadership-and-management>
11. <https://www.sitra.fi/en/topics/organisation-decision-making/#sitra-owned-by-the-people>
12. <https://www.sitra.fi/en/topics/sitra-as-an-investor/#what-is-it-about>
13. Młodzik E. (2015), Założenia koncepcji New Public Management. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr.11, s.185-193.
14. Nowojczyk M. (2015), Nowoczesne formy zarządzania w administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, nr 2, s. 169-181.

15. *Oslo Manual 2018*, https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en
16. Przygodzki Z. (2016), *EkoMiasto#Zarządzanie. Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta.*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
17. Scherer F. (1982), *Demand-pull and technical invention: Schmookler revised.*, <https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/demand-pull-technological-invention-schmookler-revisited/wp054.pdf>
18. Shein E. (2004), *Organizational culture and leadership.*, San Francisco: Jossey-Bass
19. *Summary Innovation Index 2023*, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en#european-innovation-scoreboard-2023
20. Veugelers, R. (2009) *Evaluation of the Finnish National Innovation System – Policy Report*. Helsinki: Ministry of Economy and Employment
21. Weresa M. (2014), *Polityka innowacyjna.*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe