

## Uwagi i opinie dotyczące Dolnośląskiej Strategii Innowacji (DSI/RSI).

1/ Obiektywna i wszechstronna analiza i ocena Regionalnej/Dolnośląskiej Strategii Innowacji (RSI/DSI) możliwa jest przez pryzmat dokumentów programowych, a także – wg mojej opinii - powinna być dwuczęściowa (2 etapowa), uwzględniając następujące okoliczności i uwarunkowania:

a/ konieczność porównania rzeczywistego i całościowego rezultatu uzyskanego w trakcie kilkunastomiesięcznych prac nad RSI z obligatoryjnymi założeniami wyjściowymi (planowanymi celami), sprecyzowanymi w obowiązującej „Metodologii opracowania RSI” (plik w załączeniu) oraz zapisami i deklaracjami zawartymi we wniosku UMWD do KBN. Istotne jest więc to, czy rezultaty prac nad DSI spełniają określone wymogi/oczekiwania środowiskowo-regionalne, wynikające ze specyfiki tej właśnie Strategii, polegającej m.in. na tym, że najważniejszy był sam proces jej powstawania jak i przez pryzmat konieczności uzyskania rezultatów określonych w poszczególnych fazach (0, 1, 2)

b/ odrębność poszczególnych etapów/faz prac nad strategią (jako projektem trwającym kilkanaście miesięcy) wyraźnie odróżnia /RSI/DSI od innych dokumentów programowo-strategicznych, dla których podstawowym produktem finalnym jest samo opracowanie (np. jakaś Strategia/Program w formie pisanej).

Dlatego też opinia i ocena samego dokumentu zatytułowanego Dolnośląska Strategia Innowacji nie może być traktowana jako coś równoznacznego z ewaluacją i sprawozdaniem z przebiegu całego projektu „Regionalna Strategia Innowacyjna”, który był o wiele bardziej złożony i wieloaspektowy – a także ważne jest to, że podstawowe kryterium powinny stanowić nie podejmowane działania, imprezy i zdarzenia – ale ich konkretne skutki i efekty i ich wpływ na realizację celów strategicznych projektu RSI.

Prawidłowość jest przy tym taka – realizacja i dalsze losy opracowania uzależnione są (i będą takie same) od tego, w jaki sposób realizowane było to przedsięwzięcie.

W działania związane z uruchomieniem prac nad przygotowaniem Regionalnej Strategii Innowacyjnej włączyłem się od samego początku, za który, jak sądzę można uważać Konferencję na Politechnice Wrocławskiej, zorganizowaną w dniu 25 czerwca 2002 pod patronatem Wojewody dolnośląskiego: „Nauka i szkolnictwo wyższe na rzecz Dolnego Śląska – stan aktualny i oczekiwania”, w następstwie Deklaracji przyjętej w dn. 10 czerwca 2002 w Warszawie na konferencji „Nauka polska dla integracji europejskiej”. Zadeklarowano tam uruchomienie przez KBN środków finansowych na realizację RSI, pod warunkiem zawarcia Porozumienia między Wojewodami i Marszałkami dotyczącego przygotowania RSI, które kilka miesięcy później zostało podpisane we Wrocławiu. *Na marginesie można zapytać o genezę daty 6 stycznia 2002r, zawartą we wniosku UMWD do KBN.*

Brałem następnie aktywny udział w większości spotkań, imprez, prac, przejawiając określoną aktywność – do czasu, kiedy nie zostałem w niedopuszczalny sposób **jednoznacznie i pisemnie** wyeliminowany przez Project Managera (PM) i Grupę Zarządzającą (GZ) – *do czego w kilku zdaniach ustosunkuję się w końcowej części niniejszego tekstu.*

Interesuje mnie ta problematyka, mam o niej pewne, jak sadzę, pojęcie- czuję się więc upoważniony do wyrażenia swojej opinii – podobnie zresztą, jak każdy mieszkaniec Dolnego Śląska Dla mnie najważniejsze są fakty i merytoryka – i to jest (powinna być) podstawowa płaszczyzna rozmowy, dyskusji i ocen – a nie jakiegokolwiek inne motywacje czy przesłanki.

## **1/ Opracowanie : „Dolnośląska strategia Innowacji” – styczeń 2005 – wybrane uwagi i opinie**

1/ Jest to bez wątpienia materiał bardzo erudycyjny, dobrze źródłowo udokumentowany – i może być traktowany jako interesujące i bogate źródło wiedzy dotyczącej problematyki innowacyjności, stanowiąc m.in. bardzo przydatny materiał popularyzatorsko-programowy. W tym kontekście nasuwa się jednak pytanie, w jakim zakresie cele i zadania projektu RIS zostały zrealizowane w stosunku do założeń, – i czy opracowanie to zawiera wszystkie elementy, które powinna zawierać każda strategia, umożliwiające jej wdrożenie, a więc terminy/harmonogramy, współzależność i sekwencja działań, środki, wykonawcy, itp..

2/ Biorąc pod uwagę aspekty utylitarne uważam, że mankamentem tego dokumentu, znacznie ograniczającym jego przydatność, potencjał intelektualny i możliwość implementacji z uwzględnieniem najistotniejszych potrzeb regionu (>> modernizacji organizacji i zarządzania ) jest ograniczenie się do innowacji technologicznych (czyli procesowych i produktowych >> TPP: Technological Product and Proces Innovations ) a marginalizacja problematyki innowacji organizacyjnych.

Pomijając układ i zawartość treściową , dowodem na to jest sformułowanie na str. 32 (dół) – cytuję: *„Innowacyjność technologiczna, ukierunkowana rynkowo, stanowi zasadniczy przedmiot tej Strategii”*. Potwierdza to również zapis na 16 stronie (p.3) Wniosku UMWD do KBN o dofinansowanie projektu celowego dla RSI pt: „Opracowanie Regionalnej strategii Innowacji i Planu Działań dla Województwa Dolnośląskiego” >> cytat: *„ Zwiększona przekonanie przedsiębiorców odnośnie do możliwości skutecznego zwiększania zyskowności poprzez innowacje produktowe i procesowe”*.

. Innowacje technologiczne związane są z procesami i/lub produktami oferowanymi przez przedsiębiorstwa, a innowacje organizacyjne zmieniają systemy zarządzania i organizacje procesów tworzenia wyrobów i usług – w większości firm są one wzajemnie ze sobą powiązane i uwarunkowane. Bardziej ogólnie - innowacje organizacyjne obejmują wprowadzanie znaczących zmian w strukturach organizacyjnych, wdrożenie zaawansowanych technik zarządzania oraz nowych lub znacząco zmienionych strategii. Ten Schumpeterowski podział na innowacje produktowe, procesowe i organizacyjne znalazł również zastosowanie w dokumentach programowych funduszy strukturalnych. Innowacje organizacyjne nie muszą być punktowe (miejscowe), mają najszerszy zasięg i potencjał zmian, ich wpływ i pozytywne rezultaty, wartość dodana mogą mieć znacznie większe oddziaływanie, umożliwiając znaczącą poprawę funkcjonowania administracji, zarządzania regionem, sformułowanie i prowadzenie intraregionalnej polityki innowacyjnej przez samorząd, wdrożenie nowych systemów, metod i koncepcji, rozwiązanie/poprawę np. funkcjonowania i współdziałania różnych szczebli władzy a także np. systemu opieki zdrowotnej w regionie, współpracy sfery B+R i przedsiębiorczości, tworzenie różnych platform, sieci, nowych systemów informacyjnych i zarządczych –a więc rozwiązanie tych chociażby problemów, o których wspomina RSI. Dotyczy to np. strategii absorpcji wszystkich dostępnych funduszy strukturalnych w regionie ( a nie wyłącznie administrowania ZPORR w ramach dysponowanych środków) w celu umożliwienia pozyskania jak największej ilości funduszy z Sektorowych Programów Operacyjnych ( SOP- ów). Brak skoordynowanej aktywności w tym zakresie już teraz odbija się negatywnie na interesach Dolnego Śląska. „Koszt utraconych możliwości” może się więc sukcesywnie powiększać, gdyż inteligentne korzystanie ze środków tam, gdzie jest to możliwe ( a nie tylko zarządzanie czymś już dostępnym, lecz niezmiennym) powinno być podstawową miarą zdolności regionu do „gry o Europę”.

Kontynuując - to głównie innowacje organizacyjne mogą rozwiązać takie regionalne problemy, jak redukcja bezrobocia, kształtowanie aktywnych postaw mieszkańców Dolnego Śląska, nowe inicjatywy z zakresu inżynierii finansowej, uruchomienie projektu „e-Dolny Śląsk”, itp. itp

Modelowym przykładem, wręcz wzorcem innowacji organizacyjnej powinna być chociażby realizacja tego właśnie projektu RSI, sam proces jej powstawania, zgodnie z założeniami i celami.

3/ Na str. 59 mowa jest o modelach innowacji – w tym I i II trybie sposobu produkcji wiedzy – używając m.in. pojęcia modelu liniowego innowacji – w obydwu pisząc o mechanizmie podażowym (?). Pozwolę sobie stwierdzić, że w tym brzmieniu takie właśnie ujęcie tematu może być dyskusyjne – w Polsce nadal dominują dwa modele liniowe: „pchany” przez naukę (podażowy) oraz „ciągniony” przez rynek (popytowy). Ok. 75% udanych innowacji było reakcją na rozpoznane potrzeby rynkowe – innowacje te nie miały jednak istotnego znaczenia w wymiarze strategicznym. W krajach rozwiniętych dominuje model „sprzężeniowy” (integratywny) polegający na stałym sprzężeniu potrzeb rynkowych z możliwościami technologicznymi firmy na każdym etapie procesu innowacyjnego – opracowanie określonych, regionalnych modeli pilotażowych w trakcie prac nad RSI byłoby czymś bardzo oczekiwanym i efektywnym.

4/ Uogólniając - sędzę, że wypracowanie pewnych, nawet dyskusyjnych i alternatywnych, ale kreatywnych, przydatnych i konkretnych rozwiązań w tym zakresie byłoby istotnym wkładem intelektualnym tego projektu (RSI) w jego kolejne etapy realizacyjne. Sformułowano wiele słusznych postulatów, odpowiedzi na pytania „Co?” (należałoby zrobić), zdefiniowano wiele problemów, braków i trudności oraz ich przyczyn – wiele z nich znanych było już wcześniej. W znacznie jednak mniejszym stopniu podjęto próbę odpowiedzi na trudniejsze nieco pytania: Jak? Kiedy? Kto? Za co i za ile? Dlaczego? - i jakie rozwiązania mogą wchodzić w grę – a taki przecież był m.in. cel tego projektu. Ile więc oryginalnej wiedzy i koncepcji wyprodukowano w trakcie realizacji tego przedsięwzięcia? Czy np. nie warto wyrazić kolejnej i bardziej generalnej wątpliwości – czy projekt RSI nie powinien koncentrować się raczej na prezentowaniu wypracowanych pomysłów, wyników, programów – niż mnożeniu krytycznych ocen i opinii, postulatów i życzeń poprzedzonych np. słowem „wymaga” (należy, konieczne jest, itp. >> np. p.3 str 20 – to tylko jeden z możliwych przykładów) – bo ich katalog w większości był i jest znany bez konieczności uruchamiania prac nad RSI – bynajmniej nie społecznie realizowanych..

Generalna moja wątpliwość dotyczy tego, czy należało w tak dużym, dominującym stopniu, skoncentrować się na ankietyzacji, badaniach i kompilacyjnych, wieloetapowych opracowaniach diagnostycznych, charakterystyce stanu istniejącego, analizach ex post (które były oczywiście konieczne w jakimś zakresie, zgodnie z Metodologią...) – prezentując w ich wyniku wnioski, oceny i prawidłowości w większości już wcześniej zidentyfikowane, zbadane i nieobce ludziom interesującym się lub zajmującym ta problematyką. Znacznie większą rolę należało – z samej definicji projektu - przypisać działaniom prognostycznym, regionalnemu foresightowi, konkretnym scenariuszom i rozwiązaniom przyszłościowym, alternatywnym i wariantowym, selekcji i adaptacji wypróbowanych pomysłów i projektów (dobrych praktyk – ale nie tylko ich identyfikacji). Nie tylko formalne kryteria i wymogi powinny być decydujące o podejmowanych działaniach w ramach RSI – bo np. odbyły się dwa fora – można zapytać, jaka była celowość, dorobek i przebieg tego drugiego, (na co zresztą zwrócił też uwagę jeden z zewnętrznych ekspertów). O wiele bardziej sensowne i wartościowe byłyby interdyscyplinarne warsztaty, dyskusje, z udziałem przedstawicieli różnych środowisk (w tym zwłaszcza MSP) próby symulacji i wypracowywania wariantowych i alternatywnych rozwiązań, modeli i procedur, zwłaszcza „na styku”, a więc tych najtrudniejszych, czyli „transgranicznych – intersektorowych”, wzajemna prezentacja problemów i oczekiwań, rozwiązań, poznawanie się partnerów, itp., itd..- ale kończące się jakimiś efektami! Były przypadki aktywnego włączenia w ten projekt samorządów niższych szczebli i objęcie nim wszystkich powiatów – ale w innym województwie. Na to wszystko (i wiele innych – kreatywnych) z całą pewnością warto było i należało poświęcić znacznie więcej czasu, pasji i aktywności - tak, aby rezultaty projektu w większym stopniu skierowane byłyby ku przyszłości – to o wiele bardziej powinna być praca organiczna, u podstaw, adaptująca (a nie tylko formułująca) wypracowane wnioski i prawidłowości, z uwzględnieniem regionalnych uwarunkowań i potrzeb – „tu, teraz – i w przyszłości”. A więc – trwały dorobek procedury, struktury – skierowane ku przyszłości...

5/ Strategia ta, przygotowywana przede wszystkim przez środowisko akademickie, związane głównie z Politechniką (WCTT), w dużej mierze koncentruje się na sferze B+R a także dużych podmiotach gospodarczych – w niewystarczającym chyba stopniu realizując zapotrzebowanie sfery MSP na konkretne rozwiązania systemowo-organizacyjne, niekoniecznie ograniczane przez uwarunkowania obiektywne, np. deficyt kapitału. Ani KGHM, ani Jelfa, Dialog czy podobne podmioty gospodarcze nie są w takim stopniu jak MSP zainteresowane konkretnymi i przydatnymi rozwiązaniami integrującymi poszczególnych aktorów RSI, stwarzającymi realne możliwości i systemy współdziałania. W jakim stopniu rozwiązania takie są wynikiem realizacji tego projektu, zgodnie z zawartymi zapisami programowymi?

.6/ Powstanie DCZT jest niewątpliwym osiągnięciem jego twórców-pasjonatów – jednakże osobiście uważam (niestety post factum) , że realizowane równoległe prace nad RSI w znacznie większym stopniu winny stanowić wsparcie dla tego przedsięwzięcia – również finansowe – bo DCZT stanowi rzetelną i znaczącą „innovacyjną wartość dodaną” w regionie – lecz bariery przeszkadzające jego dalszemu rozwojowi powinny być sukcesywnie i szybko eliminowane – być może było możliwe to wcześniej. .

7/ Nie rzecz w mnożeniu krytyki – to zawsze jest najłatwiejsze. Ale należałoby wyeliminować wiele błędów i braków, obniżających poziom tego opracowania, w tym istniejących w obydwu wersjach ( z 15.11.04 oraz ze stycznia.2005 – ja dysponuję wersją z ostatniego RKS) –jak np. powtórzenie akapitów, NPR nie obejmuje okresu od 2009 r....,

## **II/ Regionalna Strategia Innowacji jako projekt celowy - wybrane opinie i uwagi.**

1/ Dyskusja i ewaluacja projektu celowego RSI musi uwzględniać jego założenia programowo-metodyczne, zdefiniowane w „Metodologii opracowania Regionalnych strategii Innowacji (RSI/RIS) w krajach Unii Europejskiej” ( plik w załączeniu) oraz treści Wniosku UMWD do KBN o dofinansowanie projektu celowego RSI – który w większości konsumuje zapisy zawarte w Metodologii. Wniosek ten liczy ponad 30 stron, można go otworzyć, klikając w aktywny link:

[http://ris-dolnyslask.pl/img/download/82/rsi\\_poprawiony\\_wniosekdkbn.doc](http://ris-dolnyslask.pl/img/download/82/rsi_poprawiony_wniosekdkbn.doc)

Od str. 13 można zapoznać się z Metodologią RSI, na str. 18 ( i następnych) zawarte są Karty Zadań, a Studium Wykonalności to strona 25. Materiał ten dobitnie wskazuje, jak bardzo cele i zadania projektu RSI są globalne regionalnie, wielotematyczne i zróżnicowane. Na ich realizację przeznaczony był okres kilkunastu miesięcy i **ponad półmilionowy budżet publicznych pieniędzy**. Nie ma sensu oceniać, czy jest to dużo czy mało bez uwzględnienia tego, jakie uzyskano produkty i rezultaty twarde i miękkie, jakie procesy zostały uruchomione -rzeczywiste i trwałe, co i na ile uległo poprawie i zmianom w pożądanym kierunku ( a nie ilość wyprodukowanego papieru i słów)- jaka więc jest programowo-realizacyjno-intelektualna stopa zwrotu z zaangażowanych środków. Nie jest więc najważniejsze bezwzględne i subiektywne („dobre lub nie”, „podoba mi się – czy nie”) ustosunkowanie się do tego, co powstało – **lecz co mogło i powinno być stworzone** oraz jak powinno i mogło być realizowane, zgodnie z zaakceptowanymi przez UMWD założeniami sprecyzowanymi we wniosku do KBN. Ocena tego nie jest łatwa - jeżeli już, to powinna być raczej zespołowa, lecz nie może abstrahować od rzeczywistego przebiegu tego przedsięwzięcia, jego realizacji, organizacji, zarządzania projektem (wszystkim jego procesami), stopnia zaangażowania i identyfikacji jego wykonawców, otwartości na wszystkie środowiska, itp.. Czy zapisy celów i efektów we wniosku nie były nadmiernie ambitne, teoretyczne, bez większej refleksji > co i jak potem – a jeżeli już, to czy realizacja tego projektu nie powinna być o wiele bardziej profesjonalna, innowacyjna, dynamiczna (stracono wiele czasu w fazie początkowej – to mogę stwierdzić), z szerszym zaangażowaniem nie tylko wykonawców, ale i zgrupowaniem wokół niego szerokiego grona sympatyków i zainteresowanych, otwartość na różne środowiska – nie tylko werbalne ?. Nikt nie jest bierny, jeżeli widzi, że wykonawcom/odpowiedzialnym rzeczywiście chodzi i rzetelne efekty,

ze jest mile widziany, dostrzega jakąś sensowną wizję, swój interes, atmosferę. - Jeżeli natomiast można było usłyszeć w dyskusji w szerszym też gronie stwierdzenia, że „to (RSI) tylko dla swoich – a my mamy robić publiczność” – to z pewnością miało to swoje uzasadnienie w realizacyjnych realiach. Dlaczego zaangażowanie innych uczelni było raczej niewielkie – czy główne przyczyny leżały po ich stronie? Wiem, że nie...

Na II Forum RSI ilość uczestników była bardzo mała – zwrócili na to także uwagę eksperci zewnętrzni, porównując to np. z projektem RIS – Silesia („pełna sala”) W jakim stopniu udało się – i co zrobiono w tym celu ( a co zrobić należało) aby włączyć w realizację projektu zainteresowanych, upowszechnić problematykę RIS w regionie, w większym stopniu wypromować ją i spopularyzować w społeczeństwie? (Kontynuacja tego tematu w kolejnym pliku). W jakim stopniu i zakresie udało się wykazać, że opracowanie regionalnego systemu innowacji stanowi część głównego nurtu polityki regionalnej i że została zorganizowana innowacyjna społeczność w regionie? Jak to było możliwe, skoro nawet tak oczywista sprawa, jak strona www RIS jest praktycznie martwa od dłuższego czasu, zawierając ponadto wiele nieaktualnych informacji – i to od samego początku? Dlaczego nie została wykorzystana np. w ostatnim okresie do „zawieszenia” tam projektu RSI – czy i gdzie mieszkaniac tego regionu miał możliwość zapoznania się z tym dokumentem, podyskutowania - gdyby chciał – jeżeli już jakimś cudem dowiedział się, że taki istnieje – chyba, że nie jest tego godzien!? ([www.ris-dolnyslask.pl](http://www.ris-dolnyslask.pl)) > a jak funkcjonują odpowiednie strony innych regionów? Czy naiwnym idealizmem będzie stwierdzenie, że uruchomienie RSI to była dobra okazja do wytworzenia pewnego fermentu intelektualnego, swoistego pospolitego ruszenia, przygotowania nawet niekonwencjonalnych działań i inicjatyw popularyzujących tą problematykę – ludzie nie pozostają obojętni na wartościowe i ciekawe treści oraz formę przekazu – czy sama RSI nie powinna powstawać w innowacyjnej atmosferze i w sposób nowoczesny? Tylko, że to wymagało zupełnie innego podejścia i nastawienia, a także bezinteresownego entuzjazmu, przyjaznego klimatu. Jak to mogło *zafunkcjonować*, jeżeli dla Project Managera było to jedno z wielu zajęć i nie miał on nawet czasu uczestniczyć w całości w niektórych ważnych imprezach, np. Dniu informacyjnym RSI w dn. 20.10.2003 w WCTT z udziałem gości z UE, podkreślających m.in. konieczność działania z pasją jako warunkiem sukcesu. Tamże w trakcie panelu dyskusyjnego realizatorzy RSI z innych regionów dzielili się swoimi doświadczeniami, mówiąc m.in. o strategiach dotarcia do aktorów RSI, w tym głównie MSP, itp. –a także o współpracy przy tym projekcie z innymi regionami UE (m.in. RKS), czego brak w przypadku naszej RSI jest mankamentem i paradoksem (lokalizacja). Z pewnością pewnym problemem jest brak ciągłości między poszczególnymi etapami powstawania strategii – główni autorzy dokumentu RSI pojawili się później. Pan Rektor Prof. T. Więckowski – Szef GZ – był uprzejmy stwierdzić na posiedzeniu komisji, że dysponuje pozytywną opinią o przygotowanej RSI autorstwa Pani Profesor Mirosławy Klamut z Akademii Ekonomicznej – przecież nikt w to nie wątpi ani nie zamierza polemizować, nie znając zresztą jej treści – w późniejszej rozmowie Pani Profesor nie do końca to zresztą potwierdziła. Ale wiem, że są również oceny i mniej entuzjastyczne – czy z tego właśnie powodu mają być lekceważone, eliminowane, być źródłem jakiś irracjonalnych konfliktów? Przecież każda rzetelna i uczciwa opinia, akceptacja wyników, finalizacja/zatwierdzenie jakiegoś projektu (np. przez SWD) musi uwzględniać wszystkie aspekty, kryteria, być wyważona i obiektywna, uwzględniać efekty w stosunku do założeń/planów, opierać się np. na recenzjach, koreferatach, itp..- **zwłaszcza jeżeli dotyczy to pieniędzy publicznych..**

Uwag i przykładów można byłoby mnożyć, dalej to już nie ma sensu - sformułowałem je dlatego, aby nie być gołosłowny, uwiarygodnić niektóre stwierdzenia, podzielić się pewnymi faktami i refleksjami z pozycji uczestnika i obserwatora.

**Wojciech Hendrykowski**

