

## Wstępna i ogólna opinia i uwagi do Krajowej Strategii Inteligentnej Specjalizacji (KSIS)

<http://www.mg.gov.pl/node/19316>

1/ Pozwolę sobie wyrazić zaskoczenie faktem ograniczenia konsultacji - tak podobno ważnego i kluczowego dokumentu, z założenia mającego (ex-ante) umożliwić absorpcję funduszy unijnych w 2014-2020 – do zaledwie 10 dni (20-31.10.13). Daleki jestem od formułowania zbyt pochopnych wniosków, ale wątpliwość moja sprowadza się do pytania – czy nie chodzi głównie o odfajkowanie jakichś konsultacji, działania fasadowego, pozorowanego/pozorowanego? Tym bardziej, że ten projekt KSIS jest trudny, specjalistyczny, erudycyjny, odzwierciedlający kilka lat pracy wielu specjalistów, przy wykorzystaniu wielu instrumentów, metod, narzędzi.

Jego „ogarnięcie” wymaga czegoś więcej niż tylko jednorazowej lektury, uwzględniając i inne, towarzyszące opracowania. O ile pamiętam, na podobne procedury ustawodawca przeznaczył miesiąc(?), aczkolwiek nie to powinno być najważniejsze – można oczywiście traktować to niezbyt dosłownie i poważnie, podobnie jak i obywateli – ale ....

Między innymi z tego obiektywnego powodu – pomijając przyczyny osobiste – mój tekst znacznie odbiega od satysfakcjonującego mnie poziomu jako autora – ale pomimo tego zdecydowałem się na jego przesłanie. Fragmentaryczność, niespójność, chaotyczność (treści i formy), pominięcie wielu ważnych zagadnień, punktów widzenia, zapewne błędy itp.. są źródłem mojego dyskomfortu – przepraszam. Ponadto, czy określenie „strategie I.S” nie zostało zastąpione przez „strategiczne ramy polityczne dla inteligentnej specjalizacji”, bo to bynajmniej nie musi być wyłącznie jakiś drobiazg...?

2/ Uważam, że ten dokument (KSIS) niewiele ma wspólnego ze strategią – zarówno w tradycyjnym/klasycznym jak i nowoczesnym ujęciu.

Taki dokument musi być relatywnie krótki, zrozumiały, przejrzysty – prezentacja w nim całej złożonej procedury, badań i analiz jest wg mnie błędem – to wszystko powinno znaleźć się w załączonych raportach, sprawozdaniach, analizach, a nie w tekście głównym.

Ponadto, w strategii dotyczącej inteligentnej specjalizacji, czyli: \*identyfikowanie wyjątkowych cech kraju i regionu, \*podkreślenie przewag konkurencyjnych, \*skupianie uwagi wokół wizji osiągnięć \*wzmocnienie KSI/RSI, \*maksymalizowanie przepływów wiedzy, \*rozpowszechnianie korzyści innowacji w całej gospodarce – podstawowym narzędziem diagnozy i determinującym kolejne etapy/działania powinien być prawidłowy SWOT.

Jestem przekonany, że zarówno w przypadku KSIS (str 31) jak i bazowej *Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska” (SliEG)-str 27 -*, zaprezentowane tabele nie są w żadnym przypadku SWOT, nie spełniają podstawowych wymogów diagnostyczności, rzetelności – a więc przydatności i użyteczności. Np. rzekome szanse w *SliEG* to praktycznie silne strony, podobnie jak i zagrożenia = słabe strony, a w KSIS są wprost ze sobą utożsamione.

Zamiast bardziej szczegółowej argumentacji proponuję skonfrontować obydwa quasi-SWOT-y z ich kryteriami i charakterystyką tej metody – m.in. zawartą na str. 3 linku na końcu niniejszego tekstu>>

**„SWOT”** - dominujące w wielu dokumentach niezbyt sensowne i chaotyczne *wyliczanki* różnych czynników, bez ich priorytetyzacji, prób rangowania (brak wag), nieuwzględniające benchmark (z czym/kim się porównujemy), często też nieodróżniające „szans” (zewn.) od „silnych stron” (wewn), podobnie jak i „zagrożenia” od „słabych stron” - mają niewiele wspólnego z prawdziwym i diagnostycznym SWOT-em. Tym bardziej, jeżeli rezygnuje się z analizy m.in sekwencji pytań (4+4) pozycjonujących strategicznie analizowaną firmę/strukturę (lub inny „obiekt” diagnozowany przy wykorzystaniu tej metody – np. osobę/grupę, obszar – też problemowy, rynek, program, projekt, pomysł, organizacja, ...).

\*Czy mocne strony pozwalają wykorzystać szanse? Czy słabości nie uniemożliwią wykorzystania szans? Czy mocne strony pozwolą na przewyższenie zagrożeń? Czy słabości wzmocnią zagrożenia? (od wewnątrz do zewnątrz)

Dalej >>

\*Czy zagrożenia osłabią mocne strony? Czy szanse je spotęgują? Czy zagrożenia spotęgują słabości? Czy szanse umożliwią ich przewyższenie? (TOWS – od zewnątrz do wewnątrz).

Tylko w miarę pełna i rzetelna (=w/w) analiza SWOT może być przydatna i spełnić swoje zadanie – nie powinna również ograniczać się wyłącznie do całej korporacji/struktury/obiektu lecz także konieczna może być analiza jego poszczególnych elementów po zdezagregowaniu całości (do niższego szczebla) - a także badanie kluczowych funkcji organizacji/JST... (koniec cyt)

Analiza SWOT w żadnym przypadku nie może być także inwentaryzacją wszystkiego co dotyczy charakteryzowanego układu/struktury – konieczna jest m.in. hierarchizacja istotności, selekcja. Mieszanie mocnych stron z szansami rozwoju oraz stron słabych z zagrożeniami jest podstawowym błędem, dyskwalifikującym sens tych zapisów, które powinny odpowiadać na pytania, jakie są relacje (np. synergiczne) między silnymi a słabymi stronami analizowanego obiektu oraz między szansami i zagrożeniami funkcjonującymi w otoczeniu zewnętrznym (czyli dla Polski – inne kraje, dla regionu – inne regiony, itp...). Silne strony wzmocniamy, słabe strony niwelujemy, szanse wykorzystujemy, a zagrożenia unikamy- ponadto *synergizujemy dodatnio i ujemnie*.

Jeżeli zupełnie błędny jest SWOT, z założenia finalizujący diagnozę, to również zdefektowane są (muszą być) kolejne etapy budowy strategii, na niej się opierające – np. cele, kierunki rozwoju, dobór priorytetów, instrumentów, rekomendacje, itp...

W przypadku KSIS, (RIS3) diagnoza wyjątkowości, specjalizacji musi być szczególnie uwrażliwiona na sytuację/stan otoczenia – Polska powinna zostać skonfrontowana z parametrami, sytuacją, aktywami innych krajów, region – z przeciętną strukturą gospodarczą i B+R (m.in.) w innych regionach – czy to zostało właściwie wyeksponowane – i będzie uwzględniane w województwach?

**3/** W pewnym przybliżeniu można stwierdzić, że regiony „z inteligentnymi specjalizacjami” to m.in. regiony innowacyjne. A to pojęcie i treści znane są już od wielu lat, wiele na ich temat wiadomo – RIS-ami dysponują chyba wszystkie województwa. Istnieje wiele dedykowanych im opracowań, raportów, analiz – m.in. prof. Gorzelaka. Niestety, doświadczenia i praktyczne wnioski jakie z nich wyciągnięto są raczej „umiarkowane” (czyli niewielkie), zarówno na szczeblu krajowym (KSI/NSI) jak i w regionach. Negatywnym przykładem może być dolnośląskie i to pod wieloma względami. Warto sięgnąć do wiedzy, doświadczeń, regionów: innowacyjnych, uczących się, konkurencyjnych..., wykorzystując bogaty dorobek teorii i praktyki (*case studies, good practices*). Podobnie jak od samego mieszania herbata nie będzie słodsza, tak od powszechności i intensywności (nad)używania modnego pojęcia „inteligentny” żadne województwo nie stanie się bardziej innowacyjne, a w rezultacie konkurencyjne (sensu largo), bo głównie o to przecież chodzi. Nie ma niebezpieczeństwa dewaluacji, przerostu formy nad treścią – wiele wskazuje, że jednak jest !?

W takim właśnie kontekście chciałbym podkreślić konieczność zwrócenia szczególnej uwagi (edukacja, popularyzacja, ewaluacja) na treści, znaczenie, kształt i istotę, ich znajomość i zrozumienie, obydwu kluczowych pojęć: innowacje oraz strategie (myślenie i zarządzanie strategiczne).

W tzw. 1 zdaniu:

**INNO** to coś znacznie więcej niż tylko high-tech, postęp techniczny, inwestycje, zakres OSLO Manual - największy (najszerzy) potencjał zmian mają te organizacyjne, społeczne – i inne (UDI, open, wartości,...) Coraz bardziej również design (element *creative industries*), o czym świadczą przykłady i sukcesy z UE – bo kosztami materialnymi już się nie da sensownie konkurować, już nie wystarczą liniowe (*push, pull*). Ponadto - innowacja jest dopiero wtedy, kiedy się coś wdraża, a nie kiedy wymyśla/bada, z czego wynikają dwa co najmniej wnioski: jej związek z nakładami na B+R jest raczej dość luźny a także podmiotem polityki innowacyjnej państwa powinny być głównie przedsiębiorcy. INNO to także kreowanie kapitałów niematerialnych, o których wspominam poniżej, itp...

Globalna firma doradcza *Booz Allen Hamilton* zainteresowała się 1000 największych światowych korporacji, które w wybranym roku na badania i rozwój wydały w sumie 407 mld USD i zbadała, jakie to miało odzwierciedlenie w ich wynikach. Efekt był szokujący. Z raportu wynika, że tylko 94 firmy, a więc niespełna 10%, można określić jako efektywnych innowatorów. I w grupie tej wcale nie ma tych, których wydatki na rozwój idą w miliardy dolarów – tylko Toyota i Samsung znalazły się w tym gronie. ... Jedyny element, który łączy 94 najsukuteczniejszych innowatorów, to świetnie zorganizowany łańcuch działań, które składają się na innowację. Po pierwsze, potrafią oni jasno opracowywać koncepcje nowych produktów czy technologii, pod drugie – przeprowadzić właściwą ich selekcję (co się kończy decyzją inwestycyjną), po trzecie – efektywnie rozwinąć produkt (w tę fazę angażuje się wiele działów firmy), a po czwarte – skomercjalizować je (przystosować do oczekiwań klientów). Ważne, że w każdej z wymienionych faz firmy te uważnie słuchają, co mówią klienci

**STRA** czyli strategia, to nie „półkownik”, wykaz celów (pobożnych życzeń > co?), lecz przede wszystkim sposób dojścia do mety/osiągnięcia wizji i celów (jak?) - coś, co musi być stale monitorowane i ewaluowane, aktualizowane, weryfikowane, w zależności od zmian uwarunkowań i nowych okoliczności,

głównie w otoczeniu >> zarządzanie strategiczne to stałe poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, zarządzanie przez okazje...

Kształtowanie strategii jest działaniem złożonym, interaktywnym i ciągłym – to nie jest jednorazowe przedsięwzięcie, lecz ciągły proces zmian i adaptacji.

Nowoczesne zarządzanie strategiczne, w przeciwieństwie do tradycyjnego, planistycznego lub synoptycznego planowania strategicznego (sztywne i precyzyjne cele i środki ich realizacji) uwzględnia koncepcje strategii ewolucyjnych, emergentnych, inkrementalnych (wyłaniających się, „niezamierzonych”) – to zmieniające się otoczenie, warunki gospodarowania wymagają samodzielnej adaptacji, decydują o kierunkach rozwoju. To również na przemian następujące po sobie fazy wdrażania strategii i jej tworzenia – w praktyce to mieszanka obydwu typów strategii. Podstawowy warunek przydatności to m.in. – „zdolność implementacyjna”, czyli jej użyteczna konstrukcja, forma, umożliwiająca jej praktyczną operacjonalizację i realizację. Bo tego aspektu nie odróżnia się od merytoryki czyli treści, diagnozy, preferencji rozwojowych, celów, itp.. – które mogą być znakomite, ale *uwięzione* w złej formie wykluczającej ich urzeczywistnianie, wprowadzanie w życie.

Powyższe uwagi nie są, wbrew pozorom, abstrakcyjne i niezwiązane z KSIS i strategiami regionalnymi (nie tylko RIS3) – uważam że niezbędne jest spojrzenie holistyczne, systemowe, *helicopter view*. >>

Ta triada: ***jak się wydaje, że jest... >> jak jest naprawdę... >> jak być powinno/mogłoby, gdybyśmy...*** o której wspominam też poniżej (str 4), to sposób myślenia, który umożliwia nie tylko identyfikację tzw. kosztów utraconych możliwości (alternatywnych), czyli w/w luk („>>”), często nieuświadomianych ale wysokich, lecz ogranicza myślenie życzeniowe, sytuacje fikcyjne, pozorne, deformujące każdą diagnozę a więc i wnioski, poprawę, korektę... Niejednokrotnie sądzimy, że znajdujemy się już na etapie trzecim (=cel), gdy w rzeczywistości dotarliśmy dopiero na drugi lub nawet nie opuściliśmy jeszcze tego pierwszego...

4/ Pozwolę sobie zwrócić uwagę na interesującą, wg mnie, prezentację prof. M. Proniewskiego, sugerującego m.in. (oprócz sekwencji pytań), uwzględnienie również nie tylko „łatwych”, już istniejących potencjałów, ale także tych „przyszłych”, możliwych do zaistnienia po spełnieniu pewnych warunków oraz „zmarowanych”, których ew. aktywizacja/ujawnienie wymagałoby jednak poniesienia znacznych nakładów. Mogłoby się jednak okazać, że „stopa zwrotu” byłaby atrakcyjna - a gra warta przysłowiowej świeczki. Analogicznie, mowa jest także o podobnej strukturze specjalizacji.

-----  
5/ Rzeczywistość jest taka, że wszyscy mają dostęp do podobnych zasobów materialno-finansowych - o przewadze konkurencyjnej, wzroście wartości, niezależnie od sektora, też publicznego, decydują unikalne, ukryte aktywa/kapitały niematerialne, trudne do imitacji. Pozostawienie ich samym sobie, brak świadomej polityki, nieznanostwo specyfiki, zdanie się na procesy samorzutne, fragmentaryczne, deficyt profesjonalnego zarządzania ( a więc i strategii ), mogą się wydawać/okazać działaniem sprzecznym z interesami kierowanej organizacji /JST /firmy.

Poniższy fragment chciałbym poświęcić zatem wybranym **aspektom zarządzania wiedzą (ZW) oraz kapitałowi intelektualnemu (KI)** – obydwu w znacznym stopniu niedocenianym i niedowartościowanym, także w kontekście problematyki IS, RIS3.

Błędem jest utożsamianie Kapitału Intelektualnego (KI) z Kapitałem Ludzkim (KL), z czym można się spotkać w wielu merytorycznych opracowaniach, dokumentach i raportach. Kapitał Intelektualny jest pojęciem znacznie szerszym i obejmuje również, obok KL, także Kapitał Strukturalny (KStr), (organizacyjny+ innowacyjny + procesowy) oraz Kapitał Relacyjny(KR). Dla wielu organizacji, firm, jednostek sektora publicznego to właśnie konkretne elementy (składowe, miary) tworzące KStr, KR mogą być najistotniejsze dla ich rozwoju, wzrostu innowacyjności i konkurencyjności, wydobycia i przyrostu wartości z posiadanej wiedzy w strategicznych dla siebie obszarach. Kapitał strukturalny to aktywa niematerialne niezwiązane z pracownikami, natomiast Kapitał Ludzki może być efektywnie wykorzystywany wyłącznie w warunkach odpowiednio dostosowanego kapitału strukturalnego

**W koncepcji zarządzania wiedzą (ZW) funkcją główną jest przekształcanie wiedzy ukrytej – tacit (m.in. w głowach pracowników, niedostępnej dla firmy) w artykułowaną, jawną (explicit) i następnie jej kodyfikacja tak, aby mogła z niej korzystać cała organizacja. W koncepcji kapitału intelektualnego (KI) kluczowa jest transformacja kapitału ludzkiego (KL), nie będącego własnością organizacji, w odpowiedni kapitał strukturalny (KStr.), pozostający we władaniu danego podmiotu.**

Uważam, że nie wolno koncentrować się wyłącznie na prostej identyfikacji priorytetów naukowo-gospodarczych, ale na dynamicznym i elastycznym zarządzaniu nimi na różnych poziomach. Dotyczyłoby to m.in. ich wartościowania/szacowania, priorytetyzacji (przez pryzmat strategii, wizji i celów, priorytetów rozwojowych), analizy, *mixowania*, *synergizacji*, *crossowania*, wzmacniania, interakcji, przepływów, powiększania, odnawiania, upowszechniania, prób szacowania, dynamizowania, komercjalizacji, zarządzania, tworzenia modeli kreowania i wydobywania wartości.

Ponadto, sam fakt istnienia/posiadania zdefiniowanych i wyodrębnionych potencjałów, silnych stron, szans, kapitałów i zasobów (w tym niematerialnych) o niczym jeszcze nie świadczy, nie daje żadnej gwarancji sukcesu. Do tego niezbędne jest ich wzajemne – ciągłe, elastyczne i dynamiczne - oddziaływanie/interakcje, unikalne kompilacje, synergia, relacje i sprzężenia zwrotne, tworzenie i wzajemne wydobywanie wartości.- czyli właśnie świadome i profesjonalne zarządzanie.

Tak niezrozumiałe i błędne, ale niestety dość częste, traktowanie KI, jego niedocenianie (podobnie jak ZW), brak właściwego ujęcia w dokumentach programowo-strategicznych (też MG), programach (też operacyjnych), projektach - ma określone i poważne negatywne konsekwencje praktyczne. Dotyczy kluczowego elementu i źródła **wartości (jej budowy i wydobywania) oraz przewagi konkurencyjnej** każdego podmiotu, organizacji, nie tylko przedsiębiorstwa, na różnych poziomach. Kapitał strukturalny KStr.(finalnie dla każdej organizacji jest on ważniejszy od KL - >> zał.) i relacyjny (KRel.) oraz intelektualny, obejmujący wszystkie wspomniane trzy, a także wzajemne interakcje, ich potencjały i synergie -- są marginalizowane, praktycznie ignorowane, pozbawione możliwości rzeczywistego oddziaływania, implementacji. Trudno wyłącznie werbalno-deklaratywnie osiągnąć w praktyce trzecią, finalną fazę/etap triady, o której mowa na str 3 >> ... jak być powinno/mogłoby, gdybyśmy... czyli sukces, cel, wizję, efekt(y)...

Nie wspominam o kapitale społecznym (niestety niskim w naszym kraju), ponieważ nie jest najczęściej formalnie zaliczany do KI, mimo, że trudno przecenić jego znaczenie i wpływ jako istotnego elementu społeczeństwa obywatelskiego i ważnego, pozaekonomicznego, czynnika rozwoju gospodarczego, szczególnie aktywności proinnowacyjnej.

Kapitał Intelektualny to łącznie minimum kilkanaście elementów, (kreatorów wartości, komponentów, mierników) tworzących 3 podstawowe kapitały KI (KL+KStr+KRel.) o wartości porównywalnej lub przekraczającej aktywa materialne - wiele pytań, na które nie da się odpowiedzieć bez audytu, ewaluacji i analizy organizacji. Np. - w jaki sposób wykorzystuje się poszczególne komponenty KI, zarządza nimi, ponieważ sam fakt posiadania jakichkolwiek potencjałów/aktywów niczego nie ułatwia – ich itp... Podstawowy instrument to raporty/sprawozdania o KI – niestety, lekceważone

Wiedza - to co najmniej 6 zróżnicowanych procesów, lecz ze sobą powiązanych: tworzenie wiedzy, jej pozyskiwanie, lokalizowanie, wykorzystywanie i gromadzenie a także dzielenie się/transfer wiedzy, kreowanie wewnętrznego rynku wiedzy. Każdy z tych procesów powinien mieć swoją elastyczną, mini – strategię,(integrowane na wyższym, wspólnym poziomie), spełniającą określone wymogi i umożliwiającą dalsze zarządzanie.

Innowacje wspierane są już od wielu lat, ale mimo to nie osiągamy znaczącego poziomu innowacyjności, m.in dlatego, że nie umiemy efektywnie wykorzystać olbrzymiej wiedzy jaką dysponujemy – werbalnie i życzeniowo *wynosząc ją pod niebiosa* - bez efektywnej kontynuacji...

Tworzenie jakichkolwiek strategii, programów (też operacyjnych) i projektów rozwojowych, planów restrukturyzacji/naprawczych, itp.. bez podstawowej choćby znajomości, analizy, raportowania i sprawozdawczości KI, aktywów niematerialnych jest pozbawione większego sensu. Ograniczanie się wyłącznie do zasobów materialnych, fragmentarycznych to pomijanie ważnych elementów tworzących i ujawniających wartość i potencjał każdej organizacji, podmiotu oraz szans i wartości dodanej powstających w wyniku interakcji, wzajemnego wpływu i oddziaływania

W literaturze, publikacjach można znaleźć dziesiątki argumentów, dowodów i przykładów znaczących korzyści, efektów, zysków, wartości dodanej będących wynikiem świadomego zarządzania wiedzą (prób, *step by step*) oraz kapitałem intelektualnym - niezajomość oraz właściwe i adekwatne niewykorzystywanie tego przez tych, co programują rozwój, unowocześnienie kraju, optymalizację środków (na innym poziomie niż infrastruktura) – jest niezrozumiałe, delikatnie mówiąc – to swoisty „gen autodestrukcji”.

Eliminuje się - z przyczyn subiektywnych, bo tutaj te właśnie mam na myśli - nawet te potencjalne sukcesy, pochłaniane przez czarną dziurę w/w kosztów, rezerw, również "przeźrocyste" w procesach naprawczo-restrukturyzacyjnych, koncentrujących się na redukcji zatrudnienia i pozbywaniu się majątku, zapasów materiałowych. Ponadto - raczej *średnio* uwzględniając wnioski z faktu, że produkt / usługa jest tylko opakowaniem dla wiedzy włożonej w ich wytworzenie - a uśpione rezerwy kapitału ludzkiego i innych kreatorów kapitału intelektualnego, znacznie przewyższają te tradycyjne, widzialne, materialne, na których koncentruje się management, liderzy – nie tylko biznesu, lecz i innych sektorów.

Wzorcowo, wiedza, dorobek teorii i praktyki (wzajemnie na siebie oddziaływujących gdyż jedno wynika z drugiego) [ZW, KI] jest bardzo duży, wprawdzie znany i dostępny (publikacje) w Polsce, ale tylko poza nią wielokrotnie pozytywnie zweryfikowany w praktyce, zdyskontowany – nie tylko w Europie ale i poza – w krajach i metropoliach znanych (niezbyt) jako przykład innowacyjności, nowoczesności – Singapur, Izrael,...

Powtórzę, bo to ważne pytanie i wątpliwość - dlaczego ma być tak samo, jak dotychczas - tylko "bardziej" – to nie gwarantuje adekwatnych, zdecydowanych zmian i rozwoju!? Ponadto - to nie ilość środków finansowych jest najważniejsza - ostatnie dedykowane strategie innowacji, raporty, opracowania, także rankingi są jednoznaczne w swojej wymowie i diagnozach – raczej niewesołych. Wiele problemów, barier, kosztów utraconych możliwości jest natury subiektywnej i niematerialnej – a więc ich przyczyny mogłyby być stosunkowo łatwo (wy)eliminowane

Powtórzę w 1 zdaniu, hasłowo - jestem przekonany i to bynajmniej nie bezpodstawnie (>> zał.) że sukces w realizacji priorytetów i celów KE/UE (i kaskadowo - krajów, regionów, JST...) na najbliższe kilka lat (do 2020 i *the day after*) w decydującym stopniu zależy od wdrożenia w poszczególnych regionach, skutecznych metod, mechanizmów, narzędzi **raportowania kapitału intelektualnego (KI) oraz strategii zarządzania wiedzą (ZW)** - to warunek *sine qua non* sukcesu. Przede wszystkim w zaniedbanym pod tym względem, sektorze publicznym - czyli JST - regiony, metropolie (to mógłby być np. inspiracyjno-realizacyjny program centralny MRR) oraz uczelnie (realizacja - MNiSzW). Biznes to odrębna sprawa, to inne mechanizmy decyzyjne, narzędzia, i procedury - ale wpływ na konkurencyjność kraju nie mniejszy – a więc i konieczność dedykowania temu sektorowi odpowiednich programów. (MG)

To jest pewien pomysł, idea, - z pewnością, jak sądzę, zasługująca na poważne potraktowanie, dalszą konkretyzację, rozwijanie, operacjonalizację - po to m.in. **aby Strategia EU2020 nie podzieliła losu śp. Strategii Lizbońskiej. Nie można zawłaszczać przyszłości nie wyciągając wniosków z tego, co już było, minęło – i dlaczego.** .

Identyfikowanie potencjałów nie może ograniczać się wyłącznie do sfery materialnej - największe możliwości zmiany, rozwoju i wzrostu mają elementy/komponenty tworzące kapitał intelektualny. Wartość dodana może być wykreowana jedynie dzięki unikalnej kombinacji zasobów/potencjałów niematerialnych (KI), (dźwignia intelektualna). Wymaga to aktywnego/dynamicznego i profesjonalnego (a nie tylko intuicyjnego), wielopoziomowego zarządzania nimi, z uwzględnieniem całej ich złożoności, kolejnych etapów, już po tym podstawowym/wstępnym, czyli samej identyfikacji

Rozwój regionów w dużym stopniu uzależniony jest od jakości kapitału intelektualnego - dlaczego ta świadomość, wiedza, zależność nie znajduje adekwatnego odzwierciedlenia w (nawet) krajowych strategiach, programach, projektach, inicjatywach? Niestety, Raport o kapitale intelektualnym (a tak naprawdę to głównie kapitale ludzkim) Polski z 2008 r nie został odpowiednio zdyskontowany - również w wymiarze edukacyjno - popularyzatorskim...

...

**Raporty (o) KI oraz Strategie ZW (hasłowo) to dwa podstawowe instrumenty, bez których efektywność i zarządzanie potencjałami rozwojowymi będzie możliwe wyłącznie - fragmentaryczne, ułomne, intuicyjne i to z przyczyn subiektywnych . A zatem koszty utraconych możliwości będą b. wysokie, najczęściej przy tym nieuświadomiane, nieuwzględniane.**

Szkoda, że KSRR 2020 nie docenia, nie upowszechnia i nie rozwija tego, co tak naprawdę jest decydujące – tych w/w 2 narzędzi m.in polityki regionalnej, które warunkują pełne wykorzystanie potencjałów i przewag konkurencyjnych regionów (ale nie tylko) - a szerzej ich identyfikację, synergizację, indywidualizację i hierarchizację, pomiary, ochronę, wzmacnianie, rozwój, itd... **- jako działanie ciągłe, bo proces tworzenia (neverending) jest ważniejszy niż efekt finalny.**

Wiedza jest cennym zasobem, który podobnie jak tradycyjne, materialne zasoby firmy, aby generować przychód, musi być odpowiednio zarządzany

W procesie kreowania kapitału intelektualnego rolą zarządzania wiedzą jest przekształcanie komponentów kapitału intelektualnego w trwałą wartość dla interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych.

To właśnie kapitał intelektualny jest źródłem tworzenia innowacji i budowania przewagi konkurencyjnej każdego podmiotu, jego zdolności do skutecznego, świadomego zarządzania wiedzą - procesy samorzutne, działania i decyzje intuicyjne są nie tylko niewystarczające, ale mogą być szkodliwe. Motorem rozwoju i wzrostu ekonomicznego jest innowacja, jako efekt odpowiedniego zarządzania wiedzą.

Prezentowane zapewnienia: "to wszystko już [o KI, ZW narzędziach] wiemy/znamy, realizujemy, wdrażamy..." są po prostu nieprawdziwe, bo nie o takie znaczenie chodzi, jakie im przypisują ich autorzy. Oczywiście - wiedza, kapitały niematerialne, GOW... i podobne pojęcia są bardzo pojemne,

uniwersalne z więc często wykorzystywane. Prawidłowe, adekwatne Raporty o KI oraz Strategie ZW nie są dotąd w Polsce praktycznie sporządzane i zarządzane (przede wszystkim w sektorze publicznym), tym bardziej, że nie mogą to być opracowania, instrumenty, analizy, incydentalne, silosowe, okazjonalne, statyczne...

Do opracowania *strategii ZW oraz raportów o KI* ( w różnych wersjach, układach, poziomach zaawansowania) powinna przystąpić jak największa ilość samorządów (regiony + metropolie), wybranych organizacji, uczelni, przedsiębiorstw/firm (ale to nie sektor publiczny >specyfika) – i jest to w pełni uzasadnione w perspektywie doświadczeń w skali światowej - a w sytuacji Polski – wręcz konieczne. „Lepiej z błędem zacząć niż perfekcyjnie czekać”, pokonując na starcie różne bariery, nie tylko psychologiczno-mentalne – dlatego ten pierwszy krok jest tak ważny – a także efekt skali, intelektualny ferment, upowszechnienie i edukacja, swoiste pospolite ruszenie w celu wygenerowania efektu kuli śniegowej z wszystkimi pozytywnymi efektami..

Chodzi m.in. i o to, aby nie tylko ograniczać się do werbalnego do traktowania wiedzy jako najcenniejszego kapitału , ale iść dalej, tworząc i weryfikując modele, narzędzia i koncepcje przydatne do praktycznego przełożenia wiedzy na pozycję konkurencyjną każdej struktury – nie tylko komercyjno-biznesowej. . Nikt już teraz werbalnie nie może zakwestionować tego, że przewaga konkurencyjna organizacji (firm, uczelni, JST,..) polega obecnie na ich zdolności do skutecznego zarządzania wiedzą czyli procesem kreowania jak najlepszego wykorzystywania aktywów wiedzy - a także ( w różnym stopniu) jej transferu, tworzenia, pozyskiwania, retencji..

Metodologia, sposób, scenariusz(e), operacjonalizacja, ew.pilotaże, program(y), projekt(y), edukacja, promocja i inspiracja, Manual(e), - i wiele innych zagadnień - to kolejne decyzje i działania m.in. zainteresowanych resortów: MG, MRR, MNiSzW.

**„Gdyby Hewlett Packard wiedział, co Hewlett Packard wie, zyski firmy byłyby trzy razy wyższe”** - Lew Platt, b.prezes koncernu.

**„My wiemy, że firma jest dziś organizacją tak złożoną i trudną do ogarnięcia, że jej przetrwanie w środowisku coraz bardziej nieprzewidywalnym, konkurencyjnym i niebezpiecznym jest tak ryzykowne, że jej trwałe istnienie zależy od codziennej mobilizacji każdego grama inteligencji”**. (Konosuke Matsushita- prezes Panasonic  
(„firma” – czyli również JST, uczelnia, urząd, ministerstwo,... - )

**„Wiedza nie zamieniona w konkretne działanie jest bezużyteczna, jednak podejmowanie działań bez określonej wiedzy jest niebezpieczne”** (J.Staehli – Novartis)

=====

**Poniższy link proszę traktować jako integralną część niniejszego tekstu:**

<http://region.wrock.pl/Buzek%20Jerzy-ZW%2CKI.pdf>

**Wojciech Hendrykowski**