

*Otrzymałem internetowy list następującej treści: „W załączeniu przesyłam projekt aktualizacji Lubuskiej Regionalnej Strategii Innowacji przygotowany przez firmę „Gumułka”. Dokument będzie w najbliższym czasie zatwierdzany przez Sejmik Województwa Lubuskiego i stanie się obowiązującą Strategią w kwestii innowacyjności naszego regionu. Zwracam się do Państwa z prośbą o analizę projektu strategii z uwagi na jej rangę i znaczenie dla rozwoju innowacyjnego województwa lubuskiego przez kilka kolejnych lat (...).”.*  
*Podpisane: Adrian Mirosławski, Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, Departament Rozwoju Regionalnego i Planowania Przestrzennego.*

## **Strategiczne deja vu**

Krzysztof Chmielnik

Zacznijmy od „Gumułki”. W dokumencie, o którego analizę prosił mnie sympatyczny pan Adrian, znalazłem informację o twórcach strategii: Grupa Gumułka Kancelaria Prawa Finansowego Sp. z o.o. i Grupa Gumułka Sp. z o.o., Kierownik projektu – Agnieszka Duśko, zespół: prof. dr hab. Anna Barcik, dr Marek Gramlewicz, dr Justyna Maciąg, dr Agnieszka Zajac-Jendryczka, Iwona Kasprzyk.

Dzieło w formacie PDF ma objętość 107 stron, w tym: 5 stron spisu treści, 24 strony diagnozy sytuacji społeczno-ekonomicznej i innowacyjnej regionu, analiza SWOT zajmuje 9 stron, 30 stron autorzy poświęcili samej strategii, słowniczek pojęć zajął kolejnych 11 stron, reszta, czyli 27 stron, to załączniki i tabele.

Innowacja, zgodnie z dołączonym słowniczkiem, to - „wprowadzenie czegoś nowego, wprowadzenie lub urzeczywistnienie zmian rozwojowych. To specyficzne narzędzie przedsiębiorczości - działanie, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa (P. Drucker). Zmiana wprowadzona celowo, która polega na zastępowaniu dotychczasowych rozwiązań innymi ulepszonymi”. Czytając taką definicję wiem, że dokument jest o niczym, bo taką definicją innowacyjności objąć można wszystko: od zakupienia mopa zwiększającego bogactwo zasobów innowacyjnej firmy sprzątajacej, po zakupienie rowerów z przerzutką w gospodarstwie agroturystycznym dla poszerzenia asortymentu atrakcji dla letników i zwiększenia wartości turystycznej osobo doby (trzymając się poetyki strategii innowacji).

Nie wykluczam jednak i tego, że jestem drobiazgowy i zbyt dokładnie chcę wiedzieć o co chodzi w tej tak pożądanej innowacyjności. Może na ten temat znajdę coś więcej w wizji i misji? Wizja jest koncepcją przyszłości regionu, bo przecież o nim mowa, rodzajem aspiracji Lubuszan. To jest obraz celu, który musimy mieć zanim weźmiemy się do jego realizacji. W praktyce wizja jest krótkim, zwięzłym i zarazem inspirującym stwierdzeniem: czym region chce być w przyszłości jeśli idzie o innowacyjność. A jak ją sformułowano w poprawionej strategii innowacyjności? Cytuję: „Kształtowanie proinnowacyjnej kultury i edukacji rozwijającej kreatywność i innowacyjność oraz tworzenie form instytucjonalnej współpracy w celu wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorców i gospodarki województwa lubuskiego”. Semantycznie to nie cel, a jedynie działania. Każdy zaś średnio bystry czytelnik widzi, że wystarczy zamienić słówko „lubuskiego” jakimś innym przymiotnikiem, i od razu otrzymamy jakiś banał, a nie wizję.

Może więc autorzy poprawionej strategii zawarli coś inspirującego w misji? Cytuję zatem proponowaną przez ekspertów od „Gumułki” misję: „Tworzenie warunków stwarzających podstawy trwałej przewagi konkurencyjnej Regionu”. Stoner definiuje misję jako „szczególny powód istnienia organizacji wyróżniający się od wszystkich innych”. Zatem co takiego szczególnego i zasadniczego proponuje nam misja z poprawionej strategii innowacji? Według mnie jakiś ogólnik, gładki i bez wyrazu. Jakby region nie miał wyróżniających cech szczególnych. Może więc omawiana strategia nie dotyczy Lubuskiego i jest klonem jakiejś istniejącej już gdzieś strategii? Na dokładkę nie istnieje nic takiego jak „trwała przewaga konkurencyjna”. To kolejny rażący błąd merytoryczny.

Zapytajmy zatem: czy autorzy od „Gumułki” wskazali kto ma ich strategię zrealizować, czyli kto jest strategicznym podmiotem? Według dokumentu „system zarządzania LRSI

[Lubuska Regionalna Strategia Innowacji] będzie oparty o współpracę różnego rodzaju podmiotów, które będą pełnić role wykonawcze, eksperckie i doradcze oraz monitoringowe i nadzorcze. Organem pełniącym rolę wykonawczą w ramach Urzędu Marszałkowskiego, jako instytucji wdrażającej LRSI, którego zadaniem będzie koordynowanie działań podejmowanych przez pozostałe organy oraz kontrolującym efektywność wdrażania, jest Lubuskie Centrum Innowacji (LCI). Organ ten jest jednostką podległą bezpośrednio zarządowi województwa i odpowiedzialną za aktywne wdrażanie Strategii”.

I dalej w tym samym stylu: „Lubuski System Innowacji tworzą: Zarząd Województwa Lubuskiego, Lubuskie Centrum Innowacji, Centrum Monitoringu LRSI, Komitet Sterujący ds. LRSI (Komitet Sterujący), Lubuska Rada Innowacji (Rada Programowa), Regionalne Instytucje i Instrumenty Finansowania Innowacji, Park Technologiczny, Inkubatory Przedsiębiorczości, Centra Doskonałości, Centra Przedsiębiorczości i Transferu Technologii, Centra Rozwoju Lokalnego. W Lubuskiej Sieci Innowacji będą powstawały komercyjne i niekomercyjne formy instytucjonalnej współpracy między podmiotami zajmującymi się kształceniem i nauką oraz gospodarką i rynkiem pracy. Szczególną rolę odgrywać będą regionalne klastry”.

Dla mnie to nieomal całkowita fantastyka. Zanim kiedykolwiek nastąpi w lubuskiej gospodarce „wprowadzenie czegoś nowego”, powstanie kilka lub kilkanaście instytucji popierających, wdrażających, inspirowanych, monitorujących, sterujących, transferujących, co w praktyce oznacza powstanie kilkudziesięciu stanowisk pracy dla znajomych i kolegów królika zanim w gospodarce pojawi się choćby najmniejsza innowacyjna zmiana.

Jakby tego było mało, czytamy dalej w LRSI: „organami wspomagającymi działania Lubuskiego Centrum Innowacji są Lubuska Rada Innowacji oraz Forum Ekspertów, które odpowiedzialne będą za merytoryczną współpracę nad planowaniem działań wdrażających LRSI. Działalność LCI oparta będzie o opracowywane okresowo Plany Działań, które będą tworzone we współpracy z Lubuską Radą Innowacji, Forum Ekspertów i zatwierdzone przez Zarząd Województwa.” I wcale mnie nie dziwi, że nie dostrzegam w tym systemie przedsiębiorców. Widać są w nim jedynie źródłem problemów.

Analizując dalej, poszukałem narzędzi za pomocą których Lubuskie Centrum Innowacji będzie realizowało swoje plany strategicznego rozwoju. Znalazłem te narzędzia w kartach celów. W celu 1.1.1. są nimi jedynie następujące źródła finansowania: fundusze strukturalne UE, podmioty prawne i fizyczne związane z edukacją, czyli unijne i prywatne pieniądze. Zatem jaki mechanizm, poza zachętą werbalną, ma skłonić podmiot prywatny do inwestowania zgodnie z celem 1.1.1., czyli „Dostosowania oferty edukacyjnej nauki do potrzeb regionalnej gospodarki”? Strategia dyskretnie omija ten ważny problem, choć wyraźnie powinna wspomnieć, że cele wyznaczone w strategii innowacji będą preferowane w procesie przyznawania środków publicznych i unijnych. Bez tej deklaracji strategia przestaje być strategią.

Ciekawy jest też sposób monitorowania ewentualnych sukcesów. Tu strategia przewiduje, że „system powinien realizować następujące zadania: (1) mierzyć innowacyjność regionu, poprzez wypracowanie spójnej i pełnej metodologii pomiaru, (2) pozwalać dokonywać analiz porównawczych z innymi jednostkami (inne regiony w kraju oraz regiony na obszarach innych państw), w celu obiektywnej interpretacji uzyskiwanych rezultatów, (3) wspomagać informowanie jak największej ilości obecnych i potencjalnych wykonawców o aktualnych działaniach i przyszłych przedsięwzięciach, wpisujących się w cele operacyjne strategii”.

Tu ciekawostka: „mierzyć przez wypracowanie metodologii”. Nie da się mierzyć poprzez wypracowanie, a jedynie za pomocą metodologii, której zresztą nie trzeba wypracowywać, bo istnieje w „innych regionach kraju i na obszarach innych państw”. Przecież prościej będzie jeśli weźmie się gotową metodologię unijną, bo przecież ona istnieje, a nie tworzyć w każdym regionie osobną, a następnie je uzgadniać, by można było je porównać.

Na koniec o wskaźnikach rezultatu. Przecież trzeba wiedzieć jak daleko nam do sukcesu. Niestety, na poziomie operacyjnym cele LRSI są mgliste. Mówi się o zwiększaniu, wzroście, ale liczb docelowych nie podano, np. ile wynalazków powinni zgłosić lubuscy przedsiębiorcy do roku 2015, lub ile powinni zarobić pieniędzy na innowacyjnie wyprodukowanych dobrach. Nic o tym nie ma w strategii. Jednak wskaźniki rezultatu zostały podane. Tu twórcy strategii wykorzystali zresztą unijną metodologię i przywołali obowiązujący w Unii system wskaźników.

Wystarczyło tylko odwołać się do unijnego „gotowca” od razu uzyskano dobry efekt,

wskaźniki to jasny punkt tej strategii. Przynajmniej będzie wiadomo jakie skutki przyniesie. Chociaż można się doczepić, że w celu 2.1.1. „Wspieranie rozwoju sieci informatycznej i e-instytucji w regionie” jako wskaźniki rezultatu podano „Ilość wejść do e-urzędów i ilość firm w programie e-lubuszanin” zamiast długość linii światłowodowych lub obszaru pokrycia regionu dostępem do internetu szerokopasmowego. Z metodologicznego punktu widzenia długość linii światłowodowej to wskaźnik rezultatu, a ilość wejść lub podmiotów korzystających przecież dobrowolnie, to wskaźnik oddziaływania, ale co tam...

Na poziomie operacyjnym Lubuska Regionalna Strategia Innowacyjności jest przygnębiająca. Jej twórcy proponują trzy cele strategiczne. Pierwszym jest zwiększenie potencjału edukacyjnego, drugim tworzenie czegoś tam, co nazwano infrastrukturą, a de facto będzie biurokracją innowacyjności. W celu tym znalazła się turystyka z dwoma celami operacyjnymi. Trzecim celem strategicznym jest pobudzanie innowacyjności w biznesie, co sprowadza się generalnie do zakładania inkubatorów i certyfikowania produktów.

Przygnębenie moje jest tym większe, że z analizy LRSI wynika dylemat zawarty pomiędzy strategią konserwatywną i strategią defensywną. Dosyć trafnie ujęli innowacyjne lubuskie dylematy autorzy pisząc: „W efekcie przeprowadzonych analiz wykonanych na potrzeby LRSI najbardziej odpowiednią jest strategia konserwatywna polegająca na minimalizowaniu negatywnego wpływu otoczenia poprzez maksymalne i zarazem aktywne wykorzystanie potencjału tkwiącego w regionie”. To oznacza w gruncie rzeczy przetrwanie poprzez rozwijanie wiejskich zasobów i jak najszybsze likwidowanie własnych słabości.

Zabierając się do czytania LRSI miałem nadzieję na odnalezienie choćby śladu pomysłu lub koncepcji skrojonej na lubuską miarę. Spodziewałem się znaleźć w tym dokumencie coś czego nie wiem o możliwościach rozwojowych regionu. Może o klastrach, których brak, może o współpracy przygranicznej, może o bioenergetyce i produkcji biopaliw, może o sposobach zachęty dla przedsiębiorców głuchych i ślepych na innowacje. Miałem cichą nadzieję, że diagnoza, obnażająca nasze słabości, stanie się bazą dla sensowych propozycji. Nic z tego. Autorzy nie przeanalizowali antyinnovacyjnej mentalności lubuskiego biznesu i nie wyciągnęli z tego faktu żadnych wniosków, poprzestali na algorytmach, by na koniec stworzyć optymistyczny zestaw haseł. Innymi słowy: w potopie diagnostycznych danych ukryli to, że jest po prostu beznadziejnie.

Poprawiona strategia innowacji powiela błędy poprzedniej strategii innowacyjnej, przygotowanej przez zespół prof. Daniela Fica. Obnaża nieporadność twórców wobec tego niezwykle trudnego tematu. Jej autorzy są nie tylko nieporadni wobec pojęcia „innowacyjność” jak również wobec pojęcia „strategia”. Moim zdaniem strategia innowacyjności nie powinna być tylko zbiorem pobożnych życzeń, ale wykazem konkretnych obszarów innowacyjnych, konkretnych celów wraz z terminami ich realizacji. Istotą strategii jest bowiem koncentracja na wybranych działaniach. Tym czasem jedynym konkretnym celem zawartym w LRSI jest powstanie kolejnej, biurokratycznej struktury koordynująco-zarządzającej.

Do podjęcia takiej decyzji nie potrzeba naukowców, wystarczy determinacja kilku polityków i decyzja upoważnionego przez nich urzędnika. Zastępowanie politycznych decyzji naukowymi ekspertyzami jest działaniem jałowym. W tym sensie nowa strategia rozwoju innowacyjności da regionowi dokładnie tyle co poprzednią, czyli NIC.

Dokument o nazwie „Lubuska Strategia Innowacyjności” jest kolejnym po „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego” ważnym planistycznym dokumentem, który w części diagnostycznej ujawnia jak bardzo województwo lubuskie jest cywilizacyjnie zagrożone. I niezależnie od wartości celów i kierunków rozwojowych przez te dokumenty proponowanych, niezależnie od błędów popełnionych przez jej twórców, należy bić na alarm. Lubuskie po 10 latach istnienia wciąż wlecze się w cywilizacyjnym ogonie, a jedyne nasze zalety zawdzięczamy naturze, smętnych pozostałościach po PRL-u i niemieckiej tradycji. Tradycji, której nie udało się całkowicie Lubuszanom zniszczyć. Wchodząc w kolejny etap industrializacji Polski, pozbawieni centralnego wsparcia, wielkiego planu gospodarczego, powinniśmy mieć świadomość, że bez realnej wizji i determinacji zostaniemy zmarginalizowani. W kontekście zagrożeń Lubuska Regionalna Strategia Innowacji niestety nie jest świecą w tunelu.

**Krzysztof Chmielnik**

(tekst publikowany także w PULS'ie - [www.puls.ctinet.pl](http://www.puls.ctinet.pl))