

Wojciech Hendrykowski  
Ul. J. Bajana 46/1  
54-129 Wrocław

Wrocław, luty 2006

mail: [wojthen@wp.pl](mailto:wojthen@wp.pl)  
tel. 600 827 407

Panowie:

**Stanisław Jurcewicz**  
Przewodniczący Sejmiku  
Województwa Dolnośląskiego

**Paweł Wróblewski**  
Marszałek Województwa  
Dolnośląskiego

### *Szanowni Panowie*

Początkowo zamierzałem skonstruować niniejszą korespondencję w konwencji „Listu otwartego”, ale stwierdziłem, że na to zawsze mam czas – a moja pozytywna postawa i zaangażowanie w sprawy regionu oraz lojalność dyktują w tej chwili taką właśnie formę.

Kieruję niniejszą korespondencję już teraz bezpośrednio do Panów, gdyż moja **wieloletnia i bezinteresowna aktywność** m.in. przy realizacji RSI oraz SRWD 2020 na/w różnych szczeblach i gremiach spotkały się z negatywnym odbiorem, brakiem życzliwości, nieprzyjaznymi czy wręcz agresywnymi reakcjami, także niekompetencją. Tekst ten proszę więc traktować wyłącznie jako formę obrony oraz wyjaśnienia ew. nieporozumień, a nie mojej ofensywności przeciwko *komuś lub czemuś*. Przed wszystkim jednak był i jest to mój głos (konspekt raczej) w dyskusji na temat rozwoju i przyszłości regionu m.in. w kontekście najważniejszych programów/strategii, sfinalizowanych w dopiero co zakończonym 2005 roku. – Regionalnej Strategii Innowacji (RSI/DSI) oraz Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego (SRWD 2020) – a także wybranych aspektów funkcjonowania funduszy strukturalnych jak i bardziej generalnych refleksji, propozycji – również wykraczających poza określone schematy, dotychczasowe doświadczenia i inicjatywy w regionie.

Zwracam się do Panów, ponieważ jest dla mnie oczywiste, że im wyższy szczebel decyzyjno-hierarchiczny, tym większe kompetencje merytoryczne i etyczne. Nie mam więc wyjścia – przepraszam – ponieważ **do dzisiaj nie otrzymałem jakiegokolwiek odpowiedzi i nie spotkałem się z żadną reakcją na którykolwiek z 5 moich** wcześniejszych merytorycznych tekstów/opracowań, – załączam je więc (po częściowej aktualizacji >SRWD 2020) w formie elektronicznej (pliki) do niniejszej korespondencji i proszę traktować jako jej integralną część. Uwiarygodniają i rozwijają one wiele stwierdzeń tu zawartych, a także są źródłem faktów, uwag, propozycji i ocen, zarówno tych kontrowersyjnych jak i istotnych i obiektywnie uzasadnionych, zgodnych z obowiązującą wiedzą i standardami. Ponadto, z pewnością stanowią punkt wyjścia do merytorycznych dyskusji, sporów, które zawsze powinny mieć miejsce, ponieważ polemika, ścieranie się poglądów jest źródłem największej progresji i intelektualnej aktywności - szkoda tylko, że zrozumienie tej oczywistej prawdy nie jest tak powszechne, jak być powinno. **Nie chcę nikogo pouczać, wymądrzać się – ale z pewnością mam prawo, jak każda inna osoba, stawiać różne pytania, mieć wątpliwości, formułować wnioski, wizje i pomysły – nawet i te niestandardowe,**

antycypujące trendy i potrzeby, być przy tym traktowany życzliwie, pozytywnie i poważnie a także liczyć na *feedback*, zgodnie z obowiązującymi zasadami i prawem – ponieważ moje intencje są czyste i trudno mi cokolwiek zarzucić (jeżeli tak, to bardzo proszę). Wszystko, co realizuje władza, zwłaszcza z wyboru, podlega ocenie – to oczywiste.

Rzeczywistym i jedynym weryfikatorem każdej deklaracji, intencji, preferencji i akceptowanej filozofii władzy jest **praktyka, działania, efekty** – a więc konkrety i fakty – i na tym właśnie, w dużym uproszczeniu i skrócie, chciałbym się skoncentrować, aczkolwiek nie tylko. To, że strategie te zostały już zatwierdzone przez Sejmik Województwa Dolnośląskiego (SWD) również w niczym nie redukuje aktualności i wagi wielu moich (czyichkolwiek) uwag, opinii i pytań/wątpliwości – a raczej wręcz przeciwnie, poza tym generuje nowe, ex-post. Opisuję to w miarę szczegółowo (też w załącznikach) m.in. dlatego, aby nie być gołosłownym...

\*\* To, w jaki sposób przygotowywana była - oraz jak zostałem potraktowany przez wykonawców **Regionalnej Strategii Innowacji** (i w jakimś stopniu SRWD 2020) jest czymś obiektywnie trudnym do zaakceptowania. (>> dwa zał. dot. RSI). Po pierwsze – i to jest swoiste kuriozum, zostałem **pisemnie** w kwietniu 2004 wyeliminowany (też przy wykorzystaniu kłamstwa i prywaty) z dalszych prac nad RSI m.in. dlatego, że stanowiłem – cytuję: „wyizolowaną opozycję” i ośmieliłem się mieć inne zdanie na temat kontynuacji prac w sposób wykluczający ich rzetelność i wiarygodność (>>m.in. metoda *zgaduj-zgaduli*), mających jedynie na celu formalne i szybkie zamknięcie kolejnego etapu – a także w wyniku jakichś prywatnych animozji menedżera RSI, niestety zaaprobowanych w pełni przez jego kierownictwo – Grupę Zarządzającą (GZ).

*Uprzedzając ew. zarzuty chciałbym stwierdzić, że nigdy nie poruszałem żadnych kwestii finansowych, działałem społecznie – nie stanowiłem więc pod tym względem (ani żadnym innym) zagrożenia dla licznej - pod tym względem - grupy finansowych beneficjentów RSI (też osób fizycznych), adekwatnie do dysponowanego budżetu.*

Ponadto, po posiedzeniu komisji polityki rozwoju regionalnego i gospodarki (KPRRiG) w dn. 9.03.2005, akceptującym RSI (>dalej), zostałem niemalże zaatakowany przez Prorektora P.Wr jako szefa GZ RIS, ponieważ „śmiałem” mieć jakieś pytania, wątpliwości, krytyczne uwagi (częściowo zresztą źle zrozumiane).- a także przez dyrektora z UMWD twierdzącego, że nie musi niczego uwzględniać, ustosunkowywać się, (odpisywać), brać pod uwagę (to sens, nie cytaty), itp...

A dotyczyło to m.in. pisma skierowanego do Niego jako przedstawiciela Marszałka w GZ z kwietnia 2004 (>zał.), zawierającego pytania i wątpliwości dotyczące dotychczasowego przebiegu RSI i potencjalnych zagrożeń dla efektu finalnego i związanych z tym propozycji/pomysłów (nie tylko własnych) realizacji projektu, niezbędnych korekt. Wynikały one z obserwacji, określonej znajomości tematu, wzajemnych kontaktów, rozmów i wielu dyskusji w różnych gremiach, w tym z udziałem zaangażowanych ekspertów z Uniwersytetu Łódzkiego, a także osób zainteresowanych RSI, z których niektórzy – jak twierdzili - zostali pozbawieni możliwości aktywnego włączenia się w prace nad tym projektem.

Dwa przykłady - cytaty:

\*\* „...*dopóki człowiek sam nie stworzy coś ciekawego to uzyskanie pomocy, wsparcia czy wejście we współpracę z takimi ludźmi, jacy robią RIS jest po prostu mało sensowne i możliwe*”

\*\* „...*rozmawiałem z kilkoma ludźmi, którzy mieli pisać jakiś fragment RSI na AE i byli dość mocno zdegustowani sposobem, pracy nad RSI. Myślę, że wrażenia o RSI i jej opracowywaniu są wszędzie podobne*” –

-- to fragmenty otrzymanej niegdyś korespondencji mailowej – podobnych opinii/stwierdzeń i rozmów było więcej, skoro taki układ/mechanizm został uruchomiony a następnie zaakceptowany i zrealizowany z takim a nie innym skutkiem i następstwami – a jakakolwiek krytyka była/jest(?) bezwzględnie eliminowana i/lub lekceważona – nie wiem, czy akurat UMWD i SWD powinien tak właśnie się zachować i reagować - i to akceptować. Nie demonizuję – to realia i fakty – znane z autopsji..

Jeden drobny może, ale charakterystyczny przykład sposobu pracy nad tą strategią, jej niepoważnego traktowania – w trakcie II Forum RSI/DSI, po spotkaniu plenarnym (bardzo nielicznym, niestety) kilka osób zebrało się w mniejszej sali, z udziałem jednego z ekspertów zewnętrznych RSI dr Krzysztofa B.Matusiaka z Uniwersytetu Łódzkiego ( z którym wielokrotnie zresztą rozmawiałem > był zaskoczony przebiegiem prac nad RSI, kierowanych przez UMWD i GZ – m.in. minimalną frekwencją na Forum – m.in. ), aby podyskutować i kontynuować/włączyć się w dalszy ciąg prac nad strategią – mimo długiego oczekiwania zebranych nie zjawiała się jednak przedstawicielka kierownictwa RSI, która miała zaprezentować informacje, wyniki badań – jak się potem okazało, była to koleżanka córki dyrektora z UMWD prowadzącego ten projekt.!? Osoby oczekujące nie były z Politechniki, a zwłaszcza z WCTT – a więc były spoza pewnego uprzywilejowanego grona , przynajmniej w tym projekcie – nikt się więc nimi specjalnie nie przejmował...

Kontynuując - w trakcie obrad w/w komisji (9.03.05) jej przewodniczący Andrzej Łoś dwukrotnie odbierał mi głos - drugi raz np. w momencie, kiedy zwracałem uwagę, że nadal w tekście nie został poprawiony zapis o 2009 roku jako początkowym kolejnego okresu planowania finansowego UE – a kwadrans po zakończeniu zebrania usłyszałem wręcz z jego ust, że wypowiadałem się jakoby „za ostro” (!?) – a więc okazało się, polemika jest czymś niepożądanym, a dominującą wartością - pełna i bezkrytyczna wzajemna akceptacja. Po tym fakcie przestałem brać udział w ogólnodostępnych posiedzeniach KPRRiG SWD, których wiernym i aktywnym uczestnikiem byłem od początku kadencji, ponieważ uważam, że nie powinno ograniczać się swobody merytorycznych wypowiedzi w imię jakiejś poprawności czy uprzejmości, apriorycznych założeń:> ” jest idealnie” – trudno zaakceptować brak zgody na różnice poglądów a także obowiązującą konwencję *wzajemnego poklepywania się po plecach, czego negatywne efekty są widoczne gołym okiem na wielu płaszczyznach..*

**„Tam, gdzie wszyscy myślą tak samo – nikt nie myśli zbyt wiele”**

Ponadto - możecie Panowie wierzyć lub nie, – ale po tym właśnie posiedzeniu komisji (9.03.2005) otrzymałem, wprawdzie pośrednio, ale realnie, zakaz wstępu na Politechnikę – sic! (jako jej absolwent zresztą) i uczestnictwa w pewnych inicjatywach – **i z całą pewnością sobie tego ( i reszty) sam nie wymyśliłem...**

**DSI/RSI** to z założenia specyficzny projekt – gdzie samo opracowanie finalne, „strategia pisana” to znacznie mniej niż połowa założeń metodologicznych i oczekiwanych efektów – był on obliczony na okres ponad 2 lat ( i potem). Składał się z trzech faz (0,1,2) – i to co się w nich działo (miało zostać osiągnięte) było o wiele ważniejsze, niż sam dokument końcowy (opracowanie) pod tytułem: „Dolnośląska Strategia Innowacji”, z czym osoby niezorientowane wyłącznie identyfikują i utożsamiają RSI/DSI. Pozwolę sobie przywołać jeden tylko cytat z obowiązującej Metodologii RSI : *„Projekt powinien również wykazać, że opracowanie regionalnego systemu innowacji stanowi część głównego nurtu polityki regionalnej i że została zorganizowana innowacyjna społeczność w regionie”*. Czy i na ile zostało to osiągnięte, jakie podjęto próby, aby do tego się zbliżyć? Każda faza zawierała konkretne działania a przede wszystkim zróżnicowane rezultaty – też trwałe ( w tym stałe struktury), stanowiące punkt wyjścia do kontynuacji projektu, implementacji RSI. Jakie mogły być rezultaty i na jakim poziomie realizowane prace, skoro dla kierownika tego projektu było to tylko jeden z kilku zajęć/obowiązków. (>> dokumenty źródłowe do dyspozycji w formie aktywnego linku w załącznikach).

Jest oczywiste, że przyjęcie/zatwierdzenie przez jakikolwiek zespół, decydentów – zleciodawców (UMWD), sejmik - wykonania określonego zadania, faktu zrealizowania projektu (tu: RSI) jest jego kompetentna, uczciwa i wszechstronna analiza i ewaluacja – m.in. przez pryzmat realizacji i zgodności z założonymi celami, efektami oraz obowiązującą metodologią/wiedzą. Posiedzenie komisji w dn. 9.03.05 zatwierdziło finalną, pisaną wersję tej Strategii, co musiało przecież być równoznaczne z akceptacją pełnej i prawidłowej realizacji całego projektu ( i budżetu), jego zakończenia zgodnie z Metodologią i Wnioskiem UMWD do KBN o jego dofinansowanie (>zał – link) . Pytania – m.in. czy tak rzeczywiście było, czy KPRRIG SWD miała podstawy, aby to stwierdzić? Kto z członków komisji znał i brał pod uwagę w/w dokumenty stanowiące założenia realizacyjne RSI –ile osób wiedziało, że w ogóle istnieją - raczej nikt, jak wynika z jej przebiegu.!? W trakcie posiedzenia tekst Metodologii RSI pokazałem v-ce przewodniczącemu komisji - nie tylko on zetknął się z nim po raz pierwszy – zostałem poproszony o jej przesłanie, co też kilka dni później uczyniłem, kierując ponadto do pozostałych członków KPRRiG.- zresztą i tak już po głosowaniu, mając zresztą już wcześniej przygotowany tekst uchwały

### **Jak można automatycznie zatwierdzać coś, czego się nie zna ?**

Czy to zapewne samo dotyczy innych komisji, dokumentów, radnych SWD ( plenarnych obrad tego gremium) – czy i w jakim stopniu wszyscy zainteresowani byli/są zorientowani, o co chodzi, co zatwierdzają i w jakim stopniu jest to całościowa i kompetentna realizacja założeń (każdego) projektu, wniosku o jego dofinansowanie – poszczególnych jego etapów oraz związanego z tym budżetu ? *Jeżeli ktoś zamawiał motocykl, to przy odbiorze powinien sprawdzić, czy zrealizowano w pełni jego zlecenie – i czy przypadkiem nie otrzymał roweru – jeżeli tak i go jednak przyjmuje, to za rower, a nie motocykl, powinien wówczas zapłacić..*

### ***Czy i jak funkcjonował ten mechanizm również w przypadku SRWD 2020 – i nie tylko...?***

Na jeden z maili dot. RSI, kierowanych do wybranych radnych, ( z komisji) otrzymałem odpowiedź – „bardzo mało wiem na ten temat, trudno mi się odnieść” (??) >> owszem, nikt nie zna się na wszystkim – ale decydując (głosując) o tak istotnych dla tego regionu sprawach ( i finansach) nie można przecież nie mieć własnego poglądu, orientacji, wiedzieć, za czym się podnosi rękę (lub nie). Sejmik to regionalny parlament, podejmujący kluczowe decyzje, ma zapewne (musi mieć) własny budżet, przeznaczony m.in. na zewnętrzne i **niezależne ( m.in. od wykonawców)** , profesjonalne oceny, recenzje, audyt, ekspertyzy, (oficjalne - z adnotacją o ich istnieniu na stronie tytułowej konkretnego dokumentu), umożliwiające **przed głosowaniem** właściwe i odpowiedzialne ustosunkowanie się do kluczowych dla regionu spraw/strategii i podjęcie optymalnych decyzji i głosowania. Dlaczego tak nie jest?

A pewne zdziwienie może budzić np. fakt masowego opuszczania przez radnych SWD sali obrad w momencie rozpoczynania dyskusji nad jednym z najważniejszych dokumentów, w tym przez osoby tym jak najbardziej zainteresowane (co bynajmniej nie jest zachowaniem jednostkowym) – a do ew. (kontr)argumentu *o pracy organicznej* w komisjach wolałbym się nie ustosunkowywać – bo znam to z autopsji...

Takie dokumenty (spoza D.Śl. niestety), jak np. recenzja RSI sporządzona przez profesora uczelni z innego województwa, są dostępne w internecie, potwierdzając moje opinie, bynajmniej nie oryginalne...

To, że taka praktyka nie jest powszechna np. u nas, w uzasadnionych nawet przypadkach, bardzo niekorzystnie odbija się nie tylko na poziomie zatwierdzanych przez SWD dokumentów programowych– ale z pewnością mieć będzie również negatywny wpływ w kolejnych fazach realizacyjnych. Pomijając już to, czy w rzeczywistości opracowania te zasługują w ogóle na miano **strategii**, skoro nie zawierają niezbędnych

właściwych dla niej elementów, co m.in. precyzują wymienione wcześniej załączniki i oceny zewnętrzne – a także podstawowa wiedza – znajomość zagadnienia. Na marginesie – istnieje (i nadal zapewne będą opracowywane i aktualizowane) kilka horyzontalnych i sektorowych STRATEGII – czy nie powinny one być przygotowywane zgodnie z jakimś wspólnym generalnym schematem/strukturą, prawidłowymi procedurami i pod merytorycznym nadzorem tak, aby mogły spełniać podstawowe formalno-metodologiczno-merytoryczne wymogi tychże dokumentów – a także możliwa byłaby ocena wzajemnego oddziaływania, wpływu na siebie i rozwój regionu, itp..? *Z pozycji wyborcy/mieszkańca można byłoby sformułować też kilka innych refleksji i wniosków...*

Nasuwa się bardzo wiele pytań i wątpliwości, dotyczących wielu aspektów realizacji tego projektu (RSI) – byłych i przyszłych.

Innowacyjność jest kluczowym elementem rozwoju regionalnego – dlatego też realizacja projektu RSI była dla Dolnego Śląska sprawą tak istotną – tym bardziej, że pojawiła się wówczas szansa pozyskania na ten cel znacznej kwoty **ponad 500 tys zł (pół miliona) publicznych pieniędzy**, a zatem wymagających szczególnej troski o to, aby ich wykorzystanie było **jak najbardziej transparentne, celowe/uzasadnione i efektywne**, dające gwarancję jak największej „implementacyjno-intelektualnej stopy zwrotu” i praktycznych oraz trwałych(!) rezultatów – generujących nowe możliwości i rozwiązania. Nie poprzez/w formie ilości zleconych i wykonanych opracowań, zwłaszcza diagnostycznych (nie zawsze koniecznych, niejednokrotnie dublujących fakty i wiedzę już znaną), analiz, wielokrotnego przetwarzania danych, itp. – ale określonej i trwałej wartości dodanej, jakościowej i znaczącej zmiany w stosunku do stanu istniejącego przed RSI. Ponadto wypracowania pożądaných i koniecznych mechanizmów, procedur, realnych rozwiązań, umożliwiających eliminację barier wzrostu innowacyjności, pomoc w funkcjonowaniu i rozwoju sektora MSP (którym tak naprawdę systemowo nikt poważnie się nie zajmuje) – przejście w tym zakresie od powszechnie znanych i słusznych ogólników i postulatów do rozwiązań, koncepcji, nowych przedsięwzięć, konkretnych działań. Bo, jak sądzę, najważniejszym problemem w tym obszarze, który powinien zostać w dużym stopniu już dawno rozwiązany przez RSI, jest – mówiąc obrazowo – *skonstruowanie i wmontowanie do środka trójkąta o wierzchołkach:*

*B+R<>IOBiznesu<>MSP (lub czworokąta, jeżeli uzupełnimy o władze) odpowiedniego silnika i uruchomienie go tak, aby ten układ/system wreszcie ruszył i sam zaczął się toczyć, nigdy już potem się nie zatrzymując.*

Pomijając sposób preparacji RSI - nasuwa się wiele pytań, też z perspektywy tych kilku miesięcy po jej formalnym zatwierdzeniu – czy i w jakim stopniu założenia te i oczekiwania aktorów RSI zostały zrealizowane i funkcjonują, czy odczuli oni jakościową zmianę i postęp (głównie MSP), czy ktoś na bieżąco i aktywnie pracuje z tym sektorem i indywidualnymi firmami, czy osiągnięto tak ważny konsensus – ale trwały i realny, czy wykreowano jakieś nowe rozwiązania systemowo-organizacyjne, co z zakończonymi i już sfinansowanymi tematami, ich nie tylko papierowymi, ale w miarę trwałymi, rezultatami, istotnymi dla naszego regionu? Można stale zaczynać coś nowego (za nowe pieniądze)..., itp., itd. >> **czy i ew. wg jakiego planu/harmonogramu przebiega implementacja RSI, kto z pozycji władz/gospodarza regionu całościowo i aktywnie się tym się zajmuje, kto o tym wie, jest w to włączony, itp.... ? A więc:**  
>> jak się wydaje, że jest, >> jak jest naprawdę, >> jak być powinno

Czy nie warto byłoby - i wręcz nie jest to konieczne – wszystko to uczciwie zweryfikować, przeprowadzić zewnętrzny, niezależny audyt/kontrolę – po to np. aby dojść do wniosku/upewnić się, że wszystko jest/było idealne pod każdym względem - jeżeli tak rzeczywiście (a nie tylko życzeniowo i pozornie) było? **A jeżeli nie – to tym bardziej...**

...A przede wszystkim uruchomić i zdynamizować problematykę innowacyjności – bo jest ona kluczowa dla rozwoju i przyszłości tego regionu – i przejść *od fazy werbalizmu*

do manualizmu.. Pojmowaną w jak najszerszym znaczeniu – nie tyle (nie wyłącznie) techniczno-produktowym, na czym skupia się „pisana RSI”, ale organizacyjno-mentalnościowym – bo np. sposób realizacji tego projektu był sam w sobie dla mnie innowacyjny ( w jakimś stopniu dotyczy to również SRWD 2020).

Są i inne aspekty prac nad RSI – podejrzenia o wykorzystywanie stanowiska do celów prywatnych ( UMWD) oraz konflikt interesów (RKS RSI), jeżeli nie była to tylko bezinteresowne zaangażowanie i aktywność. I nie chodzi o formalne kwalifikacje incydentalnych wykonawców/autorów, *nie mogących oprzeć się okazji...* – tylko to, czy inni potencjalni wykonawcy, w równym stopniu ( a może bardziej) kompetentni, mieli równe szanse i dostęp do zleceń >> wiem, że nie. Były pieniądze – czy należało z nich za wszelką cenę korzystać wszędzie tam gdzie można(?) – oprócz innych refleksji nasuwają się i te o przyzwoitość – szczególnie w kontekście kierowania całością tego projektu i takich a nie innych jego rezultatów – a także nierównoprawnego i lekceważącego traktowania niektórych osób spoza układu realizującego RSI.

Niby drobiazgi... Problem standardów... -

*O tych m.in. sprawach, pytaniach i nieprawidłowościach wielokrotnie oficjalnie informowałem Pana, Panie Przewodniczący przy wykorzystaniu poczty elektronicznej (pomijając rozmowy bezpośrednie jak i przekazywanie wielu dokumentów, o których wspominam powyżej – np. pisemnego relegowania mnie z prac nad RSI, itp..) nie jako osobą prywatną, ale radnego jak i później v-ce szefa SWD –a każda forma jest dopuszczalna i ważna, jeżeli umożliwiała adresatowi zapoznanie się z treścią. Niestety, oprócz werbalnego tylko potwierdzenia faktu przyjęcia ich do wiadomości, nie był Pan uprzejmy merytorycznie reagować i ustosunkowywać się zarówno do moich wniosków, skarg oraz nieprawidłowości, po prostu wyrzucając je do kosza. – Przecież ich autorem był ktoś, kto aktywnie towarzyszył temu projektowi od samego początku, z autopsji znał jego kulisy, nieprawidłowości i zagrożenia, miał jakieś tam pomysły – nad którymi co najmniej należało podjąć dyskusję... To samo dotyczy problematyki SRWD 2020, a także adresowanej do Pana korespondencji pisemnej, kierowanej do Kancelarii SWD a dotyczącej implementacji FS UE.*

*Również i do Pana, Panie Marszałku, skierowałem niejedną korespondencję – z całą pewnością dotyczącą spraw dla regionu ważnych, czyli obydwu Strategii oraz FS UE – wychodząc z oczywistego teoretycznie założenia, że w realizację wizji i głównych celów **Lider / Przewódca** zawsze się włącza i w pełni angażuje – a więc i reaguje...*

Konkretnym przykładem konfrontacji planów z efektami jest (nie)funkcjonowanie strony www RSI >>> [www.ris-dolnyslask.pl](http://www.ris-dolnyslask.pl), której „założenie i prowadzenie” przewidywał wniosek UMWD o dofinansowanie RSI (>>zał.)– niestety, jest ona praktycznie martwa – abstrahując od jej wcześniejszego poziomu. Przecież to mógłby i powinien być wiodący, interaktywny portal dot. innowacji, dostępny dla wszystkich zainteresowanych, źródło: informacji, wiedzy/edukacji, nowych pomysłów, newsletterów, kontaktów i kojarzenia B+R z gospodarką i IWI, wymiany poglądów, odzwierciedlający procesy wdrażania RSI, jeżeli takowe byłyby realizowane, możliwość popularyzacji tej problematyki, itp.... – tak wiele przecież tematów można i należałoby robić, kontynuować, rozwijać, **kreując politykę innowacyjną regionu – to nawet na to nie starczyło pieniędzy?** Cóż z tego, że problematyka ta częściowo jest obecna i rozrzucona na wielu innych stronach www, że *ktoś coś gdzieś robi.., realizowanych jest wiele cząstkowych projektów (RRIS, UPRIS, ISKRA,...)*. Nie o kolejne konferencje i nowe byty/struktury głównie chodzi (aczkolwiek i te postulowane i konieczne na szczeblu regionu nie zostały chyba jeszcze powołane), lecz procedury, sieci, wdrażanie GOW, itp.. Najważniejszą sprawą to przyjęcie i realizacja „ogólnej polityki innowacyjnej”, realizowana na wszystkich poziomach JST > „innowacyjność władz terytorialnych a regionalna polityka innowacyjna”.

... Dla porównania proszę z łaski swojej otworzyć poniższe adresy www i zorientować się, jak funkcjonują one w np. trzech innych województwach - widać, że są aktualne,

interaktywne, odzwierciedlając znaczenie problematyki innowacji dla rozwoju tychże regionów (>>tylko 3 przykłady, pozostałe do ew. dyspozycji).

<http://www.ris-silesia.org.pl>

<http://www.ris-pomorskie.pg.gda.pl/index.php>

[www.innowacyjna-wielkopolska.pl](http://www.innowacyjna-wielkopolska.pl)

*W Dolnośląskiej Strategii Innowacji, powstałej w listopadzie 2004r., nie ma bezpośredniego określenia horyzontu czasowego, a co za tym idzie nie ma harmonogramu i hierarchii realizacji celów strategicznych sformułowanych w dokumencie: ... sposób prezentacji wizji jest skrótowy, a misja została pominięta. W ramach poszczególnych celów strategicznych nie zostały jednak sprecyzowane poszczególne cele operacyjne oraz zadania.*

*Przy czym brak jest upodmiotowienia poszczególnych elementów realizacji strategii, a co za tym idzie brak jest osób odpowiedzialnych za wdrażanie Strategii.*

Powyższe stwierdzenia zawarte są w jednym z tzw. *dokumentów eksperckich* towarzyszących SRWD 2020 – jest oczywiste, że każda strategia, jeżeli ma zasługiwać na tą nazwę, musi zawierać m.in. i te podstawowe elementy, o braku których jest mowa. Tylko, że autorzy SRWD 2020, formułując w/w słuszne uwagi krytyczne wobec RSI/DSI, powielili podobne mankamenty w swoim własnym opracowaniu – niezależnie od wielu innych/dodatkowych (>>zał.). Należałoby też zapytać, jaki cel i sens miała analiza tego dokumentu z listopada 2004 ( a więc nie zakończonego jeszcze projektu RSI ), skoro na [www.umwd.pl](http://www.umwd.pl) dostępna jest wersja (zapewne) finalna ze stycznia 2005 – mimo, że większość błędów nie została i tak wyeliminowana, nawet tak oczywistych i wcześniej poruszanych, jak np. powtórzenie pewnych partii tekstu...

Jedną z nielicznych (jeśli nie jedyną) znaczącą innowacyjną inicjatywą i strukturą, która powstawała w tym samym czasie co RSI ( i nadal *jest in statu nascendi*) jest **Dolnośląskie Centrum Zaawansowanych Technologii (DCZT)** – niestety, bez specjalnego związku i zależności z RSI, a przede wszystkim finansowania z jej budżetu. A jego (DCZT) program, założenia i cele oraz już zmaterializowane pomysły, wykreowane rozwiązania, projekty i podjęte już konkretne działania, wsparte zostały tylko i wyłącznie kwotą 100 tys zł z grantu MNiI na rozwój CZT w kraju - a przede wszystkim są rezultatem pasji, zaangażowania, bezinteresowności i profesjonalizmu kilku zaledwie osób. I gdyby na to przedsięwzięcie – o realnej już wartości - z puli RSI przeznaczono chociażby tylko kolejne 100 tys zł (20% budżetu RSI/DSI), pomijając już inne aspekty – to z pewnością byłyby to jedne z bardziej sensownie wydanych pieniędzy jak i adekwatne efekty – a nie sądzę, aby istniały jakieś istotne prawne bariery.... DCZT osiągnęło już zresztą pewien punkt krytyczny, wymaga podjęcia określonych decyzji i rozwiązań i zasługuje chyba na bardziej zdecydowane i znaczące wsparcie i zainteresowanie ze strony władz regionu. Jest to bowiem idea i projekt o dużym potencjale innowacyjno-rozwojowym, coraz bardziej znaczącym dla całego Dolnego Śląska. - ...doceniając oczywiście w pełni zasługi i rolę, jaką dla rozwoju Centrum odegrała Politechnika Wroclawska.

\*\*\* Od samego początku próbowałem aktywnie włączyć się w prace nad **SRWD 2020**, zapoznając się z kolejnymi jej wersjami, poczynając od Założeń aktualizacji Strategii regionalnej z IV kwartału 2004r – aż do wersji finalnej, zatwierdzonej przez SWD dn. 30 listopada 2005. Ponieważ „słowo pisane” ma ewidentną przewagę nad ulotnymi wypowiedziami ustnymi >> potencjalnie szerszy krąg odbiorców, z których każdy czyta - a więc wie - to samo, możliwość bardziej precyzyjnego i obszernego przekazu, też przydatność dla celów dowodowych, itp..- dlatego też w tej właśnie formie

staralem się włączyć w tworzenie tego dokumentu. Byłem początkowo przekonany, że autentyczne i szerokie konsultacje społeczne, aktywizacja jak najliczniejszej grupy mieszkańców regionu, z definicji powinno znajdować się w centrum zainteresowania wszystkich organów i podmiotów związanych z tym ( i nie tylko) projektem – w tym UMWD/SWD. Niestety, raczej jest odwrotnie – i mój casus dobitnie i realnie to potwierdza, - a nie sadzę, aby *ktokolwiek i cokolwiek* mógł mi zarzucić w kontekście mojej bezinteresownej aktywności związanej z RSI oraz SRWD 2020. Po pozostałe fakty, refleksje i argumentację pozwolę sobie odesłać Panów do załączników... .

Przygotowałem kilka w sumie tekstów odnoszących się do kolejnych wersji DCZT – też tych pierwszych, najbardziej kontrowersyjnych - zawierających największą ilość obiektywnych braków i błędów merytoryczno-metodologicznych – wiele z nich, niestety, znalazło się również w wersji końcowej, zatwierdzonej przez SWD w 2005r. Przekazywałem je sukcesywnie do radnych np. z KPRRiG, realizatorów/wykonawców a przede wszystkim odpowiedzialnego departamentu rozwoju regionalnego – i mimo wielokrotnych próśb o jakąkolwiek reakcję, odpowiedź, ustosunkowanie się, rozmowę i dyskusję,... – **byłem kompletnie i wręcz demonstracyjnie lekceważony, traktowany jako persona non grata, jako ktoś bardzo kontrowersyjny, z dużą dozą megalomanii i arogancji – jest to zdumiewające i przygnębiające.** Pomijając już dobre obyczaje i wychowanie, kulturę osobistą, (>>na korespondencję należy odpowiadać), także kulturę korporacyjno- instytucjonalną UMWD i SWD – jest to również nieprzestrzeganie prawa >> kpa : Dział VIII – Skargi i Wnioski, obligujący m.in. organy samorządowe do rozpatrywania i odpowiedzi na skargi i wnioski (art. 237 i 247 kpa) – a także stwierdzający w art. 225 : „Nikt nie może być narażony na jakikolwiek uszczerbek lub zarzut z powodu złożenia skargi lub wniosku...”

To wszystko razem jest empirycznym i ewidentnym zaprzeczeniem społeczeństwa obywatelskiego...

.Uprzejmie ponownie proszę o zapoznanie się z tymi materiałami (>>zał.) – jest tam przecież mnóstwo konkretów, faktów, dowodów, argumentów, w części obiektywnej prawdy i merytorycznych racji, łatwych do weryfikacji z uwzględnieniem m.in. literatury przedmiotu – **czy to wszystko kwalifikowało się wyłącznie do kosza jako stek bzdur?**... Oczywiście, są tam teksty i stwierdzenia na różnym bardzo poziomie akceptowalności, ale z pewnością zawierające wiele „potencjału merytoryczno-polemiczno-dyskusyjnego” – która to aktywność intelektualna powinna charakteryzować wszystkich otwartych wykształconych i odpowiedzialnych ludzi/decydentów – a zatem i kierowane przez struktury. Jakież to nadzwyczajne kompetencje, wiedzę, profesjonalizm, prezentują adresaci mojej korespondencji ( m.in.z branżowego departamentu – dyr. Dynak, dyr. Ciurla)– że nie uważali za stosowne „zniżyć się do mojego poziomu” do jakichkolwiek reakcji, dyskusji, merytorycznych rozmów.. Sądzę, że gdyby tak rzeczywiście było, to zachowanie/reakcje byłoby raczej odwrotne. Skąd tyle wyniosłości, nieomylności, przekonania o własnej wyższości, a także braku zwykłej życzliwości, gotowości do współdziałania – zwłaszcza w kontekście *takiego a nie innego* poziomu i niskiej jakości produktu finalnego >>obydwu strategii (czy tylko tych) – z czego to wynika?

Spółeczeństwo obywatelskie, aktywizacja mieszkańców regionu, planowanie partycypacyjne, autentyczny dialog społeczny, itd... – dlaczego te pojęcia i wynikająca z nich filozofia działania nie mają odpowiedniej rangi, nie są faktycznie/w praktyce doceniane – pomijając działania w dużej mierze pozorne i formalne lub nieprzygotowane (>>zał.)

Na zwołanej 1.06.2005 dużej naradzie dot. SRWD 2020 dyrektor departamentu rozwoju regionalnego, chcąc uaktywnić jej uczestników i przy okazji sobie zapewne zażartować, po chwili milczenia „wywołuje do odpowiedzi” (co znam z relacji) właśnie mnie, mimo że doskonale wie, że nigdy nie byłem zapraszany/informowany o jakichkolwiek podobnych działaniach/spotkaniach – chociaż moja aktywność i zainteresowanie tymi tematami były przecież znane...



Problem m.in. braku konsultacji społecznych dotyczy(ł) również i innych regionalnych strategii, o czym dyskutowano podczas ostatniego Forum w Krzyżowej, zresztą w obecności Pana, Panie Przewodniczący >> „Profesor **Danuta Zalewska** (Uniwersytet Wrocławski) wskazała na konieczność koordynacji działań oraz przeprowadzenia konsultacji społecznych, tak by wypracowane strategie były akceptowane przez społeczeństwo i miały szansę na skuteczną implementację. Prof. Zalewska zwróciła uwagę na niską jakość konsultacji w przypadku opracowywania Regionalnej Strategii Integracji Społecznej, postulując rzetelne przeprowadzenie tego procesu od początku”. (cytat ze sprawozdania z obrad Grupy S.C. „Zrównoważony Rozwój Społeczno-Gospodarczy Dolnego Śląska”).

Konsultacje społeczne są w demokracji nie tylko rzeczą oczywistą, ale i stanowią obligatoryjny wymóg – i z całą pewnością nie można mówić o jakichkolwiek obiektywnych przeszkodach czy deficycie dostępnych narzędzi/instrumentarium – jest to wyłącznie kwestia zrozumienia i dobrej (politycznej?) woli realizatorów i decydentów.

Pozwolę sobie zacytować merytoryczny fragment odpowiedzi, jaką otrzymałem od Pana Profesora R. Broła z AE po przesłaniu w m-cu styczniu moich 2 opracowań dot. SRWD 2020 (>>>zał.).

„Dziękuję bardzo za przesłany tekst. W dużej mierze podzielam Pańskie uwagi i opinie dotyczące Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego. Pańskie oceny dotyczące między innymi analizy SWOT, ewaluacji, wdrażania strategii, wizji ( region węzłowy?), procedury planowania partycypacyjnego ( z udziałem samorządów terytorialnych, organizacji pozarządowych, ekspertów, mieszkańców regionu ) a także braku celów operacyjnych- **w pełni podzielam. Moją opinię między innymi w tych sprawach przedstawiłem w sporządzonej na zlecenie Marszałka Województwa recenzji SRWD (sporządzonej w grudniu 2005 )...**” (>podkreślenie moje)

Generalnie jest bardzo dyskusyjne (nie tylko chyba) dla mnie, zwracanie się o recenzję do członka tego samego środowiska/uczelni co wykonawcy, a tym bardziej już po przyjęciu/zatwierdzeniu dokumentu – zapewne spodziewając się (będąc pewnym) wyłącznie pozytywnych ocen/opinii? Chodzi o zasadę postępowania „zgodnego ze sztuką”, wymóg obiektywizmu– aczkolwiek w tym akurat przypadku, jak widać, etycznie-profesjonalny format Pana Profesora okazały się większe niż w/w obiekcje, umożliwiając mimo wszystko sformułowanie rzetelnej, częściowo krytycznej oceny generalnej – bo tak wynika z treści w/w korespondencji.

Tak naprawdę, niektóre błędy i braki SRWD 2020 są/były oczywiste dla różnych osób, mających nawet luźny związek z tą problematyką - niezrozumiałe jest przede wszystkim to, że elastyczność, gotowość do dyskusji, korekt, otwarcie na argumentacje, zainteresowanie poziomem i jakością finalnej wersji było raczej niewielkie ze strony wszystkich uczestników całego łańcucha realizacyjno-decyzyjnego SRWD 2020 ( i RSI) – co bynajmniej nie wynikało wyłącznie z braku orientacji i nieświadomości...

Dotarła do mnie również korespondencja od innych osób (np. z RKS) akceptujących moje opinie i uwagi — abstrahując od tych dyskusyjnych.

SRWD 2020 podobno ma być –i formalnie/teoretycznie jest – najważniejszy dokument strategiczny regionu na następne 15 lat , pod którym „ktoś” się podpisał, a następnie został przyjęty i zatwierdzony – można zapytać: w oparciu o jakie kryteria i reguły? W kontekście/z perspektywy całości wnioski i refleksje są jednoznaczne – a także takie powinny być dalsze oceny i decyzje...

. Szczegółowe (ale i tak niepełne) omówienie SRWD 2020 zawierają załączniki

Wizja i misja, to - obok innych – podstawowe elementy każdej strategii, przy tym znacznie się od siebie różniące...

„Bardzo liczę iż tworzona baza przedsięwzięć potwierdzi zasadność wyboru strategicznej **misji** Dolnego Śląska jako europejskiego regionu węzłowego, do której realizacji przyczyni się wsparcie Państwa projektów przez fundusze strukturalne w latach 2007-2013”. (podkr. moje). Jest to ostatnie zdanie z podpisanego przez Pana, Panie Marszałku, tekstu

zamieszczonego na stronie [www.rpo.umwd.pl](http://www.rpo.umwd.pl) - i pozwolę sobie nieśmiało zauważyć, że to zresztą niezbyt fortunny i prawidłowe, wg mnie, sformułowanie w SRWD 2020 o „europejskim regionie węzłowym” – też z perspektywy sąsiednich regionów (>>zał. II dot. SRWD 2020) – jest ujęte tam jako WIZJA – a nie MISJA. Tej ostatniej chyba w ogóle nie wypracowano – pomijając zacytowaną tylko wersję z poprzedniej Strategii Rozwoju Dolnego Śląska.

W każdej otwartej, inteligentnej, uczącej się strukturze, reprezentującej pewną kulturę organizacyjną – zapewne usłyszałbym: - np: >> „*cieszymy się z Pana aktywności, z tego, że coś Panu się chce, że ma Pan pomysły i nie jest bierny – dziękujemy i zapraszamy do dyskusji, współdziałania, gdyż nikt nie ma wyłącznego patentu na mądrość, wiemy, że wyłącznie działalność zespołowa może przynieść pożądane rezultaty, zwłaszcza w obrębie struktur i mechanizmów zarządzania publicznego*”

*A teraz skonfrontujmy to z tym, jak naprawdę było (nie werbalnie) >>*

„Nie jesteś żadnym VIP-em, radnym, nie stoi za Tobą jakaś partia, siła, itp.. – nieważne więc, czy coś chcesz robić, czy masz cokolwiek do powiedzenia... > spadaj, nie mamy ochoty z Tobą rozmawiać, jesteśmy „ponad”... - to nie mnie dyskredytuje taka postawa (nie słowa), którą tak naprawdę doświadczyłem, bynajmniej nie incydentalnie, co naprawdę jest bardzo deprymujące...- i oświadczam, że nie wyznaję żadnej *spiskowej teorii dziejów*...  
**„Ludzie naprawdę *wielcy* – to tacy, przy których inni czują się *wielcy*”**

Reasumując - osobiście uważam, że nie wykorzystano niepowtarzalnej okazji i szansy w celu przygotowania tych kluczowych dokumentów-strategii na odpowiednim poziomie – a także do załatwienia wielu innych pożądanych spraw, uruchomienia tematów – nie tylko w wymiarze i perspektywie doraźnej/operacyjnej.

Kończąc - interesujące może wydawać się pytanie, w jaki sposób zostali wyłonieni wykonawcy tego właśnie projektu SRWD 2020 przez UMWD jako rzeczywistego/faktycznego zleceniodawcę – i nie chodzi tylko i wyłącznie o wymogi formalno-prawne czy też ew. jakieś działania osłabiające ich obligatoryjność (np. czyjeś pośrednictwo, np. WBU?), lecz stworzenie optymalnych możliwości uzyskania jak najlepszego efektu/produktu finalnego? Z ilu zaproszonych i reprezentatywnych, zespołów (np. uczelniano-eksperckich) wybrano najlepszy – czy w ogóle coś takiego miało miejsce?

W innych regionach tworzono regionalne, interdyscyplinarne konsorcja w celu przygotowania różnych strategii – i nie jest to chyba najgorszy pomysł...- dlaczego nie u nas – to pytanie zresztą dotyczy wielu innych zagadnień – „dobre praktyk”/benchmarking to nie jest coś, co należy lekceważyć, „być ponad”...

## **VARIA**

### **Proszę pozwolić na kilka ogólniejszych i zróżnicowanych refleksji, sugestii i pomysłów – w ujęciu hasłowym.**

1/ Trudno jest mi zrozumieć, dlaczego moja wizja, strategiczna koncepcja stwarzająca szansę **maksymalizacji oraz jakościowej optymalizacji pozyskanych w regionie wszystkich (!) dostępnych funduszy strukturalnych (FS)** nie może/mogła znaleźć nie tyle akceptacji, ale nawet próby zrozumienia, o co mi chodzi i co z tego potencjalnie mogłoby pozytywnego wynikać – i dlaczego warto nad tym się pochylić i porozmawiać.(>>zał.). A z pewnością było i będzie warto, może teraz nieco inaczej –bo zdobycie przez region znaczącej kwoty środków z UE, ( SOP = ”części ruchomej”), pozostających w gestii instytucji centralnych z pewnością jest **wprost proporcjonalnie** uzależnione od przyjęcia na D.Śl. określonej postawy i filozofii >> „to region jest i powinien być beneficjentem całości FS – a nie poszczególni wnioskodawcy”. Taka

filozofia i mechanizm myślenia o FS pozwoliłyby wykreować określone procedury – i kulturę oraz metodykę myślenia i działania sieciowego, partnerskiego współdziałania wszystkich zainteresowanych aktorów w regionie, a nie tylko jednostronnych relacji dotychczas dominujących – np. wnioskodawca >> UMWD (jako IW dla ZPORR) lub >> inna instytucja, w przypadku aplikowania do SOP-ów.

Uważam, że UMWD jako „dobry gospodarz” (a nie tylko urząd) ma nie tylko prawo ale i obowiązek robić wszystko, aby właściwie pełnić w regionie taką właśnie rolę i to w sposób zróżnicowany pod względem treści jak i formy - pomoc, doradztwo, aktywne wspomaganie, aktywizacja i animowanie, stwarzanie warunków, szkolenia, „coaching” i „mentoring” (dlaczego nie?), dyskutować wszystkie możliwości otoczenia – a także kreować nowe. Przykładem (negatywnym) może być sytuacja sprzed kilku tygodni - mieszkańcy Dolnego Śląska byli świadkiem niezrozumiałej polemiki i konfliktu między kierownictwem UMWD a władzami jednego z b. miast wojewódzkich na tle przekroczenia terminu wniosku o dofinansowanie jednego z ważnych projektów. Obydwie strony publicznie winę zrzuciły na siebie – tak, jakby tego nie można było załatwić na odpowiednim poziomie, a przede wszystkim wcześniej - bo „dobry gospodarz”, mógłby przecież (i powinien – bo z definicji jest mądrzejszy i ma przewagę) identyfikować i antycypować ew. zagrożenia (np. terminów), identyfikować problemy - i po partnersku, w ścisłym współdziałaniu z zainteresowanymi, pomagać i na bieżąco je rozwiązywać. „Zbliża się termin – dlaczego nie realizujecie naszych ustaleń, nie zgłaszacie wniosku... (itd..) – macie jakieś problemy – w czym możemy pomóc”? Najważniejszy był jednak, jak widać, partyjniacki interes i preferencje – bo obydwie strony reprezentowały różne obozy polityczne (PiS i SLD) – troska o rozwój regionu przegrała z satysfakcją, że „im” tam w terenie, coś się nie udało ... Dalej – np. kontakt z uczelnią (i/lub innymi znaczącymi podmiotami), która jeszcze nie aplikowała do FS - >>”co u was słycać, powinniście pomyśleć o Projektach X,Y, też w ramach np. 1.4 SPO WKP, też (u innych) 2.2.1 SPO WKP– bo one mieszczą się w preferencjach rozwojowych regionu – przeanalizujcie problem, porozmawiamy, też o kontekście finansowym.” >> itp., itd. – to nie musiałyby być kompetencje jakiegoś wydziału UMWD – może outsourcing, nadzór „dobrego gospodarza”, itp

Ponadto - ZPORR to jest wyłącznie administrowanie/zarządzanie tym, co już otrzymaliśmy do dyspozycji, a więc ściśle określoną kwotą – a prawdziwa gra o pieniądze odbywa się w obszarze SOP-ów – bo tam można mieć autentyczny wpływ na wielkość pozyskanych funduszy – i tutaj z pewnością potrzebna jest określona strategia/polityka. Dane statystyczne (>>zał.) dodatkowo potwierdzają celowość wypracowania i przyjęcia takich właśnie mechanizmów myślenia i działania – z korzyścią dla Dolnego Śląska.

**... Region jako beneficjent sensu largo – a nie zbiór poszczególnych wnioskodawców – tylko taka optyka i filozofia UMWD/JST gwarantuje maksymalizację/optymalizację środków z UE**

**To szerszy problem, nie dotyczący tylko tej konkretnej sprawy i mojej wyłącznie osoby – i sądzę, że warto byłoby stworzyć pewne mechanizmy, kulturę nowości, innowacyjnej wrażliwości tak, aby werbalne deklaracje w tym obszarze nie były czymś jedynym i wyłącznym.** Wg mnie, UMWD, SWD, JST to nie tylko formalne struktury, władza, mająca sprawnie i skutecznie realizować określone ustawowe zadania, ale także „dobry gospodarz” – a więc potrafiący zauważyć oraz być gotowy do zdyskontowania już istniejących w otoczeniu wszystkich szans i możliwości, daleko wykraczających poza te wyłącznie obligatoryjne – lecz także zdolny do kreowania nowych, ich przetwarzania i implementacji. A zatem minimalizując *koszt utraconych możliwości*..- bo nie tyle ważne jest to, co się robi, lecz to, co można byłoby osiągnąć i zrealizować w danych warunkach/okolicznościach i możliwościach – istniejących już, lecz wymagających ujawnienia. Jak najwięcej wiedzieć, stale kreować pomysły i rozwiązania, tworzyć ich banki/bazy, kojarzyć – w oderwaniu od bieżącej działalności – tak uważam...

Niezależnie od w/w aspektów i argumentów sędzę, że konieczne jest również koncepcyjne i wariantowe (pesymizm <math>\leftrightarrow</math> optymizm <math>\leftrightarrow</math> rzeczywistość – 3 scenariusze) – strategiczne właśnie - przygotowanie się do nowych wyzwań w okresie 2007-13 – w zakresie wykraczającym poza przewidywane i już realizowane, konieczne zresztą działania - ale systemowo, holistycznie, z „perspektywy helikoptera” nad regionem, z uwzględnieniem wszystkich statycznych i dynamicznych elementów organizacyjnych, współzależności,. Ponadto – przy wykorzystaniu wszystkich, zwłaszcza negatywnych, doświadczeń, braków, analizie szans (nie tylko tych prostych), symulacji itp..

2/ Administracja publiczna (głównie samorządowa) staje się, w coraz większym stopniu jednym z kluczowych czynników kształtujących warunki dla szeroko pojmowanego rozwoju. Sprawność i skuteczność jej działania wprost przekładają się na jakość życia obywateli, możliwość rozwijania przez nich gospodarczej i społecznej aktywności oraz poziom ich zaufania do władzy publicznej.

Jednym z etapów myślenia o dobrej organizacji i funkcjonowaniu sektora publicznego jest **New Public Management (NPM)** - próba zastosowania w administracji publicznej zasad i modeli zarządzania znanych z działalności gospodarczej. Bazując na tym wyodrębniono szereg zadań administracji publicznej, które winny być zrealizowane z wykorzystaniem metod przeniesionych z najlepszych praktyk sektora prywatnego. Są to m.in.

konkurencyjność, orientacja na wyniki, kierowanie się interesem klienta, przedsiębiorczość, przewidywanie, decentralizacja, prorynkowe nastawienie, zarządzanie projektowe, zarządzanie przez cele (MBO), outsourcing, itp.. Urzędnik w tej koncepcji staje się **menedżerem spraw publicznych**, wypracowującym jak najlepsze rezultaty jak najskromniejszymi środkami, zorientowanym na obywatela-klienta i jego potrzeby. Jak to wygląda w kontekście dotychczasowej praktyki – chociażby tych opisanych powyżej spraw/zachowań/sytuacji, których m.in. nie tylko ja jestem „ofiara” ... Nową technologię, produkt można uruchomić/wdrożyć w ściśle tylko określonym miejscu (np. fabryce) – natomiast niedoceniane **innowacje organizacyjne** mają największy potencjał modernizacyjno-rozwojowy w różnych i rozległych sferach i obszarach, obejmując swoim oddziaływaniem i pozytywnymi efektami wiele dziedzin życia .

Posiadając wieloletnie i zróżnicowane doświadczenie menedżerskie, czuję i rozumiem to, że zmiana paradygmatu w tym właśnie kierunku jest wyłącznie kwestią czasu – pierwszymi będą najlepsi... >> dlaczego nie miałyby to być Dolny Śląsk?

3/ Sędzę, że w regionie w większym stopniu konieczna jest praca organiczna, u podstaw – Koreańczycy nie załatwią nam wszystkich spraw i problemów – tym bardziej, że Dolny Śląsk to nie tylko aglomeracja wrocławska (Metropolia) i SSE, nawet z licznymi podstrefami. Myślę, że aktualne jest pytanie o alokację w skali regionu zarówno zasobów finansowych (np. FS UE) jak i aktywów niematerialnych (wiedza, inicjatywy, szkolenia, doradztwo- też UMWD – ew. *outsourcingowo* -jako źródło wiedzy i przewodnik , pomiędzy liderów, lokomotywy postępu/rozwoju – a „podciąganie taborów” w ramach polityki wyrównywania szans, integralności i spójności regionu. A więc dylematy - ile i dla kogo oraz wg jakich kryteriów?. Bo czy np. znacząca w skali Europy ( i częściowo też poza) instytucja, dla utrzymania swojej ( a więc i regionu) przewagi konkurencyjnej nie powinna otrzymać dofinansowania z FS? Abstrahując od zapisów i wymogów projektów (> Uzupełnienia Programów FS UE) wątpliwości te powinna rozstrzygać m.in. strategia regionalna– tylko pytanie, na ile SRWD 2020 to . umożliwiała – i jaka dotychczas w tym zakresie jest praktyka – bo przykłady są różne, też dyskusyjne i bardzo kontrowersyjne.

W październiku 2005 r odbyło się interesujące, międzynarodowe seminarium m.in. dla przedstawicieli administracji samorządowej „**Marketing Terytorialny**”-**MT** ( którego nie należy mylić ze zwykłą działalnością promocyjną) – zaprezentowana filozofia, metodologia i techniki MT mogłyby stanowić pomoc oraz bardzo ciekawy i

ważny produkt/projekty dla subregionów/JST Dolnego Śląska – w tym np. strategii zróżnicowanych terytorialnie, z uwzględnieniem różnych (10) typów modeli rozwojowych.

Kolejnym narzędziem/projektem w przyszłym (mam nadzieję, że planowanym) naszym regionalnym programie, oryginalnym w skali kraju: **„Dolnośląska Samorządność Oparta na Wiedzy” (DSOW)** byłoby również zainicjowanie prac nad **Zrównoważoną Kartą Wyników (BSC)** dla wybranych instytucji (władzy) sektora publicznego – bo to jest i sensowne i nieuniknione. Nie wątpię, że z podobnym przekonaniem przedstawiciele UMWD powrócili z konferencji w Warszawie w dn. 2.02 bm.(bo chyba byli?) poświęconej właśnie tej problematyce, z udziałem jednego z współtwórców *Balanced Scorecard* prof. Kaplana.

**„Wiedza nie zamieniona w konkretne działanie jest bezużyteczna, jednak podejmowanie działań bez określonej wiedzy jest niebezpieczne”**

4/ Myślę, że warte rozważenia jest, częściowe chociażby, uelastycznienie struktury organizacyjnej UMWD, wprowadzając elementy zarządzania projektowego ( a więc m.in. menedżera projektu) w ważnych tematach >> np. .na początku zarządzanie innowacjami (implementacja RSI – ale rzetelna i realna/rzeczywista), wdrożenie elementów NPM, benchmarkingu, Marketing Terytorialny, strategia absorpcji FS UE, inne – a także zmniejszenie bezrobocia (>>największe spośród wszystkich regionów Europy >> **24,9 %** ( wyniki porównywalne – identyczna metodologia) - >> >>

[http://epp.eurostat.ec.eu.int/pls/portal/docs/PAGE/PGP\\_PRD\\_CAT\\_PREREL/PGE\\_CAT\\_PREREL\\_YEAR\\_2005/PGE\\_CAT\\_PREREL\\_YEAR\\_2005\\_MONTH\\_10/1-07102005-EN-AP.PDF](http://epp.eurostat.ec.eu.int/pls/portal/docs/PAGE/PGP_PRD_CAT_PREREL/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2005/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2005_MONTH_10/1-07102005-EN-AP.PDF) - *nowszych danych chyba na razie nie ma*

Osiągnięta w ten m.in. sposób (potencjalnie możliwa) zdecydowana jakościowa poprawa wskaźników i ponadprzeciętne rezultaty stanowiłyby ewidentny sukces „gospodarzy regionu” – również w przypadku efektów mniej spektakularnych, mniejszych od oczekiwanych, ale potwierdzających kompetencje i odwagę wychodzenia poza to, co przeciętne i znane..

Miałem okazję *przejrzeć* m.in. projekt Programu Operacyjnego „Administracja Sprawna i Służebna”,- dokument służący realizacji NPR 2007-13. I nie jest może najważniejsze, czy w tym brzmieniu będzie w ogóle funkcjonował jako PO ASiS, ale zawarta tam diagnoza sektora publicznego oraz treści priorytetów i działań są bardzo trafne i interesujące – czy nie byłaby uzasadniona refleksja nad tym, co warte byłoby twórczej adaptacji w możliwym zakresie na D.ŚI?

5/ Prawdziwa i Wartościowa Strategia każdej organizacji, ( a nie wykaz jakichś spraw do załatwienia, słusznych („pobożnych”) postulatów i życzeń >czyli *wyłącznie odpowiedź na najprostsze pytanie „co?”* - plus: opisy, pliki załączników i cytatów....) z reguły jest identyfikowana z kierownictwem, top managementem, stanowiąc odzwierciedlenie jego priorytetów - w tym ambicji, klasy, wizji – to przecież nie może być wyłącznie eksperckie opracowanie jakiejś, nawet najmądrzejszej, grupy, zespołu naukowców,.. – realizującego przecież tylko jakieś kolejne dla niego zlecenie, najlepiej jak najszybciej i bez „niepotrzebnych” wątpliwości, wariantów – pojawia się zasadnicze pytanie: kto ma decydować o kierunkach rozwoju, odcisnąć na nim swoje dominujące piętno...

**Menedżer to:** (orientacja na teraźniejszość i strukturę)>> planowanie/budżetowanie, organizowanie, kontrolowanie, kierowanie, rozwiązywanie problemów;

efekty pracy>> stabilność, porządek, przewidywalność, utrzymanie status quo

**Lider/Przywódca to:** (orientacja na przyszłość i ludzi) >> formułowanie wizji i strategii(!), trafne łączenie ludzi i zadań, motywowanie, inspirowanie, własny przykład; efekty pracy> zmiana, innowacyjność, nowe kierunki działań.

Ocenia się, że 70% czynności/funkcji realizowanych podczas procesów transformacji ( a Dolny Śląsk z pewnością intensywnie im podlega) związanych jest z przywództwem, a nie zarządzaniem.

.... Kolejne kilka pytań z tym związanych – konfrontacja teorii/założeń z praktyką..

6/ Uważam, że jednym z istotnych problemów jest dezintegracja środowiska MSP, z ewidentną dla niego szkodą – pewne zaniedbanie i niedocenianie tej sfery przedsiębiorczości, jej specyficznych potrzeb, brak „strategiczno-merytorycznego czuwania” i animacji wielu cennych inicjatyw i programów. Część - i to stosunkowo niewielka - firm skupiona jest w kilku/kilkunastu izbach, organizacjach – niekoniecznie z sobą współdziałających, realizujących często własne, partykularne interesy, przy równoczesnych animozjach i ambicjach personalnych ich władz/szefów, bynajmniej nie ukrywanych (>>”...niech mi pan o nim nie mówi” – jeden prezes o drugim) itp.. I jeżeli zgodzimy się ze stwierdzeniem, że *Nieuniknionym trendem w gospodarce opartej na wiedzy (GOW) jest zrównoważony rozwój w oparciu o procesy innowacyjne, realizowany w lokalnych (i nie tylko) sieciach współpracy – to próba zmiany tego stanu rzeczy, polegająca m.in. na powołaniu mocnej reprezentacji/przedstawicielstwa tego środowiska (całego) w postaci **Dolnośląskiego Sejmiku Gospodarczego (DSG)** – wydaje się w pełni uzasadniona. (Temat ten szerzej rozwinąłem/uzasadniłem w tekście dot. FS UE). Podobne struktury z powodzeniem funkcjonują w innych regionach – bo po prostu są potrzebne. *Proszę nie odsyłać mnie do Dolnośląskiej Rady Gospodarczej, bo ten podmiot (jeżeli nadal istnieje) ma/miał do spełnienia wiele innych, też ważnych funkcji* MSP w o wiele większym stopniu mogłyby i powinny być beneficjentem m.in. RSI, Sektorowych Programów Operacyjnych (np. 2.3 SPO WKP .itd.. – ale nie tylko 5-6-te miejsce w kraju ilościowo, ale przede wszystkim w aspekcie wpływu wniosków na rozwój i innowacyjność regionu, realizację priorytetów strategicznych ), zwiększając swoją aktywność w inicjatywach regionalnych (np. projekty RPO – relatywnie skromna liczba wniosków >> narada 13.01), posiadać większy wpływ na politykę regionalną, .. Dwa przykłady - zewnętrzna pomoc dla poszczególnych firm byłaby np. pożądana w kontekście zwiększenia szans wielu firm w otoczeniu dużych inwestorów zagranicznych. Warta popularyzacji jest z pewnością idea clusteringu (też zapisana w DSI), ze środków EFS realizowany jest ogólnopolski projekt tego właśnie dotyczący – w jego efekcie mają też powstać nowe regionalne klastry. Czy ktoś jest w to zaangażowany?*

7/ Jest oczywiste, że region (podobnie jak żywy organizm, państwo, miasto, itp ..) jest złożonym **systemem**, którego nie można rozpatrywać bez uwzględnienia wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych wzajemnych uwarunkowań i sprzężeń. A zatem budowa strategii regionalnej(ych) nie może abstrahować m.in. od planowania i zarządzania strategicznego realizowanego przez poszczególne JST tworzące określony regionalny system, a nie zbiór pojedynczych i autonomicznych gmin/powiatów, nie mających ze sobą nawzajem – oraz z regionem – żadnych istotnych powiązań i współzależności. Warto byłoby chyba przyjrzeć się temu bliżej – również z szerszej perspektywy – uwzględniając np. procedury, przebieg procesu decyzji/akceptacji a także inspiracji/animacji (realizowane dotychczas tylko w niewielkim zakresie) obejmujący fundusze strukturalne.

8/ Sprawa może pozornie drobna – ale charakterystyczna...

Dnia 7 lutego 2005r w trakcie wizyty u członka Zarządu Województwa Dolnośląskiego miałem przyjemność, jako pierwszy jak się okazało, przekazać informację o uruchomionych tydzień wcześniej (od. 1.02.05) Programach Operacyjnych Ministra Kultury. (>> „*To ja o tym nic nie wiem?*”). W I połowie 2005r. ilość złożonych wniosków aplikacyjnych/projektów do MK przez instytucje kultury podlegające UMWD była bardzo mała – potem doszło do redukcji dotacji wskutek przejścia na projektowy system finansowania kultury. Problematyka ta nie jest mi tak zupełnie obca – ponadto

pracując wówczas na Akademii Ekonomicznej, której prorektorem była Pani Profesor Krystyna Mazurek-Łopacińska, autorka kilku książek dot. m.in. marketingu w kulturze – zainicjowałem wzajemne kontakty, genezą których był pomysł podniesienia „rynkowych kompetencji” szefów tych instytucji – niekoniecznie związany z koniecznością zaangażowania środków finansowych. Nic z tego chyba nie wyszło – podobnie jak i z Radą ds. Kultury – mimo obiecujących początków – a finał jest standardowy – wielokrotne, grzeczne (jak zwykle) próby korespondencji, kontynuacji kontaktów, nowych również pomysłów miały ten sam finał – wyniosłe milczenie w konwencji >> *nie zniżamy się do reakcji i odpowiadania byle komu...*

Kolejny – (pozorny) szczegół – dzwoniąc do jednej z komórek UMWD „blisko zarządu” z prośbą o adres poczty elektronicznej do Pana Marszałka – usłyszałem odmowę >*nie jesteśmy od podawania adresu (?)* – i zostałem skierowany do sekretariatu. Abstrahując już od w/w zachowania – uważam, że takie podstawowe dane powinny być dostępne na stronie www (> e-region !?) – tak jak ma to miejsce w większości instytucji i urzędów (np. DUW) – co zresztą dotyczyłoby też SWD.

Bo przecież – *rzeczy wielkie składają się z małych...*

9/ Kończąc, chciałbym stwierdzić, że nie poruszyłem i tak wielu zagadnień/tematów merytorycznych – a także nieprawidłowości (m.in. związanych z niedopuszczalną raczej *nonszalancją w traktowaniu dokumentów* np. w jednym z wydziałów UMWD - mówiąc najdelikatniej)...

Na marginesie - niektórzy autentyczni Liderzy z *górnego półki* angażują osoby (asystentów < doradców, mające za zadanie przede wszystkim krytykowanie swoich szefów, poszukiwanie słabych punktów, ich uzasadnianie - ale także formułowanie alternatywnych koncepcji, kreowanie pomysłów, poszukiwanie nowości w otoczeniu >> szanse, benchmarking (*niedoceniany bardzo – a szkoda*). Będąc innowacyjnymi ludźmi z klasą i wyobraźnią, znając przy tym swoją prawdziwą wartość – i nie mając innych priorytetów, jak wizja i rozwój (w sensie largo) – po prostu ich na to (i wiele innych rzeczy) stać – decyzyjnie...

**Generalnie - myślę, że warto byłoby spróbować unowocześnić i zredefiniować podejście do pewnych spraw, niektóre Paradygmaty/filozofię....**

**Przepraszam** za powtórzenia, inne niedociągnięcia - lecz przede wszystkim nieprzyzwoitą wręcz objętość tego tekstu (i załączników) – ale sam również jestem tego ofiarą – skoro przez tak długi okres i w tak wielu tematach nie było możliwości dialogu, dyskusji, otwartości - a ponadto temu służące *platformy dystansu i refleksji* byłyby bardzo potrzebne...

Bardzo proszę nie odsyłać/ kierować mnie - w pierwszym odruchu - do swoich zastępców (współpracowników), – niniejsza korespondencja jest m.in. rezultatem moich dotychczasowych doświadczeń z tych właśnie kontaktów.

Niniejszy tekst przesyłam pocztą elektroniczną na Panów adresy, które mi wskazano: [marszalek@dolnyslask.pl](mailto:marszalek@dolnyslask.pl) oraz [bozena.zalinska@dolnyslask.pl](mailto:bozena.zalinska@dolnyslask.pl) - z prośbą o wydrukowanie i przekazanie adresatom.

Odrębnym mailem na w/w adresy przesyłam poniższe 5 załączników, merytorycznie stanowiących integralną część niniejszej korespondencji - do Panów dyspozycji. Tekst i załączniki zawierają aktywne linki do wybranych dokumentów, materiałów i danych źródłowych, o których wspominam i na które się powołuję – dlatego też ważna jest również forma elektroniczna całej korespondencji.

**Dziękuję**

**Z Poważaniem  
Wojciech Hendrykowski**

**Załączniki**

- 1/ Strategia FS w regionie
- 2/ RSI – opinia
- 3/ Pismo do UMWD (>RSI)
- 4/ Uwagi/opinie dot. SRWD 2020 (I)
- 5/ Uwagi/opinie dot. SRWD 2020 (II)