

Świat po pandemii

Szkic do portretu

O przyszłości, nie tylko w aspekcie gospodarczym, rozmawiają ekonomiści prof. **Elżbieta Mączyńska** i prof. **Piotr Wachowiak**.


Elżbieta Mączyńska: Chyba nikt nie może z całą pewnością powiedzieć, jak będzie wyglądał świat po pandemii, ponieważ jest wiele znaków zapytania. Po pierwsze wróg jeszcze nie został opanowany, nie mamy szczepionki ani leku, wirus szaleje. Nie umiemy policzyć ofiar na tej wojnie, a to, jak będzie wyglądał świat po niej, zależy w dużym stopniu od ostatecznej skali zniszczeń. Problem należy przedstawić nieco inaczej: co powinniśmy zrobić już teraz, żeby świat po pandemii był lepszy niż przed nią? Co zrobić, żeby zwiększyła się jego odporność na kryzys, i jak naprawić te błędy, przez które okazał się słaby? Co zrobić, żebyśmy nie wpadli w stare koleiny, nie popełniali tych samych błędów? Gołym okiem widać, że najbardziej poszkodowane przez kryzys są osoby na tzw. chwilówkach i prowadzące jednoosobową

działalność gospodarczą, więc znów mamy problem do rozwiązania: co zrobić, żeby w przyszłości zminimalizować liczbę osób i przedsiębiorstw dających się łatwo zaatakować „wrogowi”? Tak globalnego kryzysu jeszcze w historii nie było. Do tego nastąpił w momencie, kiedy światowa gospodarka zaczęła słabnąć; ekonomiści podkreślali, że grozi nam recesja. Teraz wszystkie winy przypisujemy koronawirusowi, ale już wcześniej ujawniały się różne nieprawidłowości. Trzeba zadbać o to, żeby świat po pandemii był lepszy, co nie znaczy bogatszy. Mam nadzieję, że nareszcie dotrze do nas bezsens konsumpcjonizmu, który zaważadną nami bez reszty.

Piotr Wachowiak: Obawiam się, że pamięć ludzka jest krótka i szybko zapomnimy o tym, co przeżywamy teraz. A tego, co się stało, nie można z niczym porównać. Nigdy nie było takiej sytuacji, żeby gospodarka całego świata została na dwa miesiące zawieszona. Obecnie znów mamy skok liczby zachorowań i nadal nie wiemy, jak potoczy się sytuacja. A dla przedsiębiorców najgorsza jest niepewność.

EM: Mamy informacje z przeszłości. Pewne rozwiązania Norwega Ładu, wprowadzonego przez prezydenta Roosevelta po wielkim kryzysie, przetrwały do czasu złotej ery kapitalizmu, czyli lat 60.–70. XX w. Można więc się spodziewać, że doczekamy rozwiązań racjonalizujących nasze działania, zapobiegających nierasobliwości społecznej, ekologicznej i ekonomicznej. Wiele się teraz mówi o ratowaniu gospodarki, jednak to życie ludzkie jest bezcenne i nawet jeżeli krótkofalowo budżet ucierpi z tego powodu, to w przyszłości zyska, bo tylko ludzie mogą spowodować wzrost naszego bogactwa. Już starożytni głosili, że bogactwo narodu zależy od pracy; kiedy znika praca, znika bogactwo. Ochrona życia każdego człowieka musi być priorytetem.

PW: Pandemia zmieni styl życia, nawyki. Już teraz ograniczamy kontakty międzyludzkie, utrzymujemy dystans fizyczny. Zmiany następują bardzo szybko, również te na rynku pracy. Wprowadzenie pracy zdalnej pokazuje, że wielkie biurowce są zbyteczne. Zamrozić gospodarkę jest łatwo i to był standard we wszystkich krajach, ale o wiele trudniej ją odmrozić. Trzeba postępować w sposób wyważony i roztropny.



Elżbieta Mączyńska
– prof. dr hab. nauk ekonomicznych. Związana ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie. Członek Prezydium Komitetu Prognoz „Polska 2000 Plus” i Komitetu Nauk Ekonomicznych PAN oraz Rady Naukowej Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN, prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego (2005–2020).

© PAN

EM: Chciałabym zwrócić uwagę, że powszechnie stosowane określenie „dystans społeczny” jest nieprecyzyjne, bo w istocie chodzi o dystans przestrzenny. Jedno z wyzwań po pandemii to niedopuszczenie do narastającego rzeczywistego dystansu społecznego, któremu sprzyjają technologie cyfrowe. Zamykamy się w domach przy komputerach; mamy cyfrowe zakupy, koncerty, seks. Z jednej strony musimy temu przeciwdziałać. Ale z drugiej – wykorzystać efekty przyspieszonej edukacji cyfrowej. Przed koronawirusem obserwowaliśmy zjawisko analfabetyzmu cyfrowego. Dziś widać jak na dłoni nierówności społeczne, np. w dostępie do technologii cyfrowych. Wiele instytucji niższego szczebla jest niedofinansowanych i źle wyposażonych, przez co nie może włączyć się w proces cyfryzacji. A nawet gdy „na gorze” podejmowane są właściwe decyzje i np. urząd pracy funkcjonuje jedynie cyfrowo, to nie obsłuży tych bezrobotnych, którzy nie mają dostępu do Internetu czy komputera albo nie potrafią się nim posługiwać. Traktuję to jako pewnego rodzaju sabotaż. To tak, jakby lekarz wyleczył pacjenta, stosując najlepsze technologie i metody, ale obsługa pomocnicza położyła go w niedopraną pościel, przez co naraziła na zakażenie sepsą i śmierć, niwecząc cały trud lekarza. Właśnie takich sytuacji musimy unikać.

PW: Należy rozróżnić dwa okresy: pierwszy, w którym gospodarki będą się zamykały, i drugi, w którym będą musiały się otwierać. Wszystkie kraje UE powinny opracować jedną strategię działania po kryzysie i wspólnie ją realizować, bo w zespole jest siła.

EM: Na początku pandemii obserwowaliśmy zamknięcie granic, niektórzy nawet postulowali odcięcie się od Chin. Istniało ryzyko autarkicznych działań, na szczęście przejściowe. Każdy ekonomista doskonale wie, ile korzyści przynosi dzielenie się zadaniami, które inni wykonują lepiej, a zostawienie sobie tych, w których to my jesteśmy lepsi. Z pewnością nie dojdzie do autarkii na stałe, podobnie jak nie dojdzie do zanegowania globalizacji. Jednak potrzebujemy właściwego modelu globalizacji, gdyż kryzys pokazał, że w pogoni za taniością bardzo dużo się traci. Nie zawsze tanio znaczy dobrze, szczególnie gdy nie uwzględniamy kosztów i efektów zewnętrznych. Podam przykład: 95 proc. antybiotyków używanych w USA pochodzi z Chin. Nie trzeba wielkiej wyobraźni, żeby przewidzieć konsekwencje decyzji Chin o zamknięciu granic lub ich problemów z produkcją. Wiele długich łańcuchów dostaw nie uwzględni rachunku kosztów zewnętrznych, co uwidacznia brak refleksji dotyczącej przyszłości.

Ale istnieją rzeczy, którym służą wstrząsy. Nassim Taleb, autor „Czarnego łabędzia”, nazywa je antykruchymi. One wręcz rozwijają się i rozkwitają pod wpływem zmienności, przypadkowości, nieładu i stresu. Ryzyko to ich żywioł. Istotne jest też to, co podkreśla John C. Bogle w książce „Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia”: świat doprowadził do wydłużenia łańcucha żywieniowego, czyli wzrostu liczby pośredników na drodze pro-

ducent–konsument. Nie mam pewności, czy tak musi być, czy nie powinno się raczej zastosować rachunku kosztów i efektów zewnętrznych. I nie nazywajmy tego autarkią, tylko dążeniem do racjonalizacji ekonomicznej, społecznej i ekologicznej.

PW: Przed wakacjami, na początku pandemii, przeżyliśmy totalny lockdown i niektórzy zastanawiali się, czy lekarstwo nie jest gorsze od skutków choroby. Trzeba było podjąć decyzje, które mogły mieć różne konsekwencje. Pierwszy etap miał za zadanie ustabilizować sytuację, czemu służyły tarcze antykryzysowe. Należało chronić miejsca pracy i poprawić płynność przedsiębiorstw. Teraz przedsiębiorcom brakuje scenariuszy funkcjonowania gospodarki od nowa, a powinni wiedzieć, jak przygotować się do nadchodzącej rzeczywistości. Wyniki międzynarodowego badania prowadzonego w Polsce przez prof. Małgorzatę Iwanicz-Drozdowską wykazały, że według prawie połowy respondentów organizacje nie posiadały planu ciągłości działania. A te, które posiadały taki plan, sprawniej i efektywniej dopasowały się do funkcjonowania w warunkach pandemii.

EM: Z prowadzonych w SGH badań na temat bankructw jednoznacznie wynika, że przedsiębiorstwa, które miały przygotowane scenariusze, nie dochodziły do stanu upadłości. Natomiast te żyjące

Piotr Wachowiak – doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor nadzwyczajny Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i jej rektor w kadencji 2020–2024. Jest członkiem Komitetu Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk i jego sekretarzem. Od 2019 r. przewodniczy Radzie ds. Przedsiębiorczości przy Prezydencie RP oraz Kapitułe Polskiej Wystawy Gospodarczej. W kadencji 2020–2024 przewodniczący Konferencji Rektorów Uczelni Warszawskich.



© SGH

z dnia na dzień, bez poduszki na wypadek kryzysu, często kończyły likwidacją lub upadłością. Nikt nie wie, kiedy skończy się pandemia i jakie będą jej skutki. Dlatego tak duże znaczenie ma tworzenie różnych scenariuszy, także przez przedsiębiorstwa, bez oglądania się na prognozowanie państwowe. Konieczna jest interakcja, a nie bierne oczekiwanie na pomoc. Kluczowe są wewnętrzne rzetelne analizy uwzględniające niepewność otoczenia, a ich wynikiem powinno być właśnie podejście wieloscenariuszowe. Upadłość jest również szansą na restrukturyzację; choć źle się kojarzy, może być początkiem dobrej przemiany, jeżeli zostaną podjęte właściwe działania.

PW: Musimy odpowiedzieć na pytania, kogo i w jaki sposób bronimy oraz na jakich przedsiębiorstwach nam zależy. Prof. Jerzy Hausner trafnie spostrzegł, że mamy teraz cztery sektory przedsiębiorstw. Pierwszy, strategiczny, skupiający np. przedsiębiorstwa farmaceutyczne, powinien podlegać specjalnej ochronie, bo daje nam możliwość przeżycia. W drugim sektorze znajdują się przedsiębiorstwa, które same sobie poradzą i przejdą przez pandemię bezobjawowo, więc państwo nie musi się nimi interesować. Trzeci sektor to przedsiębiorstwa, które zostały zamrożone, ale po odmrożeniu poradzą sobie przy niewielkiej pomocy państwa, np. zakłady fryzjerskie. Natomiast czwarta kategoria to przedsiębiorstwa działające w sektorach krytycznych, np. w transporcie czy logistyce, potrzebujące dużej pomocy. Pomoc państwa musi być ukierunkowana właśnie na te przedsiębiorstwa, bo bez niej sobie nie poradzą, a wtedy gospodarka nie będzie się rozwijała.

Jest też ryzyko, że w miejsce przedsiębiorstw upadających wejdą inne, wspierane kapitałowo z Chin czy krajów arabskich. Musimy chronić polską gospodarkę, a szczególnie wspierać przedsiębiorstwa eksportujące. Tym powinniśmy się zajmować w fazie wychodzenia z kryzysu. Według mnie narzędzia stosowane w pierwszym etapie były dobrze dobrane i odegrały właściwą rolę. Skuteczna pomoc musi być szybka i trafiona w punkt. Co z tego, że pacjenta będziemy leczyć na wątrobę, jeśli umrze na żołądek?

EM: Pełna zgoda co do tego, że teraz system wspierania powinien być bardziej selektywny, dostosowany do specyfiki poszczególnych branż. Na początku mieliśmy do czynienia z omdłym pacjentem, którego trzeba było cucić, nie zastanawiając się nad tym, czy działał efektywnie i czy płacił podatki. Natomiast kolejne formy pomocy muszą być połączone z dbałością o efektywność. Trzeba więc liczyć się z upadłością części przedsiębiorstw, gdyż nie wszyscy sprostają wymogom nowej rzeczywistości. Niektóre przedsiębiorstwa same muszą zastanowić się nad przebranzowaniem, nad tym, jak ukierunkować swój potencjał. Przykładowo kiedy upowszechni się praca zdalna, firmy posiadające powierzchnie biurowe powinny przekształcić je w mieszkania, hotele lub przestrzenie coworkingowe.

Wiele osób zastanawia się, czy kryzys jest szansą dla przyspieszenia transformacji energetycznej. Początkowo podczas walki z pandemią widzieliśmy wręcz przeciwne obrazy – tony plastiku

w postaci jednorazowych rękawiczek, masek, odzieży ochronnej. Niemniej to konieczność z uwagi na bezpieczeństwo epidemiczne. Wielką transformację energetyczną możemy zacząć od zmiany małych przyzwyczajęń i poszanowania najbliższego otoczenia. Wystarczyły zaledwie dwa tygodnie zamknięcia ludzi w domu, aby na Saską Kępę wróciły ptaki, których nie widziałam od lat. To właśnie pokazuje, jak bardzo szkodzimy środowisku.

PW: Coraz więcej przedsiębiorstw przywiązuje wagę do zrównoważonego rozwoju i do społecznej odpowiedzialności biznesu, szczególnie istotnej w sytuacjach kryzysowych. Jeżeli pracodawca będzie zachowywał się odpowiedzialnie w stosunku do pracowników, to oni będą gotowi do większych poświęceń, żeby pomóc firmie wyjść z kryzysu. Badania pokazują nie tylko frustrację przedsiębiorców i menedżerów, lecz także złe nastroje konsumentów. Mówi się nawet o pandemii konsumentów, stanowiącej prawdziwe niebezpieczeństwo dla gospodarki opartej na konsumpcji. A zrażonych konsumentów niełatwo ponownie do siebie przekonać.

Nie wiemy, jaka będzie koniunktura w przyszłości. Czy będzie to V – idziemy w dół i szybko się odbijamy, U – idziemy w dół, jesteśmy na dole i się odbijamy, L – idziemy w dół i długo tam zostajemy, czy wreszcie W – idziemy w dół, odbijamy się na chwilę, znowu idziemy w dół i w końcu się odbijamy. Musimy mieć opracowane scenariusze działania w każdym z tych przypadków. Inaczej trudno będzie nam mobilizować przedsiębiorców, a co za tym idzie – przekonać konsumentów, żeby wydawali pieniądze. Niestety coraz częściej mówi się, że najbardziej prawdopodobnym scenariuszem jest litera L.

EM: Prognozuje się, że dojście do stanu sprzed pandemii będzie trwało przynajmniej dwa lata. Czeka nas jeszcze wiele różnych zmian i katastrof, musimy się z tym pogodzić i przygotować, abyśmy nie byli całkowicie zaskoczeni, jak przy obecnym kryzysie. Paul Romer powiedział, że kryzys jest zbyt straszną rzeczą, żeby go zmarnować. Byłoby dobrze, gdyby nie nastąpił powrót do bezmyślnej konsumpcji, sztucznie wywołanej przez rynek. Nie kupujemy tego, czego nie potrzebujemy. Choć wiem, że to ciężkie zadanie, bo trudno opanować siłę reklamy.

PW: W powrocie na ścieżkę wzrostu pomagają inwestycje, lecz niełatwo namówić do inwestowania przedsiębiorstwo, które stara się utrzymać na powierzchni. Dlatego widzę tutaj dużą rolę państwa i inwestycji publicznych, które będą zaczynem rozwoju gospodarki i dadzą drugie życie wielu przedsiębiorstwom.

EM: Wspomniana już wcześniej przeze mnie polityka Nowego Ładu Roosevelta oparta na inwestycjach publicznych doprowadziła do podźwignięcia gospodarki USA po wielkim kryzysie. Ale trzeba przypomnieć, że jednocześnie ów kryzys doprowadził Hitlera do władzy w Europie. Nauki mogą pójść w różnych kierunkach i musimy robić wszystko, by wyciągnąć mądre wnioski.

Jak pandemia przyspieszyła rozwój innowacyjności

14 września 2020 r. w trybie online odbyła się trzecia konferencja z cyklu „Innowacyjna gospodarka. Rola polityki ekonomicznej”, zorganizowana przez Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego przy współudziale Narodowego Banku Polskiego.



Najważniejszym zagadnieniem tegorocznej edycji był model polskiej polityki innowacyjnej. Prowadzący konferencję dr Jarosław Górski z Wydziału Nauk Ekonomicznych UW w imieniu „Magazynu Teraz Polska” zadał naukowcom i ekspertom kilka pytań o wpływ pandemii na transformację cyfrową i poziom innowacyjności w Polsce. Odpowiedzi udzielili: prof. dr hab. Marzenna Anna Weresa, dyrektor Instytutu Gospodarki Światowej w Szkole Głównej Handlowej; dr hab. prof. UW Katarzyna Śledziwska, dyrektor zarządzający DELab UW; dr Maciej Pietrzykowski z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu i Szymon Ciupa, doradca sektorowy w Związku Miast Polskich.

Jarosław Górski: Zaczniemy nasze rozważania od ustalenia stanu faktycznego. Polska, niestety, nie zalicza się do liderów innowacyjności.

Marzenna Anna Weresa: Jesteśmy tzw. umiarkowanymi innowatorami. Zajmujemy dopiero 24. pozycję w rankingu państw UE i 38. miejsce w globalnym rankingu innowacyjności. Niestety zwiększa się luka innowacyjna między Polską a światowymi liderami innowacyjności, takimi jak Stany Zjednoczone, Niemcy i Korea Południowa, oraz niektórymi gospodarkami wschodzącymi, np. Chinami. Obserwujemy też stopniowe doganianie Polski przez mniej rozwinięte kraje, m.in. Ukrainę. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele, choćby ta, że tylko niewielki odsetek polskich przedsiębiorstw potrafi skorzystać ze wsparcia działalności innowacyjnej ze środków publicznych, w tym z funduszy europejskich, takich jak Horyzont 2020. Równie małe jest zainteresowanie ulgami podatkowymi na działalność badawczą i innowacyjną, przy czym korzysta z nich relatywnie więcej firm z sektora przemysłu w porównaniu do firm usługowych.

JG: Tradycyjne podejście w rozwiązywaniu wyzwań społecznych, takich jak ubóstwo, starzenie się społeczeństw, zmiana klimatu czy problemy regionalnej restrukturyzacji gospodarczej, nie przynosi spodziewanych rezultatów.

MAW: Tak. Nie wystarcza łagodzenie niedoskonałości rynków czy stosowanie dobrych praktyk sprawdzonych w innych krajach, bo takie podejście nie uwzględnia specyfiki lokalnej. Najnowsze badania odnoszące się do polityki wspierającej innowację podkreślają rolę przedsiębiorczego państwa, któremu przyświeca przede wszystkim idea tworzenia wartości dla społeczeństwa i realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Holistyczne podejście do polityki innowacyjnej polega na rozwiązywaniu konkretnych problemów. Wobec silnego zróżnicowania regionalnego znaczenia nabiera dostosowanie celów i instrumentów polityki do potrzeb lokalnych z uwzględnieniem perspektywy regionalnej. Kluczowa jest również ewaluacja efektów polityki innowacyjnej, szczególnie przydatna w projektowaniu nowych narzędzi polityki.



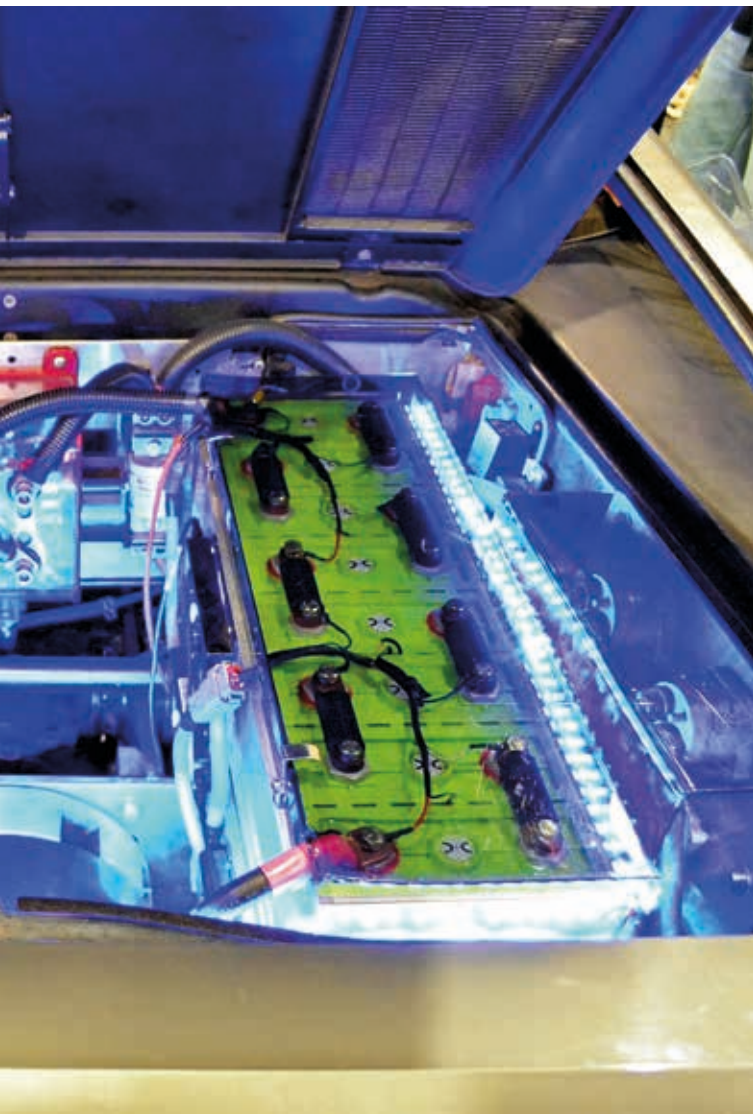
© PIXABAY

JG: Nagle świat stanął w obliczu pandemii. W marcu wprowadzono lockdown, który wymusił przejście na pracę zdalną, co z kolei przyspieszyło procesy cyfryzacji.

Katarzyna Śledziwska: Małe i duże instytucje zaczęły wdrażać elektroniczny obieg dokumentów, który do niedawna wydawał się marzeniem ściętej głowy. Automatyzacja rutynowych czynności, dla części firm usługowych i przemysłowych będąca abstrakcją z przyszłości, zaczyna jawić się jako opcja warta inwestycji w kontekście siły roboczej podatnej na zakażenie koronawirusem. Firmy handlowe, dotąd marginalnie korzystające z kanału online, w panice testują nowe rozwiązania pozwalające im dotrzeć do klientów. Powszechnie zaczęliśmy korzystać z publicznych e-usług i telemedycyny. W efekcie przyspieszył rozwój gospodarki opartej na danych.

JG: Nowe warunki gry premiuje te firmy, które podjęły wyzwanie transformacji cyfrowej i potrafią budować wartość dodaną na danych. Ale czym jest transformacja cyfrowa?

KŚ: Transformacja cyfrowa to całościowa i głęboka zmiana organizacyjna i procesowa umożliwiająca czerpanie wartości bizne-



Elektromobilność to obszar skumulowanej innowacyjności.
Na zdjęciu samochód sportowy z napędem elektrycznym.

sowej z danych i przekładająca się na personalizację produktów i usług. Ucyfrowione firmy są bardziej elastyczne, szybciej reagują na nietypowe warunki i kryzysy oraz lepiej dostosowują się do potrzeb klientów. Kiedy rozpoczęła się pandemia, były w stanie szybciej przejść w tryb pracy zdalnej, dlatego że dysponowały nie tylko odpowiednimi rozwiązaniami technologicznymi, lecz także pracownikami o odpowiednich kompetencjach. Tacy pracownicy stają się, obok danych, kluczowym zasobem, na którym przedsiębiorstwa będą budować swoją przewagę.

JG: Zapewne nie chodzi wyłącznie o programowanie czy same kompetencje cyfrowe.

KŚ: Mówimy o kompetencjach przyszłości, które pozwolą nam się odnaleźć w nowej rzeczywistości przesyconej technologią cyfrową. Dzięki nim będziemy wiedzieli, jak zadbać o siebie, swoje cyberbezpieczeństwo, prywatność i prawa. Będą niezbędne w procesie uczenia się i nabywania nowych umiejętności. Kom-

petencje przyszłości pozwalają funkcjonować na rynku pracy, w którym większość rutynowych zadań, tych manualnych i kognitywnych, jest odbierana człowiekowi i oddawana robotom i sztucznej inteligencji. Kompetencje te można podzielić na trzy główne typy: techniczne, poznawcze i społeczne. Same kompetencje techniczne (cyfrowe i inżynierskie) nie zapewnią przewagi w przesyconych technologią środowiskach pracy w przyszłości. Kluczowe staną się kompetencje poznawcze i społeczne, obejmujące m.in. umiejętność podejmowania decyzji, krytyczne myślenie, kreowanie, elastyczność poznawczą, empatię, przywództwo i współpracę z innymi. W tym worku jest bardzo dużo elementów.

JG: Kompetencje przyszłości, nazywane często kompetencjami 4.0, pozwolą nam radzić sobie ze zmianami – dzięki nim posiadamy narzędzia do uczenia się przez całe życie.

KŚ: To prawda, ale do tego musimy mieć nową edukację, opartą na innej filozofii, innych celach. Potrzebujemy większej elastyczności i lepszego powiązania między instytucjami edukacyjnymi a pracodawcami, organizacjami pozarządowymi i instytucjami publicznymi w ramach wieloelementowego ekosystemu edukacyjnego.

JG: Prof. Krzysztof Opolski w swoim konferencyjnym wystąpieniu podkreślił, że system edukacji powinien szczególnie kształtować wyobraźnię, która jest czynnikiem warunkującym powstawanie innowacji. Mechaniczne, pamięciowe i bierne nauczanie nigdy nie otworzy olbrzymich perspektyw umysłu i nie zachęci do zmieniania świata. Na szczęście pojawiają się nowe metody nauczania, takie jak *edutainment*.

Maciej Pietrzykowski: *Edutainment* to – jak sama nazwa wskazuje – połączenie edukacji i rozrywki. To atrakcyjna metoda, ponieważ wymaga spersonalizowanego uczenia się, zwiększa kreatywność i wizualizację, przekształca klasę konwencjonalną w inteligentną, poprawia interaktywne i oparte na współpracy metody uczenia się, promuje kulturę cyfrową i zapewnia narzędzia technologiczne dla nauczycieli. Jedną z jej odmian jest edukacja filmowa – *movie education*, polegająca na realizacji procesu dydaktycznego w laboratoriach filmowych, w których studenci piszą scenariusze i realizują je w technice wideo. Muszą zastosować w nich nowo poznane pojęcia w określonych sytuacjach sprzedażowych.

JG: Brzmi to intrygująco. Bez wątpienia metoda ta rozwija kreatywność studentów.

MP: *Movie education* im się podoba. Zwiększa ich zaangażowanie w proces dydaktyczny i stopień przyswajania wiedzy dzięki bezpośredniej aktywności, podnosi kapitał społeczny poprzez konieczność współpracy w grupie. Pewnym minusem może być

nieodzowność posiadania kompetencji z dziedziny edycji wideo, a także doświadczenia w konstruowaniu pouczającej fabuły w bardzo krótkiej formie filmowej.

JG: To może być jedna z kompetencji przyszłości. Tymczasem w marcu polskie szkolnictwo musiało błyskawicznie przejść na zdalne nauczanie. Jak to się udało, możemy prześledzić na przykładzie miast.

Szymon Ciupa: Niewiele miast miało za sobą takie doświadczenia jak Rzeszów, gdzie dwa lata temu zrealizowano projekt „Innowacyjna edukacja”, w ramach którego każdy z 3,6 tys. nauczycieli i 30 tys. uczniów zyskał dostęp do narzędzi cyfrowych umożliwiających komunikację czy pracę nad dokumentami i prezentacjami oraz do platformy e-learningowej i e-wywiadówki. Zdecydowana większość miast, szkół i nauczycieli nie była przygotowana do prowadzenia lekcji z wykorzystaniem instrumentów cyfrowych. Brakowało rozpoznania dostępnych narzędzi czy platform informatycznych, a także doświadczenia i kompetencji do ich wykorzystywania. W dużej mierze jednak, przy znacznym wysiłku osób zaangażowanych w organizację edukacji po stronie miast, nauczycieli, ale i rodziców, udało się te braki nadrobić. Sporym problemem był też fakt, że część uczniów nie posiadała sprzętu komputerowego. W tym wypadku z pomocą przyszły firmy użyczające niewykorzystywany sprzęt oraz Ministerstwo Cyfryzacji, zapewniające szybką ścieżkę finansowania zakupu nowych komputerów.

JG: Kryzys wywołany pandemią koronawirusa z jednej strony pokazał zaangażowanie miast w działania będące obowiązkiem państwa: samorządy wspierały służbę zdrowia, przedsiębiorców i nauczycieli oraz informowały mieszkańców o aktualnej sytuacji epidemiologicznej. Z drugiej strony obecna sytuacja bezlitośnie obnażyła braki w cyfryzacji usług miejskich i zarządzania miastem. Nasze miasta nie są jeszcze *smart*...

SC: To prawda. W pierwszym okresie epidemii samorządy musiały błyskawicznie przestawić się na usługi świadczone z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych. Urzędy miast miały niewystarczające doświadczenia i nie były przyzwyczajone do kompleksowej komunikacji i współpracy z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych. Oczywiście nie mam na myśli poczty elektronicznej. Myślę o „stacjonarnej” kulturze pracy, opierającej się na spotkaniach bezpośrednich czy komunikacji służbowej z wykorzystaniem standardowych sposobów przesyłania pism. Dla przykładu – do czasu kryzysu na zamianę spotkania na wideokonferencję udało mi się namówić tylko dwa miasta z kilkudziesięciu, z którymi współpracowałem. Brakowało sprzętu, nie było możliwości zainstalowania oprogramowania ani chęci. Kryzys wymusił zmianę podejścia, a wiele miast z dnia na dzień zaczęło wykorzystywać zintegrowane platformy komunikacji do organizacji narad online czy wspólnej pracy. Dotyczy to również

zdalnego prowadzenia i uczestnictwa w sesjach rad miast. W dużej mierze stało się to dzięki aktywizacji osób, które dobrze radziły sobie z pracą zdalną i technologią ICT.

JG: Podobnie rzecz się ma z e-obslugą mieszkańców i podmiotów gospodarczych.

SC: Kwestia podstawowa to dostępność e-usług publicznych, czyli – mówiąc w uproszczeniu – to, jaki procent spraw można załatwić przez Internet. Ocena obecnego stanu rzeczy nie jest budująca. Nie wdrożono e-usług w odpowiedniej liczbie, o odpowiedniej dojrzałości i ergonomii. Co więcej, często za wdrożeniem e-usług nie poszła pełna cyfryzacja procedury administracyjnej (co nazywam papierowymi e-usługami). Okazało się też, że mieszkańcy czy przedsiębiorcy nie wiedzą o dostępności e-usług i zasadach ich działania. Brakuje bowiem promocji, edukacji odbiorców, ponadto problem tkwi w sposobie projektowania i wdrażania.

JG: Miasta muszą funkcjonować, nawet w warunkach kryzysu. Infrastruktura miejska musi działać niezawodnie.

SC: Wyzwaniem dla miast okazało się zarządzanie procesami i infrastrukturą, co wymaga dostępu do wielu zbiorów danych oraz współpracy komórek organizacyjnych ze sobą czy z zespołami realizującymi prace utrzymaniowe. W wielu przypadkach utrudniony jest zdalny dostęp do kluczowych danych i narzędzi umożliwiających ich skuteczne stosowanie w utrzymaniu infrastruktury. Często używa się narzędzi, które lata świetności technologicznej mają już za sobą i nie wykorzystują potencjału chmury obliczeniowej. Pocięcza fakt, że coraz więcej miast ma świadomość konieczności transformacji cyfrowej. Tak jak Gdynia, która już od kilku miesięcy zarządza infrastrukturą drogową online. Warto zaznaczyć, że Gdynia to miasto bardzo sprawnie funkcjonujące w czasie kryzysu.

JG: Czy polskie miasta zdały egzamin w obliczu kryzysu?

SC: Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Należy docenić pracowników samorządowych, którzy byli zaangażowani w przyspieszoną transformację cyfrową swoich urzędów, oraz organizacje wspierające miasta. Polski Fundusz Rozwoju we współpracy ze Związkiem Miast Polskich zorganizował Antykryzysową Platformę Rozwiązań Technologicznych w ramach programu „PFR dla miast”. Ideą tego narzędzia jest łączenie miast i przedsiębiorców na podstawie zgłaszanych przez miasta problemów i wyzwań technologicznych. W ramach Platformy miasta będą mogły skorzystać ze specjalnych ofert na wykorzystanie rozwiązań technicznych oraz wziąć udział w cyklu webinarów i warsztatów.

JG: Wszystkie te przykłady pokazują, jak ważna jest kompleksowa transformacja cyfrowa miast.

SC: Wielu samorządowców i ekspertów od dawna miało świadomość, że dotychczas najczęściej stosowane podejście do cyfryzacji musi się zmienić. Obecny kryzys uwydatnił wyzwania w tym ob-

szarze, takie jak „papierowe e-usługi”, niewystarczająca zwinność organizacji, ograniczone kompetencje cyfrowe, brak współpracy, koordynacji i holistycznego spojrzenia na miasto jako całość. Z drugiej strony ostatnie tygodnie pokazały ogromne pokłady motywacji, kompetencji i zaangażowania wielu miast i instytucji w to, aby nasze miasta mimo wszystko działały jak najlepiej.

To jest dobry czas, żeby nie tylko rozpocząć dyskusję o tym, jak powinno funkcjonować prawdziwie inteligentne, cyfrowe

i odporne miasto, lecz także przystąpić do konkretnych działań mających na celu wypracowanie modelowych rozwiązań, standardów i metod transformacji cyfrowej miast.

W tekście wykorzystano fragmenty publikacji „III konferencja nauki i praktyki »Innowacyjna gospodarka. Rola polityki ekonomicznej«. Księga streszczeń”, wydanej przez Wydział Nauk Ekonomicznych UW w październiku 2020 r. Więcej informacji na stronie www.innovation.wne.uw.edu.pl.



© UW

Komentarz dra Jarosława Górskiego

Konferencja pokazała skalę wyzwań stojących przed polityką innowacyjną, ale też duży rozdźwięk z nią związany. Rozdźwięk między dalekosiężną wizją całościowego modelu polityki innowacyjnej a dzisiejszymi pilnymi potrzebami w zakresie konkretnych rozwiązań.

Potrzebujemy polityki innowacyjnej holistycznej, zintegrowanej i horyzontalnej, opierającej się na komplementarnych rozwiązaniach sektorowych i regionalnych (cytując liczne sformułowania, które padały w trakcie konferencji dla określenia oczekiwanych przymiotów tejże polityki). Polityki, która odpowiada światowym trendom, szybko identyfikuje i wdraża dobre praktyki z najbardziej innowacyjnych gospodarek świata, systematycznie usprawniając misterną sieć relacji między biznesem, nauką i administracją, tworzących delikatny ekosystem innowacyjności. Polityka ta powinna wpisywać się w liczne konteksty szerzej rozumianej polityki gospodarczej. Zaliczamy do nich wymóg zrównoważonego rozwoju, jak również oczekiwanie, że polityka innowacyjna będzie *mission-oriented*, tzn. – o czym mówi prof. Mariana Mazzucato – będzie dostarczać roz-

Jakiej polityki innowacyjnej potrzebujemy

wiązań ważnych problemów społecznych i gospodarczych oraz sprzyjać rozwojowi opartemu na inwestycjach. Jak pokazuje obecna sytuacja związana z pandemią koronawirusa, polityka innowacyjna powinna uodparniać gospodarkę na kryzysy i dostarczać mechanizmów szybkiego reagowania na rodzące się nagle potrzeby zmiany formy życia nie tylko ekonomicznego, lecz także kulturalnego i społecznego. Wskazane byłoby, aby rozwiązania oferowane przez politykę innowacyjną stymulowały popyt na innowacje i umożliwiały czerpanie z istniejących zasobów – otwarte dane i otwarta nauka są coraz pilniej oczekiwane. To nie wszystko: powinna to być polityka skrojona na miarę naszych potrzeb i możliwości. Oczekujemy polityki, która nie będzie służyła jedynie nadganianiu zaległości w stosunku do bardziej innowacyjnych gospodarek UE (a tych według europejskiej tablicy wyników innowacyjności jest aż 23), ale umożliwi nam awans z grupy „umiarkowanych innowatorów” do „silnych innowatorów”. To oznacza, że należy określić, jaki model polityki innowacyjnej chcemy realizować.

Z jednej strony sięgamy daleko do przodu, próbując sobie wyobrazić i stworzyć model skutecznej polityki innowacyjnej (tu ciekawe doświadczenia mogą wynikać z projektu Next Step Poland, realizowanego przez PFR, PAIH i PARP), z drugiej – mamy bardzo konkretne i pilne potrzeby tu i teraz: rozwiązania operacyjne. Musimy myśleć o polityce innowacyjnej jako praktycznej skrzynce z narzędziami służącymi

stymulowaniu innowacyjności, np. przez wspieranie prac B+R, edukację przedsiębiorczości, ochronę praw własności intelektualnych, tworzenie partnerstw na rzecz złożonych przedsięwzięć innowacyjnych, zabezpieczenie przed nadmiernym ryzykiem, zapewnianie dostępu do finansowania. Wydaje się, że o ile model polityki innowacyjnej w Polsce i rola administracji publicznej w tworzeniu warunków dla rozwoju ekosystemu innowacyjności nie są jeszcze dostatecznie czytelnie nazwane, o tyle coraz lepiej radzimy sobie ze znajdowaniem narzędzi i mechanizmów pokonywania poszczególnych barier innowacyjności.

Nie zapominajmy jednak, że bez kultury innowacyjnej, otwartości na zmianę, gotowości do ponoszenia porażek, odwagi rezygnowania ze schematów i zdolności do współpracy nawet najlepsza polityka innowacyjna nie zadziała, nie trafi na podatny grunt gotowości społecznej i indywidualnej do podejmowania zachowań innowacyjnych. Do szans wynikających z pandemii COVID-19 zaliczam zmianę społecznej percepcji innowacyjności. Pandemia pokazuje bowiem, jak szybko i skutecznie (szkoda, że w tak dramatycznych okolicznościach) potrafimy zmieniać model pracy, tworzyć nowe kanały dystrybucji produktów i usług, kreować inicjatywy społecznościowe, przechodzić transformację cyfrową. Oby bilans tych zmian okazał się korzystny i utwierdzał nas w przekonaniu, że trud i ryzyko innowacyjności się opłacają.