



Monika Łada

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Ekonomii, Finansów
i Zarządzania Środowiskiem
mlada@zarz.agh.edu.pl

Anna Orchel-Szeląg

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Ekonomii, Finansów
i Zarządzania Środowiskiem
aorchel@zarz.agh.edu.pl

POMIAR EFEKTÓW PROJEKTÓW INNOWACYJNYCH – STUDIUM PRZYPADKU KIC INNOENERGY

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja sposobów pomiaru efektów projektów innowacyjnych. Aby potwierdzić skuteczność działań prowadzonych na rzecz zwiększenia innowacyjności konieczne jest wprowadzenie systemów pozwalających na pomiar ich efektów. W pierwszej części artykułu zostały przedstawione teoretyczne zagadnienia związane z innowacyjnością, pomiarem efektów projektów oraz pomiarem poziomu innowacyjności. Złożony charakter innowacyjności powoduje, że jej kompleksowy pomiar wymaga zastosowania kompozycji wielu mierników. W drugiej części opracowania zostały przedstawione wyniki studium przypadku – analiza mierników służących do oceny efektów międzynarodowych projektów innowacyjnych realizowanych w ramach wspólnej inicjatywy o nazwie KIC Innoenergy.

Słowa kluczowe: projekty innowacyjne, kluczowe wskaźniki efektywności, KIC Innoenergy.

Wprowadzenie

Innowacyjność to aktualnie bardzo popularny obszar badawczy w naukach o zarządzaniu. Sprzyja temu istotne znaczenie tej problematyki dla sukcesów współczesnych organizacji działających w gospodarce opartej na wiedzy oraz dostrzegany niski stopień innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Zainteresowanie działaniami w tym zakresie w praktyce gospodarczej dodatkowo stymuluje podjęty w 2010 r. przez Unię Europejską program „Unia innowacji”, którego celem jest wspieranie rozwoju inteligentnej i zrównoważonej gospodarki.

Zakłada on systematyczne zwiększanie środków przeznaczanych na realizację innowacyjnych projektów.

Specyfika tego typu przedsięwzięć powoduje trudności w jednoznacznym określeniu korzyści ekonomicznych spodziewanych w wyniku realizacji projektu. Bezpośrednim efektem projektów innowacyjnych są bowiem często produkty (niekiedy niematerialne), które tworzą jedynie potencjał – możliwy do przekształcenia w przychody i zyski dopiero w efekcie innych przedsięwzięć. Z tego powodu wartościowy pomiar efektów projektów innowacyjnych może i powinien być uzupełniany lub zastępowany innymi sposobami kwantyfikacji stosowanymi na wszystkich etapach cyklu życia projektów.

Celem artykułu jest prezentacja sposobów pomiaru efektów projektów innowacyjnych. Opracowanie zostało przygotowane na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz własnych badań empirycznych. Te drugie obejmują wyniki studium przypadku – analizy mierników służących do oceny efektów międzynarodowych projektów innowacyjnych realizowanych w ramach wspólnej inicjatywy o nazwie KIC Innoenergy.

1. Specyfika projektów innowacyjnych

Popularność problematyki innowacyjności [Kozarkiewicz, 2010; Brook i Pagnanelli, 2014] sprzyja różnorodności podejść prezentowanych w literaturze przedmiotu. Z reguły innowacje przedstawiane są w literaturze na dwa sposoby [Pomykański, 2001, s. 13]: jako rezultat lub proces. W pierwszym ujęciu zwraca się uwagę na efekt w postaci nowych produktów uzyskiwanych w wyniku nowatorskich zmian w działalności, natomiast w drugim podejściu rozważania autorów koncentrują się przede wszystkim na twórczym myśleniu jako sile sprawczej skierowanej na ulepszanie rozwiązań w rozmaitych dziedzinach, m.in. techniki, technologii, czy też organizacji. Według Kotlera [Kotler, 1994] „Innowacja odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy. Pomysł może istnieć od dawna, ale stanowi innowację dla osoby, która go postrzega jako nowy”. Z kolei Drucker [1992] zwraca uwagę na ekonomiczny lub społeczny wymiar innowacji, a nie tylko techniczny. Innowacja jest zatem korzystną, świadomą zmianą będącą wynikiem potrzeb lub obserwacji otoczenia.

W podobny sposób prezentuje innowację definicja przedstawiona w Podręczniku Oslo wydanym przez OECD. Brzmi ona następująco [Podręcznik Oslo, s. 48]: innowacja to „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu

(wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem”.

Według Bogdaniенki [Bogdaniенko (red.), 2004] za organizacje innowacyjne mogą być uznane te, które „potrafią tworzyć lub kopiować nowe produkty, efektywnie wytwarzać je oraz skutecznie zbywać, które charakteryzują się w związku z tym zdolnością ciągłego odnawiania ich portfela stosownie do zmian w otoczeniu oraz umiejętnością sprawnego wprowadzania nowych technologii i metod organizacji niezbędnych do realizacji zmieniających się celów rozwojowych”⁴. Podobne podejście należałoby przenieść na grunt projektów. Projektem innowacyjnym określić można zatem jednorazowe przedsięwzięcie prowadzące do uzyskania koncepcji lub realizacji nowych lub udoskonalonych produktów, procesów, technologii, metod działania itp.

2. Pomiar efektów projektów

W klasycznym ujęciu podstawowym efektem projektu jest jego produkt [Łada i Kozarkiewicz, 2010, s. 12]. Jednak wielość atrybutów produktu projektu, która ma wpływ na złożoną i dynamicznie zmieniającą się jego wartość powoduje, że współcześnie ocenę efektów projektów proponuje się prowadzić przy wykorzystaniu wielowymiarowych systemów pomiaru osiągnięć [Kisielnicki, 2012]. Takie rozwiązania ewidencyjne i planistyczne pozwalają bowiem nie tylko na analizę wpływu projektu na sytuację finansową podmiotu, ale również na inne ważne strategicznie aspekty realizacji projektów. W literaturze przedmiotu wskazuje się na możliwość wykorzystania różnego rodzaju ocen projektów. Ze względu na cel i zakres projektu wyróżnia się [Łada i Kozarkiewicz, 2010, s. 63] ocenę bezwzględną (dotyczącą pojedynczego projektu) lub względną (skutkującą stworzeniem rankingu projektów i wariantów ich realizacji). Podział ocen dokonywany jest również ze względu na moment ich przeprowadzania [Łada i Kozarkiewicz, 2010 s. 64]: prospektywna (na początkowym etapie cyklu projektu) lub retrospektywna (prowadzona w trakcie i po zakończeniu projektu). Zwraca się uwagę [Motyka, 2004, s. 166], że metody oceny projektów powinny być odpowiednio dobrane, m.in. ze względu na okres realizacji projektu oraz jego specyfikę.

Do oceny efektów projektów mogą być stosowane różne miary [Mohr, 2006]: ilościowe, wartościowe i jakościowe. Współczesne koncepcje oceny działalności podmiotów, takie jak strategiczna karta wyników czy metody wielokryterialnego

podejmowania decyzji, zakładają wykorzystanie całego zestawu zrównoważonych mierników [Kisielnicki, 2012] uwzględniających najważniejsze strategiczne aspekty realizacji przedsięwzięć oraz opartego na szerokiej gamie odpowiednio dobranych mierników.

3. Pomiar poziomu innowacyjności

W projektach innowacyjnych jednym z ważnych elementów oceny efektów jest wpływ produktu projektu na poziom innowacyjności organizacji, a w przypadku projektów o większym oddziaływaniu również potencjalny wpływ na innowacyjność całego regionu lub gospodarki. W przypadku konkretnego podmiotu możliwe jest monitorowanie – w czasie i w odniesieniu do poszczególnych projektów – jednego, wybranego, syntetycznego wskaźnika innowacyjności uwzględnianego w ogólnym zbilansowanym zestawie mierników. Zgodnie z współczesnymi trendami w naukach o zarządzaniu oraz opiniami doradców gospodarczych prawidłowe odzwierciedlenie złożonego charakteru innowacyjności wymaga raczej zastosowania zrównoważonej kompozycji wielu mierników.

W opracowaniach naukowych zwraca się uwagę na szeroką gamę mierników służących pomiarowi innowacyjności. Bielski [2000] proponuje następujące miary innowacyjności: liczbę wprowadzonych innowacji, rodzaje innowacji, innowacje zamierzone, długość cykli prac badawczych i wdrożeniowych, liczba zgłoszeń patentowych, wartość wydatków na B+R, wartość sprzedaży nowych wyrobów na jednego zatrudnionego. Inny zestaw kryteriów oceny jest proponowany przez Pomykalskiego [Pomykalski, 2001]: miary specyficznych efektów działania (np. liczba publikacji, liczba patentów), liczba nowych produktów, pomiar jakości działania (np. badania konsumenckie), efekty sukcesu strategicznego, poprawa ogólnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w związku z wprowadzonymi innowacjami. Autor ten proponuje również wykorzystanie specyficznych wskaźników dedykowanych pomiarowi efektów innowacyjności, m.in.: średni czas potrzebny na cały proces innowacyjny, liczba roboczogodzin przypadająca na nowe produkty, liczba nowych produktów wprowadzonych na rynek w ostatnich trzech latach, liczba nowych pomysłów w organizacji, czas wejścia na rynek nowych produktów w porównaniu z normami w danej branży, koszt produktu w porównaniu do kosztów konkurencji.

Przedstawione poglądy naukowe znajdują odzwierciedlenie w praktyce gospodarczej. W zaleceniach Komisji Europejskiej – w celu monitorowania sytuacji i oceny postępów krajów i jednostek działających w UE we wdrożeniu ini-

cjatywy „Unia innowacji” – zostały zaproponowane następujące narzędzia pomiaru [www 1]:

- *Szczegółowa unijna tablica wyników innowacyjności*, która powstała w oparciu o 25 wskaźników, a także europejski rynek wiedzy dla patentów i licencji. Instrument ten został opracowany w ramach strategii lizbońskiej i daje możliwość porównania wyników działań w zakresie innowacji państw UE.
- *Tablica wyników innowacji w regionach*, która służy do klasyfikacji regionów europejskich ze względu na poziom ich innowacyjności. Klasyfikacja obejmuje grupy: liderów innowacji, podążających za innowacjami, średnich innowatorów oraz słabych innowatorów. Dzięki zastosowaniu takiego podziału możliwe jest dokładne przedstawienie innowacyjności na szczeblu lokalnym.
- *Innobarometr*, czyli badanie opinii przeprowadzane co roku wśród społeczeństwa oraz przedsiębiorstw. Celem badania jest uzyskanie informacji na temat odbioru polityki innowacyjności i związanych z nią działań.

Zgodnie z metodologią zaproponowaną przez European Innovation Scoreboard (EIS) mierniki stosowane do oceny innowacyjności zostały podzielone na dwie grupy [www 1]:

- mierniki odzwierciedlające nakłady w działalności innowacyjnej, obrazujące potencjał organizacji w obszarze tworzenia i komercjalizacji innowacji,
- wskaźniki opisujące wyniki aktywności innowacyjnej, pozwalające na pozycjonowanie innowacyjności danego kraju, pokazujące efekty działań społeczeństwa przy określonych zasobach, w określonym środowisku.

W obrębie każdej z grup istnieją dalsze podziały. Analiza założeń wszystkich tych narzędzi wskazuje na równoległe wykorzystanie wielu zróżnicowanych mierników: ilościowych (ilość wniosków patentowych), wartościowych (nakłady na B+R) oraz jakościowych (badania opinii).

Innym przykładem praktycznych zaleceń dotyczących pomiaru innowacyjności jest propozycja propagowana przez Boston Consulting Group [Motyka, 2011, s. 167]. Sprowadza się ona do zastosowania zrównoważonej kompozycji mierników konstruowanych w trzech kategoriach: nakładów, procesów i wyników.

W kategorii mierników nakładów proponowane są m.in. takie mierniki jak: zasoby finansowe przeznaczone na innowację, zasoby ludzkie zaangażowane w innowację czy czas inwestowany w innowację przez kierownictwo. W kategorii procesów proponuje się regularne ustalanie takich przykładowych mierników jak: szybkość procesu innowacyjnego, zasięg identyfikowanych pomysłów i zrównoważenie portfela innowacji. Natomiast w kategorii mierników wyników zostały wyodrębnione m.in.: liczba nowych produktów wprowadzonych na rynek, udział nowych kategorii produktu w zyskach, rentowność inwestycji innowacyjnych.

O potrzebie zastosowania wielowymiarowego i wieloaspektowego systemu pomiaru innowacyjności projektów świadczą również wskazywane błędy popełniane przez przedsiębiorstwa w praktyce pomiaru. Do trzech najważniejszych zalicza się [Anthony, 2000]: zbyt krótką listę mierników, zbyt dużą koncentrację na nakładach, a nie na wynikach oraz wspieranie innowacji zachowawczej.

4. KIC Innoenergy – studium przypadku międzynarodowych projektów innowacyjnych

4.1. Założenia projektu KIC Innoenergy

Projekt KIC Innoenergy¹ został zakwalifikowany do finansowania przez Europejski Instytut Innowacji i Technologii decyzją z 16 grudnia 2009 r. 1 stycznia 2010 r. międzynarodowe konsorcjum, koordynowane przez Karlsruhe Institute of Technology, rozpoczęło realizację projektu. KIC Innoenergy ma strukturę międzynarodowego konsorcjum tworzącego tzw. Wspólnotę Wiedzy i Innowacji, składającego się z 6 tzw. węzłów odpowiedzialnych za poszczególne obszary tematyczne. Polski węzeł koordynowany jest przez Akademię Górniczo-Hutniczą.

Projekt KIC Innoenergy jest przedsięwzięciem nastawionym na poprawę poziomu innowacyjności o charakterze długoterminowym (7-15 lat) i budżecie rzędu 120-150 mln euro rocznie. Opiera się na współpracy uniwersytetów, jednostek badawczych, firm, banków oraz samorządów terytorialnych. Podstawowe cele projektu tworzą tzw. Trójkąt Innowacji (badania naukowe, edukacja, innowacja). Założeniem projektu jest osiągnięcie nowej jakości dla innowacyjności badań naukowych i przedsiębiorczości. Na chwilę obecną KIC Innoenergy czuwa nad realizacją 36 projektów.

4.2. Mierniki innowacyjności KIC Innoenergy

W celu identyfikacji wskaźników stosowanych do oceny innowacyjności projektów dokonano analizy wewnętrznych dokumentów KIC Innoenergy, w szczególności dokumentu o nazwie *CIP13-Annex-3B-Project-Exec-KPIs*, zawierającego wytyczne w zakresie oceny projektów dla osób realizujących projekty KIC. W wyniku przeprowadzonej analizy wyodrębniono następujące mierniki stosowane podczas oceny projektów przez KIC Innoenergy:

¹ Opis przypadku został przygotowany na podstawie dokumentacji projektów realizowanych przez AGH w Krakowie [www 4; www 5].

-
- Zidentyfikowane pomysły patentowe. W trakcie realizacji projektu następuje identyfikacja możliwości patentowych. Pomysł patentowy uznawany jest w momencie, gdy zostanie ujawniony w danej firmie/instytucji. Zbieranie danych polega na uzyskaniu od partnerów realizujących projekty informacji na temat liczby pomysłów patentowych, jakie spodziewane są do osiągnięcia w danym projekcie, oraz obszaru technologii, którego produktu identyfikowane patenty będą dotyczyć.
 - Patenty zarejestrowane. Wykazywane są jedynie te patenty, zostały oficjalnie zatwierdzone przez organ patentowy.
 - Wielkość rynku docelowego (ang. *Total Addressable Market*, TAM). TAM kalkulowany jest dla produktów innowacyjnych, przy założeniu, że brak konkurencji powoduje, iż dany produkt będzie adresowany do wszystkich potencjalnych odbiorców, czyli zakładane jest 100% penetracji rynku. Realizujący projekty proszeni są, po dokonaniu analizy rynku, o podanie wielkości TAM, najczęściej wyrażonej w kEUR.
 - Zaangażowanie przemysłu w projekt. Jako partner przemysłowy traktowana jest każda organizacja, która oferuje produkty na rynku i jest nastawiona na realizację zysków. Aby uwzględnić zaangażowanie przemysłu w mierniku, musi zostać podpisana umowa dotycząca realizacji projektu, a także w rocznym sprawozdaniu musi być opis konkretnych działań tego partnera. Do oceny wartości tego wskaźnika potrzeba jest informacja na temat liczby partnerów przemysłowych zaangażowanych w prace poszczególnych projektów.
 - Liczba małych i średnich przedsiębiorstw zaangażowanych w projekt. MŚP jest to partner spełniający, poza udokumentowanym zaangażowaniem w prace projektu, również wymogi odnośnie do liczby zatrudnionych pracowników (mniej niż 250) oraz obrotów rocznych (< 50 mln euro lub sumy bilansowej < 43 mln euro). Realizujący projekty proszeni są o podanie liczby partnerów przemysłowych, którzy spełniają wymogi definicji MŚP.
 - Adaptacja procesów przemysłowych do technologii KIC. Ten wskaźnik pokazuje liczbę procesów udoskonalonych dzięki zastosowaniu patentów, *know-how*, praw autorskich itp. będących wynikiem realizacji projektu.

Dla projektów, których działania prowadzone są w obszarze ochrony środowiska, monitorowane są dodatkowe mierniki:
 - Dostosowanie projektów do istniejących przepisów. Należy wskazać, czy sukces rynkowy proponowanego projektu innowacyjnego jest zależny od bieżących regulacji.

- Dostosowanie projektów do przyszłych rozporządzeń. Wskazanie, czy sukces rynkowy proponowanego projektu innowacyjnego jest zależny od przyszłych regulacji.
- Wpływ projektu na obniżenie negatywnych efektów środowiskowych.
- Trwałość produktu projektu w obniżaniu negatywnych efektów środowiskowych.

Powyższe zestawienie potwierdza, że w badanych projektach innowacyjność jest mierzona za pomocą wielu zróżnicowanych mierników. Dotyczą one zarówno faktycznych produktów projektów (ilość zarejestrowanych patentów), jak i stworzonego potencjału (ilość pomysłów patentowych). Pomiar jest skierowany nie tylko na bezpośrednie efekty (patenty), ale również na ich oddziaływanie na działalność parterów zewnętrznych (ilość udoskonalonych procesów czy ilość parterów z przemysłu zaangażowanych w projekt). Mierniki te mają charakter głównie ilościowy (np. ilość firm MŚP zaangażowanych w projekt), ale stosowane są także miary wartościowe (wielkość rynku docelowego) oraz jakościowe (trwałość efektów). Wyraźnie jednak wszystkie wielkości są zorientowane na odzwierciedlenie rezultatów (efektów) projektów – mierniki nakładów i procesów w analizowanym projekcie nie zostały uwzględnione. Jednocześnie wszystkie zastosowane mierniki zostały dobrane z uwzględnieniem specyfiki projektów realizowanych przez KIC Innoenergy [*CIP13-Annex-3B-Project-Exec-KPIs*, 2013].

Podsumowanie

Wzrost znaczenia innowacyjności dla sukcesów współczesnych organizacji gospodarczych powoduje rosnące zapotrzebowanie na narzędzia pomiaru dotyczące tego ważnego strategicznie aspektu ich działalności. W szczególności stwierdzenie to dotyczy projektów skierowanych na poprawę poziomu innowacyjności. Prawidłowa ocena ich efektywności powinna, obok tradycyjnie istotnych wskaźników finansowych, obejmować również mierniki innowacyjności. Przegląd literatury przedmiotu wykazał, że gama kategorii pomiaru, która może być zastosowana w tym celu, jest bardzo szeroka i różnorodna. Poglądy doradców gospodarczych wskazują przy tym, że kompleksowa ocena innowacyjności jest możliwa jedynie w oparciu o cały zestaw zrównoważonych mierników.

Twierdzenia te znalazły potwierdzenie w wynikach studium przypadku. Mierniki zastosowane do oceny poziomu innowacyjności projektów międzynarodowych prowadzonych w ramach inicjatywy KIC Innoenergy stanowiły zrów-

noważony zestaw miar dostosowany do specyfiki podejmowanych przedsięwzięć. Za szczególnie interesujący uznano fakt, że wszystkie zidentyfikowane ilościowe, wartościowe i jakościowe miary innowacyjności odzwierciedlały przede wszystkim bezpośrednie i pośrednie efekty projektów.

Literatura

- Anthony S.D., Johnson M.W., Sinfield J.V., Altman E.J. (2000), *Przez innowację do wzrostu: jak wprowadzić innowację przełomową*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Bielski I. (2000), *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz.
- Bogdanienko J. (red.) (2004), *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń.
- Brook J.W., Pagnanelli F. (2014), *Integrating sustainability into innovation project portfolio management – A strategic perspective*, „Journal of Engineering and Technology Management”, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2013.11.004>.
- Bukowski M., Szpor A., Śniegocki A. (2012), *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa.
- CIP13-Annex-3B-Project-Exec-KPIs* (2013), KIC Innoenergy, Brussels.
- Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
- Grycuk A. (2010), *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzie doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na lean*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Gryzik A., Knapińska A. (red.) (2012), *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi w sektorze nauki*, MNiSW, Warszawa.
- Kalina-Prasznik U. (red.) (2005), *Leksykon polityki gospodarczej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kisielnicki J. (2013), *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kotler P. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Kozarkiewicz A. (2010), *Współczesne trendy w innowacyjności: w kierunku otwartych innowacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Łada M., Kozarkiewicz A. (2010), *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*, C.H. Beck, Warszawa.
- Mohr A. (2006), *Zarządzanie finansami. Co mówią liczby*, Onepress, Gliwice.
- Motyka S. (2011), *Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa*, Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane.

OECD (2005), *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd edition, OECD/Eurostat, Paris.

Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji (2008).

Pomykański A. (2001), *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

[www 1] http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/pl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.7.html (dostęp: 18.03.2015).

[www 2] <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/499010/research-and-development/68237/History-and-importance> (dostęp: 16.03.2015).

[www 3] <http://www.kapitalludzki.gov.pl/projekty-innowacyjne> (dostęp: 18.03.2015).

[www 4] <http://www.smartgrid.agh.edu.pl/index.php/kic> (dostęp: 17.03.2015).

[www 5] <http://www.kic-innoenergy.com> (dostęp: 15.03.2015).

THE PERFORMANCE MEASUREMENT OF INTERNATIONAL INNOVATIVE PROJECTS – CASE STUDY KIC INNOENERGY

Summary: The aim of the article is to present ways to measure the effects of innovation projects. To confirm the effectiveness of the work being done to increase the innovation necessary to introduce systems to measure their effects. The first part of the article presents theoretical issues related to innovation, project outcomes measurement and the measurement of the level of innovation. The complex nature of innovation makes its comprehensive measurement requires the use of a composition of many meters. The second part of the study presents results of a case study – an analysis of indicators used to assess the effects of international innovative projects realized under the initiative KIC Innoenergy.

Keywords: innovative projects, key performance indicators, KIC Innoenergy.