



W kierunku uczących się regionów



STANISŁAW SZULKA

Dyrektor Departamentu Rozwoju Gospodarczego, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Uniwersytet Gdański

Przez ostatnie dwie dekady polskie województwa przeszły drogę wdrażania rozmaitych, stosowanych wcześniej w Europie Zachodniej mechanizmów budowania regionalnej innowacyjności. Jeśli chcemy dziś, by nasze regiony dołączyły do grona najbardziej rozwiniętych w skali UE, wzorowanie się na innych już jednak nie wystarczy. Potrzebujemy transformacji z bycia naśladowcami do stania się pionierami, którzy przy wykorzystaniu dotychczasowych doświadczeń sami kreują swoje własne, nowe ścieżki rozwoju, najlepiej dostosowane do indywidualnych ambicji, możliwości oraz ograniczeń. Jak jednak tego dokonać?

Patrząc na drogę jaką przeszliśmy przez ostatnie dwie dekady oraz na miejsce, w jakim dziś się znajdujemy, musimy stwierdzić, że na przestrzeni lat odnieśliśmy znaczący sukces społeczno-gospodarczy. Sukces, który nie jest jedynie naszą intuicją czy zaklinalaniem rzeczywistości, lecz który możemy zmierzyć za pomocą obiektywnych wskaźników i niepodważalnych narzędzi analitycznych.

Sukces, na który nadal musimy pracować

Zapracowaliśmy na niego niewątpliwie my wszyscy. To zasługa m.in. oddolnej przedsiębiorczości, która „okrzepła” i zaczęła skutecznie wchodzić w międzynarodowe łańcuchy wartości oraz zdobywać przyczółki na rynkach zagranicznych. To konsekwencja wysiłku milionów pracowników, którzy inwestowali w swoją edukację, pracowali na dwa etaty, często za relatywnie niewielkie wynagrodzenie, przyczyniając się w ten sposób do poprawy konkurencyjności (produktywności) polskiej gospodarki i przedsiębiorstw.

Nie byłoby jednak naszego sukcesu, gdyby nie otoczenie zewnętrzne. Napływ inwestycji zagranicznych w dużej mierze przyczynił się do tego, że poradziliśmy sobie z problemem bezrobocia (aktualnie jest ono najniższe w całej UE), a wprowadzane w oddziałach korporacji międzynarodowych

standardy rozlewały się i systematycznie zmieniały (zmieniają!) kulturę organizacyjną krajowych przedsiębiorstw, a także innych instytucji. Dzięki funduszom strukturalnym mieliśmy środki na modernizację „twardą” (infrastruktura) i „miękką” (kapitał ludzki), a przedsiębiorstwa otrzymały zastrzyk finansowy na rozwój zaplecza, podnoszenie kwalifikacji pracowników oraz inwestycje w technologie.

Odnieśliśmy sukces, ale nie możemy spocząć na laurach, gdyż tempo rozwoju gospodarczego nie jest dane raz na zawsze. Wraz ze wzrostem relatywnego (w stosunku do lidera) poziomu PKB dalsze pomniejszanie dystansu do wiodących gospodarek jest coraz trudniejsze i coraz wolniejsze. Ponadto wraz z poprawą warunków życia rosną również nasze aspiracje. Wielu młodych ludzi nie zadowala dziś już wizja „jakiegokolwiek pracy”, ale od pracodawców oczekują oni warunków, które będą dawały im – oprócz dochodów pozwalających na przyzwoite życie – również satysfakcję i poczucie sensu. Wreszcie, należy zauważyć, że świat się nie zatrzymał i również idzie do przodu, zmienia się, rekonfiguruje w układzie globalnym. Aby nadażyć za zmianami, my także musimy iść dalej.

W drugiej połowie XX wieku, również w okresie transformacji ustrojowej, a nawet wtedy, gdy wstępowaliśmy do Unii Europejskiej, nasz cel były jasno określony – dogonić kraje Europy Zachodniej pod względem PKB i jakości życia, utożsamianej często z poziomem zamożności. Od tego czasu świat się zmienił – doszły nowe wyzwania: klimat, zdrowie, demografia. Z naszej perspektywy nie „unieważniły” one zupełnie poprzednich, tj. potrzeby dogonienia lepiej rozwiniętych. Musimy więc, wciąż mierząc się z dotychczasowymi wyzwaniami, stawiać sobie cele odpowiadające także na te nowe.

Na naszej drodze rozwoju popełniliśmy też mnóstwo błędów – zbudowaliśmy trochę „białych słoń”, „przepaliliśmy” miliony złotych (lub euro), nauczyliśmy się również, że wiele mechanizmów... nie działa, a przynajmniej nie działa tak, jak zakładaliśmy. W szczególności zrozumieliśmy, że tzw. dobre praktyki, które sprawdzają się w jednych warunkach (np. w Bawarii, Paryżu czy Helsinkach), niekoniecznie przynoszą takie same efekty w Polsce, na Pomorzu, Podkarpaciu czy w Poznaniu. Te same rozwiązania w innym otoczeniu pod względem m.in. charakterystyki przedsiębiorstw, kultury biznesu, sprawności administracji czy potencjału naukowego – mogą po prostu nie zadziałać.

“ **Przez ostatnie lata zrozumieliśmy, że tzw. dobre praktyki, które sprawdzają się na Zachodzie, niekoniecznie przynoszą takie same efekty w Polsce. Te same rozwiązania w innym otoczeniu pod względem m.in. charakterystyki przedsiębiorstw, kultury biznesu, sprawności administracji czy potencjału naukowego – mogą po prostu nie zadziałać.**

Znajdźmy własną drogę

Patrząc z perspektywy gospodarki – jej innowacyjności, konkurencyjności oraz wspierających je polityk, polskie regiony zdobyły w ostatnich dwóch dekadach swoje własne, cenne doświadczenia. Przeszły one długą drogę i były świadkami różnych koncepcji – od regionalnej strategii innowacji, poprzez klastry, aż po inteligentne specjalizacje. Koncepcje te w dużej mierze inspirowane były receptami stosowanymi wcześniej w krajach Europy Zachodniej. Przychodziły one do nas jako swoiste rozwiązania instytucjonalne implementowane jako element szerszego procesu integracji Polski w ramach Unii Europejskiej.

Każdy z tych etapów niósł nowe doświadczenia – czasem pozytywne, a niekiedy rozczarowujące i pozostawiające niedosyt. Wartością procesu, który przeszliśmy jest to, czego doświadczyliśmy i jakie wnioski możemy wyciągnąć na przyszłość. Znajdujemy się w innym miejscu zarówno, jeśli chodzi o miejsce na drabinie rozwoju, uwarunkowania i wyzwania, które przed nami stoją, jak również jeśli chodzi o samoświadomość własnej sytuacji poszczególnych interesariuszy.

Powszechniejsza jest również świadomość, że droga naśladownictwa nie wystarczy. Jeśli chcemy dołączyć do najwyżej rozwiniętych gospodarek, musimy spróbować przeobrazić się z roli naśladowcy w pozycję pioniera – kogoś, kto sam kreuje nowe ścieżki, wyznacza cel i znajduje sposób, aby go osiągnąć, mobilizując do tego odpowiednie środki i kompetencje. Dzisiaj stoimy przed takim właśnie wyzwaniem i nie ma znaczenia, że moglibyśmy jeszcze trochę „pojechać” na dotychczasowym silniku (obecnym modelu rozwoju). Jest on już coraz bardziej zużyty i będzie nas stopniowo ciągnął w dół.

“ **Jeśli chcemy dołączyć do najwyżej rozwiniętych gospodarek, musimy spróbować przeobrazić się z roli naśladowcy w pozycję pioniera – kogoś, kto sam kreuje nowe drogi, sam wyznacza cel i znajduje sposób, aby go osiągnąć.**

Nasza ścieżka rozwoju powinna być oparta o własne zasoby, silne strony oraz indywidualny pomysł na siebie. Te z kolei często różnicują się na płaszczyźnie krajowej, ale również i regionalnej. Województwo podkarpackie czy lubelskie posiadają niewątpliwie inne silne strony niż Pomorze, podobnie rzecz ma się z Mazowszem, mającym inne auty niż Warmia i Mazury.

Nie wpaść w sidła krótkowzroczności

Przed nami kolejna perspektywa budżetowa UE, w ramach której Polska jako kraj oraz jej poszczególne regiony uzyskają znaczące wsparcie finansowe w obszarze unijnej polityki strukturalnej. Podobną szansę stwarza Funduszu Odbudowy – instrument z budżetem 750 mld euro, ukierunkowany na stymulowanie ożywienia gospodarczego, z którego do naszego kraju w najbliższych 7 latach może trafić nawet 58 mld euro.

Istnieje jednak ryzyko, że zamiast rozważnych inwestycji służących transformacji gospodarki w kierunku bardziej ekologicznej, innowacyjnej, „odnawialnej” oraz budowy polityki wspierającej ten proces, skończymy jako kraj „zasypujący” bieżące problemy „łatwymi” pieniędzmi. Będzie to pułapka tym większa, im większa będzie pokusa – rozumiana jako skala i łatwość pozyskania środków.

Aby nie wpaść w sidła krótkowzroczności, musimy nauczyć się krytycznego myślenia o naszym rozwoju. Nie wystarczy – odwołując się do istniejącej nomenklatury – aby region był inteligentny czy *smart*. Musi on być regionem uczącym się, wyciągającym wnioski z przeszłości, zmieniającym się pod wpływem własnych doświadczeń, potrzeb wewnętrznych oraz adaptującym się do własnych możliwości, a także bodźców płynących z otoczenia, w którym funkcjonuje i z którym wchodzi w interakcje.

“ **Potrzebujemy regionów uczących się, wyciągających wnioski z przeszłości, zmieniających się pod wpływem własnych doświadczeń i potrzeb wewnętrznych oraz adaptujących się do własnych możliwości, a także bodźców płynących z otoczenia, w którym funkcjonują i z którym wchodzi w interakcje.**

Takie podejście – przynajmniej w pewnym zakresie – było już obecne w koncepcji inteligentnych specjalizacji, jednakże w praktyce podczas procesu implementacji polityki często gdzieś umykało. Działo się tak zarówno przez brak właściwego zrozumienia uwarunkowań wynikających z harmonogramu wdrażania programów finansowanych z funduszy strukturalnych (prymat wydatkowania środków), jak i z braku świadomości i gotowości poszczególnych aktorów regionalnych ekosystemów do definiowania wspólnych wyzwań i kierunków rozwojowych.

Jak zostać regionami uczącymi się?

Regiony są dziś jak nigdy gotowe do zdefiniowania własnych strategii rozwoju innowacyjnej gospodarki. Aby można było określić je mianem „uczących się”, winny oprzeć się na następujących sześciu założeniach.

Zaakceptujemy, że regiony różnią się między sobą

Po pierwsze, akceptacji, że różnią się między sobą, że znajdują się na innych poziomach rozwoju i mają różny potencjał ludzki, finansowy czy instytucjonalny, jak również swoje specyficzne problemy oraz wyzwania. Zamiast bezkrytycznego stosowania rozwiązań opracowanych w oparciu o doświadczenia krajów bardziej rozwiniętych na zasadzie *one size fits all*, bardziej adekwatne jest podejście zindywidualizowane, uwzględniające nie tylko twarde potencjały i słabe strony, ale także dotychczasowe podejście do polityki rozwoju, zastosowane instrumenty, przyjęte priorytety czy programy

rozwojowe. Podejście to powinno opierać się w większym stopniu na wypracowanym w regionie konsensusie, odpowiadającym uwarunkowaniom regionalnym i być raczej ewolucją oraz adaptacją do zmieniających się okoliczności, uwzględniającą specyfikę i ograniczenia danego regionu.

Bądźmy świadomi własnych ograniczeń i możliwości

Po drugie, regiony powinny być świadome własnych ograniczeń i możliwości. Muszą to uwzględniać zdefiniowane cele oraz kierunki działań. Dotychczas zdobyte doświadczenia pokazują, że finansowanie badań w przedsiębiorstwach nie wszędzie musi przynieść spodziewane efekty. Nie oznacza to jednak, że nigdy nie przynosi ono pozytywnych skutków – to, co sprawdza się w Bawarii, czy nawet w Warszawie nie musi przynieść podobnych rezultatów w województwie podlaskim czy świętokrzyskim. Mamy coraz większą tego świadomość, jednak świadomość to jedno, a akceptacja tego faktu i przełożenie na praktykę to drugie. Wciąż częste jest oczekiwanie (marzenie), aby w każdym regionie była „Dolina Krzemowa”. Tymczasem taka sytuacja nie ma miejsca nawet w każdym stanie USA, z których dowolnie wybrany dysponuje przecież dużo większym potencjałem od naszych regionów.

Zrozummy, że jesteśmy w jednej drużynie

Po trzecie, poszczególni interesariusze regionalni – ze świata biznesu, nauki czy administracji – powinni zrozumieć, że w danym regionie „jadą na jednym wózku” oraz że wózek ten pojedzie tak szybko, jak pozwoli na to najłabszy jego trybik. Zamiast więc wytykać sobie nawzajem błędy typu, że „nasi naukowcy są zbyt akademicy, koncentrują się na nikomu niepotrzebnych badaniach”, czy że „mają puste szuflady”, pomóżmy im wspólnie te szuflady napełnić rozwiązaniami, które będą odpowiadały na nasze – społeczeństwa, samorządu czy przedsiębiorstw – potrzeby. Zamiast z kolei wypominać przedsiębiorcom, że działają w modelu podwykonawczym i nie mają potencjału do wdrażania wyników badań naukowych, spróbujmy wspólnie przezwyciężyć te bariery, dopuszczając większy poziom ryzyka, który jest immanentną cechą wkraczania na nieznaną terytorium.

“ **Poszczególni interesariusze regionalni – ze świata biznesu, nauki czy administracji – powinni zrozumieć, że w danym regionie „jadą na jednym wózku” oraz że wózek ten pojedzie tak szybko, jak pozwoli na to najłabszy jego trybik.**

Działajmy wspólnie

Po czwarte, musimy działać wspólnie. Coraz więcej z nas ma świadomość, że kluczem do dalszego rozwoju jest współdziałanie. Coraz powszechniej rozumiemy, że indywidualne wysiłki pozwalają rosnąć do pewnego poziomu i osiągnąć sukces w mikroskali, jednak nie wystarczają, by uzyskać go w szerszym ujęciu. Dzisiaj, aby dalej się rozwijać, musimy nauczyć się „wspólnie robić

duże rzeczy”. To wyzwanie obserwujemy w wielu sektorach. Cieszymy się chociażby z wysokiego wskaźnika przedsiębiorczości, ale nasze przedsiębiorstwa mają problem, aby rosnąć, tj. przejść etap od kilkunastu-kilkudziesięciu pracowników do kilkuset lub kilku tysięcy. W nauce z kolei coraz częściej możemy pochwalić się osiągnięciami poszczególnych jednostek (naukowców), ale mamy problem, aby zwodować i wdrożyć program, który w jakimś ośrodku czy regionie pozwoli na zbudowanie unikalnych, np. w skali europejskiej, kompetencji. Jako najlepsze zobrazowanie tej tezy niech posłuży przykład wielkiej nadziei polskiej nauki i gospodarki, czyli grafenu.

Również nasze samorzady nauczyły się realizować poszczególne inwestycje wspólnie (szczególnie w dziedzinie infrastruktury), ale wciąż wyzwaniem pozostaje realizacja przedsięwzięć wymagających współpracy wielu podmiotów – czy to innych samorządów, czy to podmiotów z innych sektorów (nauki, gospodarki). Wyzwaniem jest też wreszcie przełamanie dominującego wciąż myślenia i działania w kategoriach „my-oni” oraz relacji hierarchicznych – „skoro zlecamy, to wymagamy”. Aby osiągać wspólne cele, realizować duże przedsięwzięcia wymagające kompetencji różnorodnych środowisk (podmiotów), musimy bowiem postawić na myślenie w kategoriach „my wspólnie”, na zasadzie relacji partnerskich (poziomych).

“ **Aby realizować duże przedsięwzięcia wymagające kompetencji różnorodnych środowisk, musimy postawić na myślenie w kategoriach „my wspólnie”, na zasadzie relacji partnerskich (poziomych).**

Wyciągamy wnioski ze swoich i cudzych doświadczeń

Po piąte, regiony muszą nauczyć się wyciągać wnioski z własnych oraz cudzych doświadczeń oraz wykorzystywać je w procesie planowania, definiowania celów oraz implementacji strategii oraz programów – zarówno regionalnych, jak i poszczególnych interesariuszy. Wyciąganie wniosków nie oznacza koncentrowania się jedynie na tym, co się sprawdza, ale również na odcinaniu tego, co nie przynosi satysfakcjonujących efektów. Ten drugi element jest szczególnie dużym wyzwaniem w administracji publicznej, gdzie często trudno zakończyć raz rozpoczęty program czy rozwiązać powołaną instytucję zaczynającą żyć własnym życiem, konsumującą zasoby, które mogłyby być wydatkowane bardziej efektywnie. Taka swoista ewaluacja własnego rozwoju winna stać się procesem ciągłym, zaszczepionym w DNA naszych regionów.

Budujmy sieci i uczmy się od siebie

Po szóste wreszcie, musimy budować sieci i uczyć się od siebie nawzajem. Potrzebna jest nam sieć wymiany doświadczeń, dyskusji, wzajemnej inspiracji, abyśmy wszyscy mogli zmieniać się szybciej na lepsze oraz popełniać mniejszą liczbę błędów. Stymulatorem prędkości uczenia może być pewien stopień rywalizacji, porównywania się z innymi regionami. Nie odnośmy się jednak do innych polskich województw, lecz raczej do bardziej rozwiniętych regionów europejskich. Bez

niepotrzebnych kompleksów wymieniajmy z nimi doświadczenia oraz budujemy sieci i relacje. Mając własną wiedzę, wnioski i propozycje w wielu obszarach, możemy być równorzędnymi partnerami definiującymi agendę pracy takich sieci. W niektórych powinniśmy być nawet liderami. Tylko w taki sposób nasze działania mają szansę być poddane realnej ewaluacji, a także zweryfikowana może być ich efektywność. Idąc tą drogą możemy wyciągać wnioski na przyszłość – koncentrować się na tym co działa i rezygnować z rzeczy, które się nie sprawdzają.

O autorze



STANISŁAW SZULTKA

Dyrektor Departamentu Rozwoju Gospodarczego, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Uniwersytet Gdański

Stanisław Szultka – Dyrektor Departamentu Rozwoju Gospodarczego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego, pracownik naukowy Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego. Z wykształcenia ekonomista. Ekspert w dziedzinie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, trendów rozwoju technologii oraz polityki rozwoju. Posiada kilkanaście lat doświadczenia w zakresie badań i analiz gospodarczych, planowania strategicznego, rozwoju technologii oraz programowania i ewaluacji polityk publicznych. W powyższym zakresie realizował projekty m.in. dla Komisji Europejskiej, Ministerstwa Rozwoju, PARP, NCBiR oraz samorządów regionalnych w Polsce.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK



WYSOKIEJ JAKOŚCI SPAWANE KONSTRUKCJE PRZEMYSŁOWE

