

Jan Stachowicz

Politechnika Śląska

REGIONALNY SYSTEM INNOWACYJNY ŹRÓDŁEM I EFEKTEM RACJONALNEGO WDRAŻANIA REGIONALNEJ STRATEGII INNOWACJI – Z DOŚWIADCZEŃ WDRAŻANIA RIS SILESIA W WOJEWÓDZTWIE ŚLĄSKIM

Streszczenie: W artykule poddano dyskusji problemy budowania regionalnych systemów innowacyjnych oraz wskazano obszary problemowe racjonalizacji tego procesu – szczególnie w dążeniu do racjonalizacji zarządzania wiedzą w regionie. Opracowane wnioski i propozycje są wynikiem prac w ramach wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji RIS-Silesia w województwie śląskim.

1. Strategia przedsiębiorczego rozwoju regionu – rekomendacje

Ludzie żyją, pracują, poznają i uczą się w społecznościach lokalnych. Jakość życia ludzi kształtowana jest w tych społecznościach lokalnych: w gminach, w miastach, w metropoliach – w regionach. Od przedsiębiorczości członków społeczności lokalnych, przedsiębiorczości organizacji gospodarczych, organizacji publicznych, przedsiębiorczości liderów przedsięwzięć lokalnych zależy wiele, a jak uczy doświadczenie regionów najszybciej rozwijających się, szczytujących się najwyższymi wskaźnikami jakości życia, wiedza i innowacyjność, wartości obywatelskie, kapitał intelektualny, stają się głównym, uświadomionym zasobem – kapitałem budującym wartości, jakość życia mieszkańców w przedsiębiorczo rozwijanym regionie. W komunikacie Komisji Europejskiej z prac nad przygotowaniem programu „Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, czytamy, iż: priorytetami strategii Europa 2020 są [Komunikat Komisji EUROPA 2020...]:

- rozwój inteligentny – rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
- rozwój zrównoważony – wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu – wspieranie gospodarki charakteryzującej się wysokim poziomem zatrudnienia i zapewniającej spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną.

Trzy powyższe priorytety są ze sobą powiązane, dają one obraz europejskiej społecznej gospodarki rynkowej w XXI wieku.

Dlatego, mimo pewnego opóźnienia koncepcji, metod zarządzania strategicznego w regionach w stosunku do podejść metodycznych kształtujących praktykę zarządzania strategicznego w organizacjach gospodarczych, właśnie podejście zasobowe w zarządzaniu strategicznym (zob. [Hamel, Prahalad 1985, s. 139-48]) staje się coraz bardziej uświadomione w praktykowaniu zarządzania strategicznego w regionach.

O przedsiębiorczości ludzi, członków organizacji, menedżerów, strategów organizacji oraz instytucji świadczą trzy konieczne, niezastępowane wzajemnie czynniki:

- proaktywne i prorozwojowe postawy i zachowania członków organizacji,
- innowacyjność w tych zachowaniach,
- przestrzeganie i preferowanie w zachowaniach oraz postawach ludzi – członków organizacji – etycznych wartości oraz norm społecznych.

Wśród tych wyróżników zachowań przedsiębiorczych ważną rolę odgrywa innowacyjność.

Świadczą o tym do niedawna wymuszane polityką UE i krajowymi regulacjami innowacyjne przedsięwzięcia w regionach, objęte organizowaną polityką UE w ramach RIS, a obecnie już w pełni uświadomione działania w regionach dla tych Regionalnych Strategii Innowacji. Z doświadczeń konstruowania i wdrażania Regionalnych Strategii Rozwoju oraz konstruowania i wdrażania RIS – jako ważnych, funkcjonalnych strategii, warunkujących przedsiębiorczy rozwój regionów, wyprowadzić można następujące wnioski, rekomendacje dla racjonalizacji procesów strategicznych w regionach:

1. Regionalna Strategia Innowacji winna być kluczowa w Strategii Rozwoju Regionu spośród innych strategii funkcjonalnych, sektorowych, a przedsięwzięciami innowacyjnymi winny się szczególnie charakteryzować wszystkie inne strategie (programy, projekty, przedsięwzięcia), składające się na Regionalną Strategię Rozwoju.

2. Postawy przedsiębiorczości (dążenie do harmonijnego, zrównoważonego rozwoju drogą innowacyjnych rozwiązań – przy zachowaniu etycznych, moralnych wartości oraz norm społecznych) winny być najważniejsze dla konstruowania myślenia strategicznego strategów regionalnych; bywają nimi – oby powszechnie – członkowie władz samorządowych i administracyjnych w regionach, w metropoliach, w miastach, w gminach.

3. Mimo obiektywnych uwarunkowań, jak: szkodliwe preferowanie zachowań konkurencyjnych, np. konkurowanie o środki unijne, należy wspierać i upowszechniać **zasobowe** podejście metodologiczne do zarządzania strategicznego w regionach. Należy rozwijać przekonanie o kluczowym znaczeniu kapitału intelektualnego społeczeństw regionalnych dla przedsiębiorczego rozwoju regionu.

4. Praktykowanie zarządzania strategicznego w regionach w coraz większym zakresie winno budować przeświadczenie o poprawności metodologicznej (w rozu-

mieniu Mintzberga¹), procedury konstruowania strategii rozwoju regionu oraz wszelkich innych programów konstytuujących strategię rozwoju. Oznacza to, że należy odchodzić od przekonania (charakterystycznego dla początkowych okresów praktykowania zarządzania strategicznego w organizacjach gospodarczych) o racjonalności procesu strategicznego według modelu: analiza strategiczna – formułowanie strategii – wdrażanie strategii – kontrola strategiczna – ewolucja na rzecz modelu konstruowania strategii wyłaniającej się.

5. Należy budować wśród strategów regionalnych, konsultantów itp. przekonanie, iż: o racjonalnym wdrażaniu strategii rozwoju regionu (w tym także jej ewolucji) decydują zmiany strukturalne oraz instytucjonalne w regionie – konieczne są nowe rozwiązania organizujące współdziałanie i współpracę w regionie. Znana zasada Chadlera, iż o zasadności i sprawności strategii organizacji decydują konieczne zmiany struktury organizacyjnej, nie znajduje koniecznego odniesienia w praktykowaniu strategicznego zarządzania w regionach. Jakkolwiek konieczne nowe podejścia do formułowania strategii rozwoju w regionach nieco przeformułują tę zasadę, to na tym etapie poziomu kompetencji metodologicznych praktykowania zarządzania strategicznego w regionach przestrzeganie tej zasady jest ze wszelkich miar uzasadnione.

6. Wobec kluczowej roli Regionalnych Strategii Innowacji i wszelkich innowacyjnych programów i przedsięwzięć charakteryzujących inne strategię w regionie Regionalny System Innowacyjny (RSI) jako struktura organizująca instytucje, oraz strategów dla formułowania i wdrażania strategii jest podstawą i gwarantem przedsiębiorczego rozwoju regionu.

2. Regionalny System Innowacyjny (RSI) strukturą organizującą i racjonalizującą wdrażanie oraz ewolucję Strategii Rozwoju Regionu

Przekonanie o randze i znaczeniu polityki regionalnej dla strategii narodowej, opartej na stymulowaniu intelektualnych zasobów regionu jako głównego czynnika rozwoju, niewątpliwie przejawiało się w przedsięwzięciach dla uruchomienia, a także prób wdrażania Regionalnych Innowacyjnych Strategii – RIS-ów.

Przedsięwzięcia strategiczne, autonomicznie podejmowane w regionach, a także inspirowane z zewnątrz, zaowocowały opracowaniem w regionach różnych jakościowo i na różnym poziomie wdrażania Regionalnych Strategii Innowacji.

Opracowanie RIS-ów to była wielka i użyteczna praca; dała ona asumpt do uznania i rozwoju znaczenia strategicznego zarządzania w regionach. Efektem tych prac jest zasadne ukierunkowywanie prac nad strategią rozwoju regionu, a także tworze-

¹ Mintzberg sugeruje, że wiele organizacji stale adaptuje swoje strategię do zmieniających się okoliczności. Strategia jest połączeniem planów celowych i bieżących korekt w czasie. Zob.: [Mintzberg, Waters 1985, s. 257-72; Mintzberg, Quinn, Ghoshal 1995].

nie bazy organizacyjnej i instrumentalnej dla realizacji tego ukierunkowania na rozwój regionalny przez stymulowanie i wdrażanie polityki innowacyjnej w regionach. Tymi organizacyjnymi i instrumentalnymi podstawami strategii – systemami struktury procesu opracowywania i wdrażania regionalnych strategii innowacji – są Regionalne Systemy Innowacyjne (RSI). Są one **przyczyną** dobrze sformułowanej oraz skutecznie, efektywnie i etycznie wdrażanej regionalnej strategii rozwoju. RSI są także **efektem** tak wdrażanych regionalnych strategii innowacji.

Charakterystyka Regionalnego Systemu Innowacyjnego (RSI)

1. Elementy RSI – w zasadzie główne czynniki konstytuujące Regionalny System Innowacyjny – to:

- cele strategiczne strategii regionalnych: prawidłowo sformułowane, uświadomione i upowszechniane wizje i misje tych strategii,
- organizacje gospodarcze (MŚP, przedsiębiorstwa strukturalizujące wielkie korporacje międzynarodowe, organizacje publiczne, organizacje trzeciego sektora), postrzegane i rozumiane, a także rozwijane jako celowo zorganizowane i rozwijane sieci procesów aktywności ludzi w regionie,
- przedsięwzięcia lokalne i regionalne,
- centra zarządzania procesami strategicznymi (dla potrzeb np. Regionalnej Strategii Innowacji są to: jednostka zarządzająca RIS, jednostka monitorująca wdrażanie regionalnej strategii innowacji oraz komitet sterujący,
- relacje wiążące elementy Regionalnego Systemu Innowacyjnego:
 - a) relacje w sieciach konstytuujących organizacje, instytucje regionalne, przedsięwzięcia itd.,
 - b) relacje sieci–więzi interpersonalne w tych sieciach,
 - c) relacje w sieciach międzyorganizacyjnych, konstytuujące sieci powiązań między organizacjami, instytucjami, przedsięwzięciami oraz centrami zarządzania strategicznego w regionie.

2. Każda relacja interpersonalna i międzyorganizacyjna w RSI opisana jest trzema wymiarami:

- organizacyjnymi – podstawami których są formalne i władcze decyzje oraz regulacje formalne, porozumienia formalne itp.,
- kognitywistycznymi – u podstaw których są wyróżnione kanały komunikacyjne – procesy przepływu i transformacji informacji (wiedzy),
- społecznymi – więzi społeczne, interpersonalne w zespołach wykonawców, w sieciach organizowanych dla realizacji określonych przedsięwzięć, w sieciach tworzonych dla rozwiązywania określonych problemów.

3. Ze względu na opisane trzy typy relacji konstytuujących strukturę RSI celowe jest wyróżnienie trzech podsystemów Regionalnego Systemu Innowacyjnego:

- a) systemu społecznego (sieci relacji społecznych),
- b) systemu organizacyjnego (sieci relacji formalnych i organizacyjnych),
- c) systemu zarządzania wiedzą w regionie.

4. Istota społecznych problemów zarządzania strategicznego rozwojem regionu szczególnie uwypukla miejsce i rolę systemu społecznego w strukturze Regionalnego Systemu Innowacyjnego.

5. Regiony „stają się” i „dzieją się” jako rozwijające się społeczności głównie w procesach społecznych i aktach społecznych, zachodzących właśnie w systemach społecznych regionu.

6. Jakościowymi wyróżnikami rozwoju regionu w kierunku regionu przedsiębiorczego jest poziom kapitału społecznego (pozytywnego) społeczności lokalnych, tj.: zdolności ludzi do współdziałania oraz kompetencje i wiedza społeczności lokalnych, organizacji i instytucji dla innowacyjnego rozwiązywania wspólnych problemów.

7. Procesy poznawcze zachodzące w sieciach systemów społecznych regionu stwarzają postawy samoorganizującego się (częściowo autopoietycznego [Stachowicz, Bojar 2008] charakteru rozwoju regionu i nadzieję na niego.

Charakterystyki Regionalnego Systemu Innowacyjnego dokonano na podstawie nieco innego wzorca postrzegania i rozumienia regionu – paradygmatu – od postrzegania regionu jako systemu uczącego się – systemu otwartego [Klasik, Kuźnik 2007, s. 57-77]. Więcej o ontologicznych i epistemologicznych założeniach wzorca tego nowego para-dygmtatu do rozumienia regionu i jego rozwoju w [Stachowicz 2008, s. 249-267].

8. Regionalny System Innowacyjny pełni następujące trzy funkcje:

- kognitywistyczną (poznawczą) – przejawia się w potencjale racjonalizowania zarządzania wiedzą w tym zakresie (RSI). Potencjał ten uzależniony jest od charakterystyki jakościowej (charakter i potencjał relacji między elementami budującymi system i ich ilościowych charakterystyk).
- sterującą RSI – to potencjał świadomego kreowania, wdrażania i ewolucji RIS-ów przez strategów (menedżerów, urzędników, konsultantów, badaczy i innych), aktywnych i świadomych swych powinności ludzi zaangażowanych w zarządzanie strategiczne w regionie.
- społeczną, budującą lub przynajmniej stymulującą rozwój kapitału społecznego w regionie, szczególnie budowy koniecznego pozytywnego zaufania, niezbędnego dla podtrzymania i rozwoju innowacyjnego potencjału działalności gospodarczej i publicznej w regionie.

9. Racjonalizacja tych trzech wyróżnionych funkcji RSI określa kryteria i metodykę racjonalnego rozwoju Regionalnego Systemu Innowacyjnego, a w konsekwencji formułowania, wdrażania oraz ewolucji Regionalnych Strategii Innowacji, szerzej Regionalnych Strategii Rozwoju.

Przy czym we współczesnych regionach i organizacjach – współczesnych świadomością wagi i ostrości problemów społecznych i etycznych zarządzania strategicznego – priorytet w praktykowaniu zarządzania strategicznego (jak sądzę) przynawać należy racjonalizacji funkcji społecznych: maksymalizacji poziomu kapitału

społecznego w regionie jako warunku innowacyjnego zarządzania wiedzą w regionie dla innowacyjnych aktywności ludzi, organizacji w regionie, dla proaktywnych, innowacyjnych działalności organizacji i instytucji regionalnych oraz dla innowacyjnych rozwiązań w regionalnych przedsięwzięciach.

3. Uwagi i rekomendacje dla doskonalenia Regionalnego Systemu Innowacyjnego – z doświadczeń wdrażania RIS-Silesia w woj. śląskim

Wdrażanie Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2003-2013 ukierunkowane zostało bardzo dobrym przedsięwzięciem strategicznym, którym było skonstruowanie Programu wykonawczego na lata 2005-2008 dla RIS województwa śląskiego na lata 2003-2013. Mechanizmami organizującymi proces wdrażania RIS województwa śląskiego było zdefiniowanie dziewięciu priorytetów programu wykonawczego.

Natomiast instrumentami tego procesu wdrażania jest projektowany system koordynacji i monitoringu tego programu wykonawczego na lata 2005-2008, w tym program prac jednostki zarządzającej Regionalnym Systemem Innowacji. Ewolucja tych mechanizmów i programów dla racjonalizacji procesów wdrażania RIS województwa śląskiego ukształtowała określony system zarządzania złożony z:

- Komitetu Sterującego RIS Silesia,
- Śląskiej Rady Innowacji, a w niej komisji ekspertów,
- INNOBSEVATOR Silesia.

Strukturę instytucji odpowiedzialną za wdrażanie i kontrolę strategiczną Strategii RIS Silesia tworzą Komitet Sterujący Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Śląskiego, Regionalne Forum Innowacji, Jednostka Zarządzająca Regionalnym Systemem Innowacji, Jednostka Koordynująca przy Urzędzie Marszałkowskim Województwa Śląskiego (odpowiedzialna za projekt INNOBSEVATOR SILESIA I), Śląska Rada Innowacji.

Dyskusje pozytywne i ujemne cech tworzonych i rozwijanych Regionalnych Systemów Innowacyjnych przeprowadzono, wykorzystując doświadczenia i spostrzeżenia wypracowane w trakcie prac nad wdrażaniem i ewolucją strategii RIS Silesia w województwie śląskim [Stachowicz 2007].

Ocena i charakterystyka tych dwóch funkcji RSI pozwala na sformułowanie następujących trzech uwag:

- zawężono postrzeganie i projektowanie Regionalnych Systemów Innowacji przez strategów regionalnych,
- niewystarczające jest dla racjonalnego konstruowania i rozwoju Regionalnego Systemu Innowacyjnego wśród strategów regionalnych przeświadczenie o kluczowym charakterze **struktury relacji–interakcji** między podmiotami budującymi RSI,

- zawężono zbiór podmiotów budujących RSI do organizacji i jednostek tylko tych, które są funkcjonalnymi elementami procesów tworzenia i transferu wiedzy, w tym także innowacji (jeśli innowacje zdefiniować jako szczególny typ wiedzy), tzn. do przedsiębiorstw tzw. innowacyjnych.

Okazuje się, że w wielu przypadkach RSI rozumiany jest i rozwijany ułomnie. Zbyt wielką wagę przypisuje się ilościowym charakterystykom tego systemu (liczbie elementów – instytucji, organizacji, a raczej sieci organizacji i instytucji oraz aktywowaniu działalności innowacyjnej aktorów), a mniejsze znaczenie nadaje się sieci relacji łączących te składniki systemu, gdy tymczasem od charakteru tych relacji zależy wypełnianie skutecznych, efektywnych i etycznych (3E) wyróżnionych funkcji systemu².

Definicje i charakterystyki regionalnych systemów innowacyjnych dają podstawy do oceny, iż autorzy – stratedzy formułujący założenia do prac nad tymi systemami, rozumieją tę kategorię w dość zawężonej postaci jako: sieć instytucji zajmujących się transferem technologii, w tym ośrodków wspierania rozwoju i transferu technologii, branżowych inwestorów transferu technologii oraz parków technologicznych dla ułatwienia specjalistycznego transferu technologii MŚP. Gdy tymczasem wszystkie definicje RSI – definicje OECD [Raport OECD... 1997], Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową [Wojnicka i in. 2001], E. Okoń-Horodyńskiej [2000] – uznają za regionalny system innowacyjny zbiór instytucji generujących wiedzę, innowacje powiązane ze sobą siecią różnorodnych interakcji i współzależności otwartych (tj. powiązane również z elementami innych nadrzędnych krajowych czy zagranicznych systemów innowacyjnych).

Nietrudno bronić tezy, iż w organizacjach/regionach zawarty jest określony potencjał innowacyjny, że w każdej organizacji/przedsiębiorstwie sektora MŚP (niekiedy zakwalifikowanego do grupy przedsiębiorstw innowacyjnych), w organizacjach publicznych, organizacjach trzeciego sektora zachodzą procesy wiedzy. Każda organizacja regionu charakteryzuje się określonym potencjałem innowacji.

Ważną cechą struktury sieci powiązań i interakcji między elementami systemu (RSI) jest otwartość tych interakcji na powiązania współpracy z organizacjami otoczenia (organizacje publiczne, trzeciego sektora w regionie, inne regiony w kraju i za granicą). Ważną cechą systemową tak rozumianego RSI jest jego zdolność do uczenia się, w tym także do uczenia się według podwójnej pętli organizacyjnego uczenia się, tzn. do generowania i wdrażania innowacji przełomowych, restytuujących, a nie tylko zmniejszających jakościowy charakter strategii rozwoju regionu.

² Wiemy, nad wyraz dobitnie, że współczesne podejście do teorii innowacji uwzględnia zarówno złożoność i dynamikę procesów innowacyjnych, jak i istnienie licznych sprzężeń zwrotnych pomiędzy poszczególnymi etapami procesu – opisuje to tzw. model łańcuchowy Kline’a i Rosenberga. Model ten postrzega działalność innowacyjną w kategoriach interakcji pomiędzy zapotrzebowaniem i szansami stwarzanymi przez rynek z jednej strony, a istniejącą bazą naukowo-techniczną z drugiej. Kluczowym czynnikiem w tej sytuacji staje się siła i efektywność istniejących sprzężeń zwrotnych w dużej mierze opartych na przepływie informacji i wiedzy [Kline, Rosenberg 1986].

Dla celów metodycznych zasadne jest opisywanie poszczególnych organizacji i instytucji budujących RSI i jego otoczenia w formie sieci procesów. Ważną fazą tych procesów jest analiza mapy procesów – aktywności ludzi w organizacjach i instytucjach systemu [Stachowicz 2006].

Rysują się następujące obszary problemowe określające dalsze prace nad racjonalizacją Regionalnego Systemu Innowacyjnego. Zakres tych prac zaprezentowano w formie pytań, mianowicie:

- Czy programowane prace w obszarze analizy strategicznej, a więc różnego rodzaju analizy typu *foresight* (regionalne, technologiczne), są zasadnie wykorzystywane w procesie strategicznym? Czy ich programowanie jest skoordynowane z potrzebami procesu strategicznego?
- Czy w strukturze tego procesu prace dotyczące wdrażania i ewolucji strategii znajdują zasadne, ważne miejsce?
- Czy wdrażanie strategii drogą oddolną, tzn. drogą realizacji różnych projektów, zakres których formułują różnego rodzaju instytucje, organizacje szczebla powiatów, gmin, organizacji publicznych, gwarantuje dobre, skuteczne i skoordynowane wdrażanie strategii w regionie?
- Czy miejsce regionalnej strategii innowacji w strukturze strategii rozwoju regionu jest na tyle dominujące i istotne, że kierunkuje inne strategie funkcjonalne? Innymi słowy, czy strategia innowacyjna jest stosownie wyróżniona jako sposób osiągnięcia celów strategicznych nie tylko w sektorze gospodarczym, ale również w organizacjach sektora edukacji i ochrony zdrowia?

Ważnymi dalszymi obszarami problemowymi dla racjonalizacji procesów wdrażania RIS, w kontekście programu wykonawczego, jest konstruowanie odpowiedzi na pytania:

- O zakres merytoryczny RIS w kontekście nowych uwarunkowań rozwojowych województwa, a w tym zakresie o priorytetowe cele, które winny być podjęte w określonych wzajemnych relacjach (zapewniających synergię) i które powinny być konsekwentnie i w sposób zorganizowany realizowane.

Regionalny System Innowacji pomyślany został jako metodyka racjonalizująca formułowanie i wdrażanie strategii rozwoju regionu drogą dominacji, wykorzystania i rozwoju kapitału intelektualnego, innowacyjnej wiedzy, ale głównie przez koncentrację działań, wysiłków, zasobów na małe i średnie przedsiębiorstwa. Również uwarunkowania organizacyjne i wspomagające rozwój potencjału innowacyjnego dla strategii rozwoju regionu, a więc powiązania z centrami badawczo-naukowymi, uczelniami, organizacjami wsparcia innowacji, podporządkowano celom innowacyjności w sektorze MŚP, jako że duże przedsiębiorstwa, tzn. o znacznym udziale zasobów publicznych, czy też wielkie korporacje niejako pozostawione zostały ich własnym, szczególnie dużym, możliwościom generowania innowacji i ich wykorzystywania. Stąd kolejne pytania – obszary problemowe, racjonalizujące procesy budowy i rozwój Regionalnych Systemów Innowacji w regionach:

- Czy uwzględniając, iż głównym, dominującym czynnikiem budowy i rozwoju regionu jest kapitał intelektualny i rozwój wiedzy w regionie, skupiając się na potrzebach **małych i średnich** przedsiębiorstw, nie pomija się poziomu i rozwoju innowacyjności (jako czynnika strategicznego rozwoju) w dużych organizacjach gospodarczych, organizacjach ochrony zdrowia czy organizacjach publicznych i instytucjach trzeciego sektora?

Należy przede wszystkim jednak dążyć także do utrzymania wysokich standardów przejrzystości wszelkich procedur alokacji środków, procedur ocen itd. jako warunku niezbędnego do budowy koniecznego zaufania (dodatniego kapitału społecznego) zarówno w elementach Regionalnego Systemu Innowacji (realizujących kluczowe innowacyjne programy: klastry, parki, platformy), jak i w relacjach budujących strukturę tego systemu.

Uprawomocniona jest teza, iż: **Stopień dojrzałości Regionalnego Systemu Innowacji mierzony poziomem procesów generowania i przepływów wiedzy w regionie określa poziom skuteczności wdrażania RIS-u.** Stąd dalsze obszary problemowe, formułowane w następującej formie:

- Czy nie należałoby, oceniając poziom i zakres Regionalnego Systemu Innowacji w regionie, uwzględnić również jego sieci powiązania z dużymi przedsiębiorstwami regionu, organizacjami publicznymi itd.?
- Czy nie należałoby, oceniając poziom rozwoju Regionalnego Systemu Innowacji w regionie, uwzględnić poziom rozwoju kapitału społecznego w poszczególnych sieciach współpracy, klastrach, sieciach parków technologicznych, przemysłowych i innych sieciach podmiotów konstytuujących ten system?
- Czy nie należałoby bliżej skoordynować inne strategie i programy, szczególnie strategię dot. rozwoju szkolnictwa wyższego w regionie?

Ponadto w odniesieniu do specyfiki opracowanych instrumentów wdrażania RIS Silesia należałoby się zastanowić:

- Czy nie należy zagwarantować bardziej skutecznej koordynacji funkcjonowania różnych instytucji, na szczeblu Urzędu Marszałkowskiego, ukierunkowanych na wdrażanie różnych poziomów strategii, podporządkowując ewolucję zmian tych strategii funkcjonalnych i programów (w tym RIS-u) zmianom ewolucji i przekształcania Strategii Rozwoju Województwa?

4. Zakończenie

1. Zarządzanie strategiczne jako ważna, praktyczna, określona koncepcja zarządzania, budująca kompetencje strategów w regionie oraz rozwijająca metodyki dla konstruowania i wdrażania strategii rozwoju regionów znajduje się na szczególnym etapie kształtowania i rozwoju. Mianowicie z jednej strony rozwiązywanie aktualnych, ostrych i ważnych problemów strategicznego rozwoju regionów (głównie

społecznych i etycznych) wymaga odchodzenia od zastanych wzorców postrzegania i rozumienia regionu (paradygmatu) jako systemu otwartego – systemu uczącego się, i odchodzenia od zbudowanych na podstawach tych paradygmatów metodyk – instrumentów zarządzania strategicznego. Ale z drugiej strony daje się zauważyć znaczne braki w kompetencjach strategów w regionach, a także braki skutecznych metodyk i technik dla praktykowania zarządzania strategicznego w tym okresie zastępowania paradygmatów.

2. Szczególnie ważnym instrumentem zarządzania strategicznego w regionach, kluczowym dla innowacyjnego rozwoju regionów (przedsiębiorczego rozwoju), jest metodyka budowy i rozwoju Regionalnego Systemu Innowacyjnego – jako struktury organizacyjnej racjonalizującej procesy formułowania strategii innowacyjnego rozwoju, ale przede wszystkim struktury organizacyjnej (świadomie pod potrzeby strategii rozwojowej) warunkującej skuteczne, efektywne i etyczne wdrażanie strategii innowacyjnego rozwoju w regionach. Wzorcem formułowania winny być sieci-sieci/klaster-klastery budowane dla racjonalnego generowania i przesyłu w tych sieciach wiedzy, racjonalnego budowania w nich kapitału społecznego w społecznościach lokalnych regionu, a także organizacyjnego zarządzania w centrach zarządzania procesami współdziałania, pozyskiwania zasobów, generowania nowej wiedzy i ochrony wiedzy. Metodyki konstruowania takich procesów rozwoju Regionalnych Systemów Innowacyjnych, jako kluczowy czynnik dynamizujący te procesy i je harmonizujący, winny, w coraz większym zakresie, wykorzystywać budowę pozytywnego kapitału społecznego w społecznościach regionu, w organizacjach i instytucjach regionalnych, tj. klastrach innowacyjnych i przemysłowych, parkach technologicznych, platformach technologicznych, przedsięwzięciach lokalnych, organizacjach trzeciego sektora).

3. O skuteczności i racjonalności opracowania i wdrażania RIS-ów świadczy Regionalny System Innowacji jako instytucjonalna, organizacyjna i społeczna struktura budowy i wdrażania strategii innowacji regionów.

Dlatego ważnym obszarem przedsięwzięć koniecznym do podjęcia i rozwiązania jest świadome i konsekwentne budowanie Regionalnego Systemu Innowacji – tak, aby *system ten, przede wszystkim, zapewniał racjonalne zarządzanie przepływami wiedzy w regionie, aby warunkował nie tylko innowacyjne rozwiązywanie zagadnień priorytetowych wobec naszych możliwości osiągnięć rozwiązań, technologii, programów, ale żeby również stymulował w sieciach (klastrach, parkach, platformach organizowanych dla priorytetowych programów)* generowanie nowej wiedzy. Sieci informacyjne, organizacyjnej i społeczne, będące podstawą struktur-klasterów innowacyjnych, projektów, parków technologicznych, platform, winny być budowane według kryteriów i zasad oraz możliwości rozwoju pozytywnego kapitału społecznego w tych sieciach, i szerzej, kapitału społecznego w społeczności naszego regionu.

Jak podkreślono w dyskusji celów strategicznych w Strategii Rozwoju Regionu, kierunkowym dążeniem do formułowania tych celów winny być zgłaszane po-

wszechnie potrzeby społeczeństwa dla rozwoju jakości życia: edukacja, zdrowie. Stąd, formułując cele strategiczne dla RIS-u, zawsze należy pytać o wpływ osiągnięcia tych celów na priorytetowe potrzeby naszego społeczeństwa.

4. Stopień dojrzałości Regionalnego Systemu Innowacji mierzony poziomem procesów generowania i przepływów wiedzy w regionie określa poziom skuteczności wdrażania RIS-u.

- Należy zatem w strukturze RIS-u wprowadzić sieci konstytuujące duże organizacje gospodarcze, organizacje publiczne, organizacje trzeciego sektora oraz przedsięwzięcia (projekty, programy) lokalne i regionalne.
- Należy dalej dążyć do konsekwentnego budowania kapitału społecznego w społecznościach regionalnych, budując coraz wyższy potencjał pozytywnego zaufania interpersonalnego i międzyorganizacyjnego w sieciach społecznych konstytuujących Regionalny System Innowacyjny.

5. Należy tak organizować centra zarządzania strategicznego w regionach, aby były zdolne do coraz sprawniejszej koordynacji strategii innowacji i innych strategii rozwoju (programów itp.), konstytuujących strategię rozwoju regionu. Wśród tych strategii, składających się na strategię rozwoju regionu, wymagających skoordynowania z potrzebami innowacyjnego (przedsiębiorczego) rozwoju regionu, ważne miejsce zajmować winny strategii zmian i doskonalenia edukacji i szkolnictwa wyższego w regionie.

Załącznik 1

Organizacje i instytucje budujące regionalny system w województwie śląskim (stan na 24.08.2009)

Ogólne dane statystyczne dotyczące działalności badawczo-rozwojowej w województwie śląskim:

- jednostki działalności badawczej i rozwojowej w województwie śląskim³: **132** (rok 2005);
- jednostki PAN z siedzibą główną w województwie śląskim⁴: 6 (rok 2007);
- liczba szkół wyższych w województwie śląskim: **ponad 40** placówek, w tym **11 wyższych szkół publicznych**⁵.

³ Województwo Śląskie, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2006.

⁴ Opracowano na podstawie: www.nauka-polska.pl (pobrano dnia 20.08.2009).

⁵ Opracowano na podstawie: <http://www.nauka.gov.pl>, <http://www.mz.gov.pl>, <http://www.mkidn.gov.pl> (pobrano dnia 20.08.2008).

Inicjatywy parkowe:

- liczba parków technologicznych w województwie śląskim⁶: 8, w tym
 - rozwinięta działalność operacyjna: 2;
 - faza rozruchu: 3;
 - w przygotowaniu: 3;
- liczba inkubatorów technologicznych w województwie śląskim⁷: 2 oraz 1 w przygotowaniu;
- liczba parków przemysłowych w województwie śląskim⁸: 8;
- liczba inkubatorów przedsiębiorczości w województwie śląskim⁹: 10;
- Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości¹⁰: 5.

Sieci współpracy Regionalnego Systemu Innowacji:

- Centra Transferu Technologii¹¹: 5;
- Polskie Platformy Technologiczne mające siedzibę w województwie śląskim¹²: 4;
- Centra Doskonałości¹³ na Śląsku: 12.

Ponadto, funkcjonują klastry technologiczne (Innowacyjny Śląski Klaster Czystych Technologii Węglowych (2005)¹⁴), Klaster Techniki Lotniczej w Bielsku-Białej¹⁵), sektorowe (sieci współpracy i struktur wspierających w woj. śląskim – Klaster Transportu Szynowego, Śląska Sieć Wyrobów Medycznych, Sieć Turystyki¹⁶, Śląski Klaster Wodny¹⁷).

Ośrodki wsparcia dla MŚP:

- ośrodki KSU dla MŚP w zakresie usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym (KSI)¹⁸: 1;
- jednostki naukowe współpracujące z KSI¹⁹: 3;
- ośrodki KSU m.in. doradcze, informacyjne, szkoleniowe czy finansowe²⁰: 28;

⁶ Zidentyfikowano na podstawie: <http://www.sooipp.org.pl/index.php/osrodki,pt> (pobrano dnia 20.08.2009).

⁷ Zidentyfikowano na podstawie: <http://www.sooipp.org.pl/index.php/osrodki,it> (pobrano dnia 20.08.2009).

⁸ Zidentyfikowano na podstawie: <http://www.paiz.gov.pl/index/> (pobrano dnia 20.08.2009).

⁹ Zidentyfikowano na podstawie: <http://www.sooipp.org.pl/index.php/osrodki,ip> (pobrano dnia 20.08.2009).

¹⁰ <http://www.inkubatory.pl> (pobrano dnia 20.08.2009).

¹¹ <http://www.sooipp.org.pl/index.php/osrodki,ctt> (pobrano dnia 20.08.2009).

¹² <http://www.kpk.gov.pl/ptt> (pobrano dnia 20.08.2009).

¹³ Polish R&D Potencjal, Centres of Excellence, Warszawa 2006 www.kpk.gov.pl (pobrano 20.08.2009).

¹⁴ <http://coal.silesia.pl/> (pobrano dnia 20.08.2009).

¹⁵ <http://www.advancedcomposites.eu/?p=55> (pobrano dnia 24.08.2009).

¹⁶ <http://www.sieci.gapp.pl> (pobrano dnia 20.08.2009).

¹⁷ <http://www.klasterwodny.pl> (pobrano 20.08.2009).

¹⁸ http://ksu.parp.gov.pl/pl/ksi/lista_ksi/listaksi (pobrano dnia 20.08.2009).

¹⁹ <http://ksu.parp.gov.pl/pl/ksi/jednostkinaukowe> (pobrano dnia 20.08.2009).

²⁰ http://ksu.parp.gov.pl/pl/rejestracja_ksu/osrodki_ksu/lista/ (pobrano dnia 20.08.2009).

- Lokalne Fundusze Pożyczkowe²¹ w województwie śląskim: 8;
- Fundusze Poreczeń Kredytowych²² w województwie śląskim: 6;
- Fundusze Kapitału Załączkowego²³: 2.

Literatura

- Hamel G., Prahalad C.K., *Do you really have a global strategy?* „Harvard Business Review” 1985, lipiec/sierpień, s. 139-48.
- Hamel. G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- Klasik A., Kuźnik F., *Learning Regions In Theory and In Regional Development Policy*, [w:] *Learning Regions In Theory and Practice*, J. Kern, J. Malinovsky, J. Suchacek (red.), Ostrava 2007.
- Kline S.J., Rosenberg N., *An Overview of Innovation*, [w:] *The Positive Sum Strategy*, R. Landau, N. Rosenberg (red.), National Academy Press, Washington D.C. 1986.
- Komunikat Komisji EUROPA 2020, *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf.
- Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S., *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1995.
- Mintzberg H., Waters J.A., *Of strategies deliberate and emergent*, „Strategic Management Journal” 1985 no 6.
- Okoń-Horodyńska E., *Jak budować regionalne systemy innowacji*, IBnGR, „Polska Regionów” nr 15, Warszawa 2000.
- Raport OECD National Innovation System 1997.
- Stachowicz J., Bojar E., *Clusters – a Chance for Regional Development in Poland*, referat wygłoszony na kongresie RSAI, São Paulo, Brazylia 2008.
- Stachowicz J., *Ekspertyza przygotowana na zamówienie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego (Jednostka Koordynująca Wdrażanie Regionalnej Strategii Innowacji)*, 2007 (niepubl.).
- Stachowicz J., *Ekspertyza przygotowana na zamówienie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego (Śląska Rada Innowacji)*, 2009 (niepubl.).
- Stachowicz J., *Konstruowanie dynamiki procesów poznawczych w organizacjach i regionie – racjonalizacją organizowania rozwoju sieci*, [w:] *Konkurencja i koegzystencja regionów w procesie integracji europejskiej: sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, E. Bojar, J. Stachowicz (red.), Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2008.
- Stachowicz J., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach proinnowacyjnych*, Polska Akademia Nauk Instytut Badań Systemowych, Warszawa 2006.
- Wojnicka E., Rot P., Tamowicz P., Brodzicki T., *Regionalny system innowacyjny w województwie pomorskim*, IBnGR 2001.

²¹ <http://www.sooipp.org.pl/index.php/osrodki,rilfp> (pobrano 20.08.2009).

²² <http://www.sooipp.org.pl/index.php/osrodki,fpk> (pobrano 20.08.2009).

²³ <http://www.sooipp.org.pl/index.php/osrodki,fkz> (pobrano dnia 20.08.2009).

**REGIONAL SYSTEM OF INNOVATION
– SOURCE AND EFFECT OF RATIONAL IMPLEMENTATION
OF REGIONAL INNOVATION STRATEGY;
FROM THE EXPERIENCE OF RIS SILESIA IMPLEMENTATION
IN THE SLASKIE VOIVODESHIP (SILESIA PROVINCE)**

Summary: In the paper there are discussed the problems of creating of regional systems of innovation and there are indicated problems of rationalization of the process, especially with the aspiration to rationalize the knowledge management in the region. The conclusions and proposals are the effect of the work on the implementation of Regional Innovation Strategy RIS-Silesia in the Slaskie Voivodeship (Silesian Province).