

Daniel Fic

Uniwersytet Zielonogórski w Zielonej Górze

FORESIGHT W ZARZĄDZANIU REGIONEM

FORESIGHT IN MANAGEMENT OF THE REGION

Słowa kluczowe: region, zarządzanie publiczne, strategie, foresight

Key words: region, public management, strategies, foresight

Synopsis. Warunkiem sukcesu i rozwoju regionu jest odpowiednia polityka władz samorządowych wszystkich szczebli ze szczególną rolą samorządu województwa, które organizują działania na podstawie odpowiednich strategii rozwoju. Strategie te to „programowanie przyszłego działania”. W regionach opracowano kilkaset strategii, w których przeprowadzono głęboką analizę i zdiagnozowano *status quo* w wielu obszarach życia społeczno-gospodarczego i środowiskowego. Cele strategii regionalnych i cele strategii innowacji są dobrym punktem wyjścia do działań foresightowych. Foresight regionalny może być bazą dla prowadzenia polityki regionalnej oraz budowania ponadkadencyjnej, wewnątrzregionalnej, długofalowej wizji rozwojowej regionu.

Samorząd terytorialny i globalizacja

W warunkach globalizacji jednostki, grupy, organizacje i instytucje funkcjonujące na terytorium poszczególnych regionów i krajów – z jednej strony napotykają na coraz więcej barier i ograniczeń, a z drugiej to od ich aktywności i pomysłowości zależy coraz bardziej ich los (rozwój czy tylko przetrwanie, a może i zapaść). Z narodzinami „nowej gospodarki” (globalizacja, internet, transport i komunikacja) znaczenie klasycznych zasobów przestaje być decydującym elementem skuteczności i efektywności zaspokajania zarówno potrzeb indywidualnych, jak i zbiorowych mieszkańców danego terytorium, kraju, kontynentu. Związek pomiędzy inwencją, pomysłowością i innowacyjnością a sukcesem, rozwojem i dobrobytem widoczny jest zarówno w przykładach historycznych z życia poszczególnych osób, jak i funkcjonowania społeczności czy państw. Relacje innowacyjności i rozwoju społeczno-ekonomicznego znalazły potwierdzenie w oryginalnych pracach Kondratieva, które rozwijał potem Schumpeter w latach 30. XX wieku. Porter wyróżnia cztery podstawowe etapy rozwoju ekonomicznego [Porter 1990, Olesiński 1998]: (1) *stage factor-driven* – etap sterowany przez czynniki wytwórcze, tzn. pracę, surowce, (2) *stage investment-driven* – etap sterowany inwestycjami, (3) *stage innovation-driven* – etap sterowany innowacjami, (4) *stage wealth driven* – etap dobrobytu. Pierwsze trzy etapy z klasyfikacji Portera związane są z rozwojem przewagi komparatywnej i podstawowymi czynnikami wytwórczymi (kapitał rzeczowy, praca, kapitał ludzki, technologia), czyli wykorzystaniem prostej pracy i surowców materialnych, produkując towary pracochłonne i/lub surowcochłonne. Etap trzeci związany z innowacjami opiera się na kapitale ludzkim o wysokich kwalifikacjach, gdy prowadzona jest aktywna polityka B+R. Podstawy prawne wejścia na drogę innowacyjnego rozwoju formalnie stworzone były w Polsce dwadzieścia lat temu ustawą o jednostkach innowacyjno-wdrożeniowych uchwaloną w lipcu 1987 roku, która otworzyła pakiet aktów normatywnych tzw. „Małej konstytucji gospodarczej”. Grudzewski [1990] podkreślał wówczas, następujące przyjęte w ustawie „szczególnie przewidujące i znaczące przyszłościowo rozwiązania prawno-organizacyjne: adresowanie ustawy do wszystkich rodzajów własności i typów jednostek gospodarczych; ustanowienie wolności gospodarowania dla osób fizycznych, a w szczególności twórców; możliwość tworzenia spółek – jednostek gospodarki uspołecznionej i nieuspołecznionej oraz z udziałem kapitału zagranicznego; możliwość wnoszenia jako kapitału zakładowego spółki wkładu w formie wartości innowacji”. Wydaje się, że przejście do etapu czwartego, paralelnego w jakimś sensie, z przejściem w piramidzie wiedzy z poziomu wiedzy do poziomu mądrości nie będzie możliwe bez tworzenia społeczeństwa obywatelskiego, rozwoju wspólnot samorządowych czy możliwości współpracy indywidualum w sieci globalnej. Bardzo często ramy prawne utrudniały lub wręcz uniemożliwiały innowacyjne przedsięwzięcia, lecz bywało również i tak, że hamulcem były elementy z otoczenia politycznego, kulturowego czy nawet etycznego.

Samorząd terytorialny to bardzo ważny podmiot w sprawowaniu władzy publicznej we współczesnym obywatelskim i demokratycznym państwie. Prawo do samorządu traktowane jest w regulacjach europejskich jako prawo podstawowe skierowane przeciwko państwowemu centralizmowi i jako ochrona przed totalitaryzmem. Zgodnie z Konstytucją RP z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z dnia 16 lipca 1997 r.) samorząd terytorialny uczestniczy w sprawowaniu władzy publicznej. Jednostki samorządu terytorialnego mają osobowość prawną, a ich samodzielność podlega ochronie sądowej. „*Samorząd lokalny – jak głosi Światowa Deklaracja Samorządu Lokalnego uchwalona na 27. Światowym Kongresie Związku Władz Lokalnych w dniach 22-26 września 1985 r. w Rio de Janeiro – oznacza prawo i powinność władz lokalnych do lokalnego regulowania i zarządzania sprawami publicznymi dla dobra społeczności lokalnej*” [Światowa Deklaracja 1988]. Zarówno Światowa Deklaracja Samorządu lokalnego, jak i Europejska Karta Samorządu Terytorialnego (EKST) uchwalona 15 października 1985 r. akcentują konieczność wywoływania zasad samorządu terytorialnego i jego kompetencji w regulacjach konstytucyjnych czy ustawowych. Samorząd terytorialny według EKST to „*prawo i rzeczywista zdolność społeczności lokalnych w granicach określonych ustawami, do regulowania i zarządzania zasadniczą częścią spraw publicznych, na ich wyłączną odpowiedzialność i w interesie mieszkańców*”. Zapisy Karty są na tyle ogólne, aby uwzględnić specyfikę samorządu w danym kraju, jego dziedzictwo kulturowe i odrębności zarządu lokalnego. Polska ratyfikowała EKST już w 1994 roku, w której do najważniejszych zasad zaliczono: zasadę decentralizacji władzy publicznej, zasadę samodzielności, zasadę demokracji przedstawicielskiej i wolności zrzeszania oraz zasadę pomocniczości.

Sukces danego społeczeństwa czy społeczności zależy od mądrości mieszkańców, oraz skuteczności wdrażanych procedur innowacji we wszystkich obszarach aktywności działalności ludzkiej. Innowacja to mobilność, nowość, zmiana, których jako czegoś nieprzewidzianego często się boimy. Zmianą może być również powrót do starego. Mimo, że otoczenie, w którym żyjemy jest złożonym systemem, to nie wszystkie elementy i relacje między nimi są nam znane. Nie wiemy czy i jak można na nie wpływać. Aktualne są słowa, które ponad 80 lat temu napisał John Maynard Keynes „*Dwoma najważniejszymi wadami systemu społeczno-gospodarczego, w którym żyjemy, są: niezdolność do realizowania pełnego zatrudnienia oraz dowolny i niesprawiedliwy podział bogactwa i dochodów*” [Keynes 1985]. „*Jestem po stronie tych, którzy minimalizują, a nie tych, którzy maksymalizują ekonomiczny bezład pomiędzy narodami. Idee, wiedza, sztuka, gościnność, podróże – to sprawy, które z natury rzeczy powinny być międzynarodowe. Niechże jednak towary pozostaną pochodzenia krajowego wszędzie tam, gdzie jest to możliwe, a nade wszystko niech finanse pozostaną narodowe*” – głosił klasyk. Dylemat wymiar globalny czy regionalny pozostaje nierozwiązany, aczkolwiek zalecenie innego klasyka dr Deminga, że „*trzeba nam teorii współpracy, a nie niszczenia jednostki*” wydaje się jednoznacznie wskazywać na rolę każdego indywidualium, na każdym stanowisku i w dowolnym punkcie globu.

Zarządzanie w regionie uwzględniać musi zarówno koncepcje zarządzania zorientowanego na mieszkańca-interesanta, jak i koncepcje globalizacji. Koncepcja zarządzania zorientowanego na mieszkańca-interesanta oparta jest na pięciu założeniach: (1) władze lokalne i regionalne istnieją po to, aby zaspokoić potrzeby mieszkańców, a nie same dla siebie, (2) mieszkańcy oceniają władze samorządowe przede wszystkim na podstawie jakości świadczonych przez nie usług, (3) świadczona usługa jest użyteczna, jeżeli za taką jest uważana przez tych, dla których jest świadczona, (4) klienci z reguły żądają usług dobrej jakości, (5) kto chce świadczyć usługi dobrej jakości, musi zbliżyć się do interesanta [Knecht 2001]. XXI wiek to zdaniem Friedmana epoka, która pozwala jednostkom i małym grupom kooperować i konkurować w skali globalnej tzw. globalizacja 3.0 (epoka pierwsza: globalizacja 1.0 – od 1492 roku – czyli od wyprawy Kolumba, która rozpoczęła wymianę między Starym a Nowym Światem – do początku XIX wieku, świat z dużego kurczy się do średniego; epoka druga: globalizacja 2.0 – od początków XIX do końca XX wieku, z przerwami na wielki kryzys i dwie wojny światowe, świat kurczy się ze średniego do małego), gdzie świat kurczy się z małego do mikroskopijnego, a siłą napędową rozwoju jest platforma płaskiego świata. Platforma ta to – jego zdaniem – produkt konwergencji: komputera osobistego (który każdemu nagle umożliwił tworzenie własnych treści w formie cyfrowej), sieci światłowodowych (które nagle umożliwiły wszystkim dostęp do większej ilości cyfrowych treści z całego świata i to praktycznie za darmo), oprogramowania do zarządzania przepływem pracy. Wskazując na możliwości wspólnego tworzenia cyfrowych treści osobom prywatnym z całego świata niezależnie od tego, gdzie się znajdują i jakie odległości ich dzielą. Friedman zadaje indywidualium „brutalne pytania”: „Jakie jest

moje miejsce w globalnym współzawodnictwie i jak mogę wykorzystać moje globalne możliwości? Jak dalece mogę sam współpracować z innymi ludźmi na świecie?” A globalizacja to także – jak pisał Sen – „*nic nowego, a do tego postępuje ciągle: od ponad tysiąca lat postępuje ona naprzód przez podróże, handel, migracje, rozszerzanie kulturowych wpływów i wiedzy*”. Wobec tego co z oryginalnością? Globalizacja obejmuje wszystkie najważniejsze sfery działalności człowieka, oraz jego otoczenia. Shkirich [2006] słusznie podkreśla, że globalizacja to zbiór procesów, swego rodzaju hiperproces transformacji wspólnoty ludzkiej, zachodzącej zarówno na poziomie wchodzących w jej skład indywidualów, jak i światowym. Oczywiście sformułowane przez niego cechy tego zjawiska (sprzeczność, obiektywność, subiektywność, asymetryczność, wielopoziomowy charakter, cykliczność i latentność) należy odnosić do wymiaru indywidualum.

W samorządzie terytorialnym z nowymi paradygmatami publicznego zarządzania i rozwoju sieciowego pojawia się: region uczący się, region oparty na wiedzy, region innowacyjny, zarządzanie strategiczne rozwojem jednostki terytorialnej, strategię rozwoju społeczno-gospodarczego regionu, regionalne strategię innowacji itp. W sektorze publicznym, gdzie tak jak w biznesie, również pojawia się możliwość i konieczność wprowadzania i wykorzystywania zasad, metod i technik zarządzania – mówimy o nowym zarządzaniu publicznym (*new public management*). Inne nazwy to nowa administracja publiczna (*new public administration*), zarządzanie przedsiębiorcze (*entrepreneurial government*), zarządzanie menedżerskie (*mangerialism*), czy zarządzanie administracją publiczną opartą na rynku (*market-based public administration*) lub administrowanie usługami publicznymi przez kontakty (*gestion publique par contrats*).

Podstawą samorządności terytorialnej państwa w aspekcie planowania przestrzennego jest gmina, a do jej zadań własnych zalicza się sprawy związane z: infrastrukturą techniczną (drogi, wodociągi, komunikacja publiczna itd.), infrastrukturą społeczną (szkolnictwo, ochrona zdrowia, opieka społeczna itd.), porządkiem i bezpieczeństwem publicznym (ochrona przeciwpożarowa itd.), ładem przestrzennym i ekologicznym (planowanie przestrzenne, ochrona środowiska itd. [Gaczek 2003]. Samodzielność samorządu terytorialnego przejawia się także w klasycznych funkcjach zarządzania: planowanie – opracowywanie podstawowych dokumentów planistycznych – strategię, plany rozwoju, budżety itp.; organizowanie i motywowanie – własne organy i struktury, podział zadań i delegowanie uprawnień, gospodarka finansowa, kompetencje do stanowienia przepisów administracyjnych, prawo obsadzania stanowisk w jednostkach organizacyjnych samorządu; kontrola – system kontroli wewnętrznej.

Nowe zarządzanie w sektorze publicznym to przede wszystkim: jasno określone cele, struktura organizacyjna podporządkowana strukturze usług i bazująca na kontraktach, adaptacja sposobów zarządzania z sektora prywatnego, cięcia w zastosowaniu zasobów oraz transparentne zarządzanie z kontrolą wyników i rezultatów [Opolski, Modzelewski 2004], które dają się wyprowadzić z demokratycznie uzgodnionej strategii rozwoju regionu, zmierzających do osiągnięcia najwyższego poziomu życia mieszkańców z poszanowaniem środowiska.

Strategie w regionie

Ustawowym obowiązkiem samorządu województwa jest formułowanie i realizacja strategii rozwoju województwa, uwzględniającej w szczególności następujące cele: pielęgnowanie polskości oraz rozwój i kształtowanie świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej mieszkańców; pobudzanie aktywności gospodarczej, podnoszenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa; podnoszenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa; zachowanie wartości środowiska kulturowego i przyrodniczego przy uwzględnieniu potrzeb przyszłych pokoleń; kształtowanie i utrzymanie ładu przestrzennego. Tworzenie w regionie strategii i ich wdrażanie to proces, czyli zbiór działań inspirowanych, koordynowanych przez władze samorządu terytorialnego, które przypisane do realizacji poszczególnym organom, organizacjom, instytucjom, zespołom i pracownikom zmieniają stany wyjściowe sfery materialnej danego regionu, obejmującej wymiar środowiskowy, przestrzenny, społeczny i gospodarczy (przedmiot strategii) zaspakajając określone potrzeby społeczne mieszkańców (podmiot strategii), które składają się z następujących celów cząstkowych: cele społeczne, cele gospodarcze, cele przestrzenne, cele ekologiczne, cele kulturowe [Chądzyński, Nowakowska, Przygodzki 2007]. Zmiany dotyczą przede wszystkim tzw. czynników endogenicznych z następującymi polami rozwoju regionalnego: mieszkańcy regionu, regionalny ekosystem, infrastruktura, gospodarka regionalna, prze-

strzeń-terytorium regionu [Strahl 2006]. Rozwój jest zawsze wypadkową zmian w czterech płaszczyznach: politycznej, ekonomicznej, społecznej i kulturalnej.

Warunkiem sukcesu i rozwoju regionu jest odpowiednia polityka władz samorządowych wszystkich szczebli ze szczególną rolą samorządu województwa, które organizują swoje działania na podstawie odpowiednich strategii rozwoju. Strategie te to „programowanie przyszłego działania”. Najważniejszą strategią w wiązce, tych podstawowych dokumentów planistycznych, w województwie powinna być strategia rozwoju województwa. To z niej powinny wynikać i być zgodne (tak jak z konstytucją na poziomie kraju) wszystkie inne dokumenty strategiczne regionu. Drugim dokumentem planistycznym, po strategii rozwoju województwa, którego obowiązek sporządzenia wynika z zapisów art. 54 b, ust. 2 ustawy *o zagospodarowaniu przestrzennym* i ustawy *o samorządzie województwa* jest plan zagospodarowania przestrzennego. W zgodzie z tymi dokumentami opracowuje się tzw. branżowe dokumenty strategiczne województwa. Dokumentami, które w wymiarze makro- wpisują się w proces budowy społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy są regionalne strategie innowacji (RIS – *Regional Innovation Strategy*). Koncepcja RIS i ich programów siostrzanych RITTS (*Regional Innovation and Technology Transfer Studies and Infrastructures*), które wspierane są przez Generalną Dyрекcję XIII mają tę zaletę, że realizowane są na poziomie regionalnym z udziałem wszystkich ważnych w regionie partnerów. W wymiarze mikro- określają one warunki, zasady i kierunki rozwoju innowacyjności i konkurencyjności regionu oraz „spajają” strategie „ogólne” z sektorowymi. Cele strategiczne Regionalnych Strategii Innowacji to: (1) umożliwienie rozwoju społeczeństwa informacyjnego oraz gospodarki opartej na wiedzy, (2) wyrównywanie różnic międzyregionalnych w poziomie życia i rozwoju gospodarczym, (3) zwiększenie udziału sektora zaawansowanych technologii w gospodarce, (4) inwestycje w edukację, szkolenia, infrastrukturę badawczą i innowacyjną [Regionalne strategie... 2003]. Celem generalnym Regionalnej Strategii Innowacji jest wspomaganie władz regionalnych we wdrożeniu efektywnego systemu wspomaganie innowacyjności w regionie. Strategia tworzona jest na podstawie analizy potrzeb technologicznych przedsiębiorstw, możliwości i potencjału sektora badawczego w zakresie technologii, organizacji, zarządzania, finansów i szkolenia. Strategia powinna określać kierunki polityki innowacyjnej i sposoby optymalizacji regionalnej infrastruktury wspomagającej innowacyjność, zwłaszcza w odniesieniu do jej zgodności z potrzebami małych i średnich przedsiębiorstw. Yip [2004] w strategii globalnej podaje następujące wskazówki do diagnozowania możliwości regionalizacji i opracowywania strategii regionalnych:

- nie należy z góry zakładać, że charakter danego sektora jest lub nie jest regionalny, ponieważ prawie każdy sektor pod niektórymi względami ma regionalny potencjał, a pod innymi go nie ma,
- różne czynniki regionalizacji sektora mogą oddziaływać w różnych kierunkach; niektóre z nich mogą sprzyjać regionalizacji, a inne mogą ją czynić trudną i niedostępną,
- przedsiębiorstwo może wybiórczo reagować na różne czynniki regionalizacji sektora, regionalizując tylko te elementy swojej strategii, którym sprzyjają istniejące uwarunkowania,
- potencjał regionalizacyjny sektora z czasem się zmienia,
- strategie regionalne należy opracowywać z uwzględnieniem i w powiązaniu ze strategiami globalnymi oraz krajowymi,
- regionalne porozumienia i bloki handlowe mogą być szczególnie istotnym czynnikiem, skłaniającym spółki do stosowania strategii regionalnych.

W województwie lubuskim, w „Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego”, sformułowano cztery najważniejsze wyzwania: zapewnienie przestrzennej, gospodarczej i społecznej spójności regionu, podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa i zwiększenie potencjału innowacyjnego nauki i gospodarki, rozwój przedsiębiorczości, efektywne wykorzystanie zasobów środowiska naturalnego i kulturowego. Drugim dokumentem planistycznym, po strategii rozwoju województwa, którego obowiązek sporządzenia wynika z zapisów art. 54 b, ust. 2 ustawy *o zagospodarowaniu przestrzennym* i ustawy *o samorządzie województwa* jest plan zagospodarowania przestrzennego. W planie zagospodarowania przestrzennego województwa lubuskiego, są uwzględnione najważniejsze kierunki polityki przestrzennego rozwoju do 2020-2025 roku. W zgodzie z tymi dokumentami opracowano trzeci ważny dokument w województwie, mianowicie „Strategię rozwoju transportu województwa lubuskiego do 2015 roku”.

Sprawne funkcjonowanie samorządu zakłada również swoistą więź pomiędzy strategiami rozwoju regionalnego, a strategiami lokalnymi (gminnymi i powiatowymi) tworzonymi również w procedurach

„uspołecznionych” (z mocy ustawy ci sami mieszkańcy gminy są członkami samorządu powiatu i województwa), a ich realizacją oraz analizą nastawioną na sprzężenie zwrotne (*feed-back*, analiza odchyleń) i analizą nastawioną na sprzężenie wyprzedzające (*feed-forward*, bilansowanie wyników). Najważniejsze dokumenty strategiczne powinny być spójne nie tylko w momencie uchwalenia, ale również (przed wszystkim) na etapie wdrażania. Często cele strategiczne tych dokumentów nie są związane (nie modyfikują bieżącej struktury zadaniowej, brak odpowiedzialnych osób za ich realizację itp.) z zadaniami jednostek organizacyjnych urzędu (departamentów, wydziałów), brak jest ośrodka koordynacyjnego i monitorującego. Brak działania zorganizowanego, brak zarządzania zgodnie z celami. Cele strategiczne sformułowane w strategiach rozwoju regionu, których horyzont jest zwykle kilku- lub kilkunastoletni powinny być adaptowane w planach rocznych i realizowane jako zadania strategiczne. W praktyce, szczególnie po wyborach, po zmianie władz stanowiących i wykonawczych, pojawiają się inne priorytety ekipy przejmującej władzę. Totalna (czasami) negacja dokumentów strategicznych prowadzi do paraliżu i stagnacji w rozwoju regionu. Jeśli procedura tworzenia dokumentów strategicznych prowadzona była zgodnie z zasadami budowy tego typu dokumentów, uwzględniającymi wielokrotne weryfikacje, wielopoziomowe uzgadnianie poziome (z przedstawicielami instytucji, organizacji i przedsiębiorstw regionu) i pionowe (w ramach urzędu z departamentami i wydziałami, które powinny być współautorami projektu dokumentu) konsultacje społeczne, to strategię przyjętą przez sejmik powinny być dokumentami ponakadencyjnymi i ponadpolitycznymi, określającymi kierunki i priorytety rozwoju regionu reprezentatywnie. W sytuacjach szczególnych można odwoływać się do stosunkowo rzadko wykorzystywanej w samorządzie instytucji, mianowicie referendum. Przed wyborami referendum mogłoby zweryfikować (zaktualizować) cele strategiczne, które jako priorytety byłyby swego rodzaju nakładką na zadania strategiczne zawarte w planach rocznych/kadencyjnych realizacji i wdrażania strategii. Plany roczne/kadencyjne powinny dezagregować cele strategiczne na cele główne, operacyjne modyfikując organy komórki organizacyjne i stanowiska pracy w strukturze zadania bieżące – zadania innowacyjne.

W kilkuset opracowanych strategiach i innych dokumentach planistycznych o charakterze strategicznym w województwie lubuskim dokonano głębokiej analizy i zdiagnozowano *status quo* w wielu obszarach życia społeczno-gospodarczego i środowiskowego. Jednak wskazywane cele strategiczne, to cele główne, priorytety, źródła finansowania, a główni promotorzy przedsięwzięć czy zadań znajdują się niekiedy na pozycjach konkurencyjnych względem siebie. Brak jest ośrodka koordynacji wiązki strategii regionalnych i lokalnych, a nawet forum osiągania konsensusu. Przy czym. Nie wynika to tylko z tego, że dokumenty te powstawały na różnych szczeblach samorządu terytorialnego, czy też różne były metody tworzenia strategii – niekiedy w ramach jednego dokumentu wzajemne relacje i wagi są nieprecyzyjne. Nie ma również w Internecie, gdzie jak można byłoby sądzić, powinny być ich adresy i informacje o wdrażaniu, monitorowaniu itp.

Foresigt

Rozwój społeczno-gospodarczy kraju i regionu możliwy jest, gdy priorytetami rozwoju są edukacja, wiedza i nauka, a centralnym komponentem funkcjonowania współczesnego samorządu terytorialnego traktowanego jako instytucja znajdująca się „pomiędzy” indywiduum-obywatelem-przedsiębiorcom, a zinstytucjonalizowanym systemem procesów ekonomicznych, politycznych, społecznych, wojskowych, religijno-światopoglądowych, ekologicznych i psycho-emocjonalnych, w wymiarze globalno-narodowym jest innowacyjność. Cele strategii regionalnych i cele strategii innowacji są dobrym punktem wyjścia do działań foresightowych. Wyróżnia się dwie główne możliwości połączenia foresightu z Regionalnymi Strategiami Innowacji: Pierwsza – po zakończeniu projektów RSI, wydłużając horyzont czasu regionalnej strategii innowacji, Druga – równoległe z projektem RSI, korzystając z bezpośrednich efektów realizacji projektów oraz przyczyniając się do włączenia biznesu do projektu foresight przez jego uczestnictwo w RSI. Występują tutaj dwie odmiany: działania foresightu stanowią integralną część projektu RSI lub foresight i RSI są przeprowadzane osobno, ale w bliskiej współzależności [Regionalna... 2004].

Foresight według Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego to „systematyczny sposób docierania do informacji o przyszłości, w celu budowania średnio- lub długookresowej wizji rozwojowej, jej kierunków i priorytetów, a w tym kontekście podejmowanie bieżących decyzji i mobilizowanie wspólnych działań [http://www.mnii.gov.pl]. Foresight regionalny – pisze Piasecki – to proces tworzenia średnio- i długoterminowej wizji i podejmowania działań na ograniczo-

nym terytorium, o specyficznej koncentracji czynników rozwoju” i stawia przed nim następujące wyzwania: informowanie środowisk opiniotwórczych i decydentów politycznych o prawdopodobnych kierunkach długoterminowego rozwoju i zmian (z jednoczesną możliwością przetestowania i wyboru najlepszych alternatyw kształtowania przyszłości); kierowania społeczną dyskusją, korzystającą z wiedzy ekspertów i zaangażowania szerokiego środowiska społecznego; efektywne wykorzystanie potencjału intelektualnego i możliwości wszystkich środowisk; pomoc w podejmowaniu ważnych, bieżących decyzji; budowanie konsensusu wokół wiodącej, strategicznej wizji. Natomiast Kuciński [2006] w foresightcie regionalnym wyróżnia: identyfikację kluczowych dla danego regionu kierunków rozwoju; uzyskiwanie konsensusu społecznego co do kierunków rozwoju; identyfikację kluczowych organizacji potrzebnych do osiągnięcia zamierzonych kierunków; stworzenie sieci współpracy pomiędzy jednostkami, które podejmą zaplanowane działania; budowa scenariuszy. Foresight dotyczy kształtowania przyszłości przez uzgodnione działanie samopodtrzymujących się sieci zainteresowanych grup. W sieciach tych ludzie rozważają różne drogi, w których mogłaby się rozwinąć przyszłość, a następnie można podjąć kroki w celu przygotowania się do dłuższego okresu [Anderson 1997]. W pokonywaniu barier społecznych, największe znaczenie odgrywa Internet. Zdaniem ekspertów Internet powinien być traktowany jako dobro publiczne. Internet w znaczny sposób ułatwiłby mieszkańcom wchodzenie w interpersonalne sieci globalne, przedsiębiorcom dostęp do informacji dotyczących zarówno najnowszych osiągnięć technologicznych, uczestniczenia w globalnym rynku, jak również być źródłem wiedzy niezbędnej do szybkiego rozwoju zarówno jednostki, instytucji regionu i kraju, a także tworzyć i weryfikować typowo foresightowe scenariusze rozwoju.

W wizji Lubuskiej Regionalnej Strategii Innowacji (LRSI) zapisano „kształtowanie proinnowacyjnej kultury i edukacji rozwijającej kreatywność i innowacyjność oraz tworzenie form instytucjonalnej współpracy w celu wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorców i gospodarki województwa lubuskiego”. Realizacja celów strategicznych LRSI: (1) wykorzystanie potencjału nauki i B+R dla wzrostu konkurencyjności gospodarki regionu, (2) budowanie systemu wspierania innowacji i nowoczesnej infrastruktury innowacyjnej w regionie, (3) wspieranie przedsiębiorczości i aktywności innowacyjnej firm związanej z rozwojem Lubuskiego Systemu Innowacji (LSI). Projekt pilotażowy LRSI wpisuje się w cel strategiczny budowanie systemu wspierania innowacji i nowoczesnej infrastruktury innowacyjnej w regionie (cel główny – budowanie społeczeństwa informacyjnego, cel operacyjny – wspieranie rozwoju sieci informatycznej i e-instytucji w regionie). Do roku 2012 planuje się budowę regionalnej światłowodowej sieci transportowej dla województwa lubuskiego o łącznej długości 878 km, która ma składać się z 78 węzłów dostępowych w 12 miastach powiatowych i 66 miejscowościach gminnych. Dostęp do sieci umożliwi pogłębianie wiedzy i wykonywanie zadań bez konieczności zmiany miejsca zamieszkania.

Lubuski System Innowacji tworzą między innymi: Komitet Sterujący ds. LRSI, Lubuskie Centrum Innowacji oraz Lubuska Rada Innowacji (Rada Programowa). W Lubuskiej Sieci Innowacji powinny powstawać komercyjne i niekomercyjne formy instytucjonalnej współpracy między podmiotami zajmującymi się kształceniem i nauką oraz gospodarką i rynkiem pracy, gdzie szczególną rolę przypisuje się klastrom. Lubuskie Centrum Innowacji to jednostka zarządzająco-koordynująca z wydzielonym Biurem Wdrażania LRSI. Lubuska Rada Innowacji określa kierunki polityki innowacyjnej i sposoby optymalizacji regionalnej infrastruktury wspomagającej innowacyjność.

Do zadań Lubuskiego Centrum Innowacji oraz Rady Programowej można włączyć również: monitoring i sporządzanie systematycznych raportów na temat procesów zachodzących w obszarze innowacyjności regionalnej, ich przebiegu i uwarunkowań, w tym monitorowanie realizacji Regionalnej Strategii Innowacji; organizowanie regionalnych foresight’ów (budowania średnio i długoterminowych scenariuszy rozwoju za pomocą procesu konsultacji eksperckich i środowiskowych) i wskazywanie kluczowych obszarów działań proinnowacyjnych; organizowanie eksperckiej pomocy potrzebującym jej aktorom regionalnego systemu innowacyjnego.

Literatura

- Anderson J. 1997: Technology Foresight for Competitive Advantage. Long Range Planning, vol. 30, No. 5, 665-677.
 Chądzyński J., Nowakowska A., Przygocki Z. 2007: Region i jego rozwój w warunkach globalizacji. Warszawa, s. 43-44.
 Gaczek W.M. 2003: Zarządzanie w gospodarce przestrzennej. Bydgoszcz-Poznań, 84.

- Grudzewski W.M.** 1990: Polskie jednostki innowacyjno-wdrożeniowe. Organizacja i kierowanie. PWN, Warszawa, 29.
- Keynes J.M.** 1985: Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza. PWN, Warszawa, 404.
- Knecht Z.** 2001: Public relations na tle problemów zarządzania. Edukacja, Wrocław, 157-158.
- Kuciński J.** 2006: Organizacja i prowadzenie projektów foresight w świetle doświadczeń międzynarodowych. IPPT, PAN, Warszawa, 6.
- Olesiński Z.** (red.) 1998: Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce. PWE, Warszawa, 144.
- Opolski K., Modzelewski P.** 2004: Zarządzanie jakością w usługach publicznych. CeDeWu, Warszawa, 35.
- Porter M.** 1990: Competitive Advantage of Nations, N. York.
- Regionalna strategia innowacji – foresight regionalny. 2004: Prace Instytutu, nr 1, IBnPiRE, Łódź, s. 18.
- Regionalne strategie innowacyjne strategie innowacyjne jako element polityki naukowej w przededniu integracji europejskiej. 2003: MNiI, Łódź.
- Shkirich A.** 2006: The Global. Minsk, 14-18.
- Strahl D.** 2006: Metody oceny rozwoju regionalnego. AE, Wrocław, 15-17.
- Yip G.S.** 2004: Strategia globalna. PWE, Warszawa, 435-436.
[<http://www.mnii.gov.pl>].

Summary

A condition for success and development of the region is an appropriate policy of local governments (and in particular of the voivodeship government) organising their actions on the basis of adequate strategies. The adequate strategies stand for an adequate programming of future actions. Objectives of regional strategies, as well as innovation strategies constitute a good starting point for proper foresight actions. The foresight implies creating a long term (spreading over more than one tenure) vision of the regional development, and determining its priorities.

Adres do korespondencji:

dr hab. Daniel Fic, prof. UZ
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania, Zakład Zarządzania Strategicznego
ul. Podgórna 50
65-246 Zielona Góra
tel. 603 717 112
e-mail: d.fic@wez.uz.zgora.pl