



globalizacja
interdyscyplinarność
sieciowość
digitalizacja
multikulturowość
ekologizacja
Pokolenie Y
srebrna gospodarka

2020

SYSTEM INTELIGENCJI REGIONALNEJ

JAKO ODPOWIEDŹ NA WYZWANIA PRZYSZŁOŚCI

Raport podsumowujący III etap badania pt.
„Stan obecny i prognoza zmian oraz kierunków rozwoju
gospodarki i rynku pracy w województwie pomorskim”
zawierający wnioski i rekomendacje



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SYSTEM INTELIGENCJI REGIONALNEJ JAKO ODPOWIEDŹ NA WYZWANIA PRZYSZŁOŚCI



RAPORT PODSUMOWUJĄCY III ETAP BADANIA PT.
„STAN OBECNY I PROGNOZA ZMIAN ORAZ
KIERUNKÓW ROZWOJU GOSPODARKI I RYNKU PRACY
W WOJEWÓDZTWIE POMORSKIM”
ZAWIERAJĄCY WNIOSKI I REKOMENDACJE.

Redakcja:

Marcin Nowicki

Zespół autorski:

Anna Hildebrandt

Marcin Nowicki

Przemysław Susmarski

Jan Szomburg Jr.

dr Maciej Tarkowski

Piotr Zbieranek



RAPORT OPRACOWANO W INSTYTUCIE BADAŃ NAD GOSPODARKĄ RYNKOWĄ

Projekt „Stan obecny i prognoza zmian oraz kierunków rozwoju gospodarki i rynku pracy w województwie pomorskim” jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Raporty powstałe w jego ramach dystrybuowane są bezpłatnie.

WYDAWCA

URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO
Departament Europejskiego Funduszu Społecznego
80-810 Gdańsk
ul. Augustyńskiego 2
tel. (58) 32-68-190, fax. (58) 32-68-193, e-mail: defs@woj-pomorskie.pl

Raport w formacie PDF dostępny jest na stronie internetowej:
<http://www.defs.woj-pomorskie.pl>

Autor opracowania:

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

© Copyright by Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego

Gdańsk 2011

ISBN 978-83-88262-64-7

Spis treści

1. O projekcie — jego cele i struktura	5
2. Streszczenie	6
3. Summary	7
4. Metody i podejście badawcze	8
5. Co wynika dla zarządzania województwem pomorskim z analizy wyzwań przyszłości?	9
5.1 Syntetyczna charakterystyka najważniejszych wyzwań przyszłości	9
5.2 Najważniejszy wniosek z perspektywy województwa pomorskiego	12
6. System inteligencji regionalnej jako odpowiedź na wyzwania przyszłości	13
6.1 Dlaczego potrzebujemy regionalnego „rozumu”?	13
6.2 Czym jest SIR?	16
6.3 Jakie role będzie pełnił SIR w wymiarze instytucjonalnym?	19
6.4 Na jakich zasadach musi opierać się SIR?	23
6.5 Z jakich narzędzi i instrumentów może korzystać SIR?	26
7. Jak SIR pomoże w realizacji scenariusza „solidarnej odpowiedzi” na wyzwania rozwoju?	37
8. Podsumowanie — tabela rekomendacji	48

1. O projekcie — jego cele i struktura

Cele projektu pt. „Stan obecny i prognoza zmian oraz kierunków rozwoju gospodarki i rynku pracy w województwie pomorskim” zostały określone w następujący sposób:

- zidentyfikowanie obecnych i przyszłych uwarunkowań, zjawisk oraz tendencji rozwoju społecznego i gospodarczego, poczynając od trendów o charakterze globalnym po procesy specyficzne dla Polski i naszego regionu,
- uzyskanie wiedzy na temat prawdopodobieństwa wystąpienia, kierunku i siły tych zmian,
- poznanie mechanizmów wpływu zidentyfikowanych zjawisk i tendencji na funkcjonowanie najważniejszych elementów gospodarki regionu (duże oraz małe i średnie przedsiębiorstwa, branże, klastry) i relacje między nimi,
- określenie możliwych scenariuszy wpływu zidentyfikowanych zjawisk i tendencji na strukturę gospodarczą i rynek pracy w województwie pomorskim i ocena prawdopodobieństwa ich realizacji,
- opracowanie rekomendacji dla władz samorządowych i innych podmiotów w zakresie podnoszenia konkurencyjności gospodarki i rynku pracy w odniesieniu do zmian przewidywanych w poszczególnych scenariuszach, ze szczególnym uwzględnieniem wariantu normatywnego.

Realizacja powyższych celów podzielona była na trzy etapy:

- I. Identyfikacja czynników i mechanizmów zmian
- II. Konstrukcja scenariuszy i prognoz
- III. Sformułowanie wniosków i rekomendacji.

Niniejszy raport jest efektem trzeciego etapu projektu — prezentuje on wnioski i rekomendacje będące wynikiem całego badania. Najważniejsze pytania, które należało sobie zadać, aby wyciągnąć spójne wnioski z bardzo skomplikowanej, wielowątkowej i wielowymiarowej analizy oraz móc sformułować rzetelne i skuteczne rekomendacje, brzmiały:

- Czy województwo pomorskie — jego mieszkańcy, instytucje, organizacje i przedsiębiorstwa są świadome nadchodzących wyzwań?
- Czy jesteśmy na te wyzwania przygotowani? Czy potrafimy — mentalnie, kulturowo, organizacyjnie, instytucjonalnie — nadchodzącym zmianom sprostać?
- Co zrobić, a raczej robić (bo jest to wyzwanie o charakterze ciągłym), aby na tych zmianach — trendach, tendencjach, zjawiskach społecznych i gospodarczych — jak najbardziej skorzystać? Jak uniknąć zagrożeń, jak wykorzystać szanse?

Powyższe pytania stały się kanwą, na której autorzy osnuli strukturę niniejszego raportu. Można ją sprowadzić do jednej, zasadniczej kwestii: **jak na trwałe przedstawić regionalną zwrotnicę na tory biegnące w kierunku „ROZWÓJ POMORZA”?**

2. Streszczenie

„System inteligencji regionalnej jako odpowiedź na wyzwania przyszłości” jest trzecim i zarazem ostatnim raportem, który powstał w ramach projektu „Stan obecny i prognoza zmian oraz kierunków rozwoju gospodarki i rynku pracy w województwie pomorskim”. Pełni on funkcję podsumowującą projekt, prezentując wnioski i rekomendacje będące wynikiem całego procesu badawczego. Myślą przewodnią raportu jest próba odpowiedzi na pytanie, jaki mechanizm jest w stanie zapewnić trwały rozwój województwa pomorskiego w kontekście trendów i wyzwań przyszłości zidentyfikowanych i przeanalizowanych w poprzednich fazach projektu? Zaproponowaną odpowiedzią jest nowe podejście do programowania rozwoju, charakteryzujące się dużą otwartością na zmiany (systemową zdolnością do „samouczenia się” Pomorza i jego mieszkańców), którego założenia w pełni oddaje koncepcja „systemu inteligencji regionalnej” (SIR). Taki system należy postrzegać jako ciągły proces wielowymiarowych interakcji między regionalnymi podmiotami (osobami, instytucjami, organizacjami, przedsiębiorstwami). Oczywiście, jak każdy system musi on mieć również wymiar instytucjonalny: dedykowane „narzędzia” i reguły ich używania. Ważne jest jednak, aby poprzez nadmierną instytucjonalizację i sformalizowanie nie pozbawić go cech i wymiaru „otwartego procesu” — w przeciwnym przypadku nie będzie się on zasadniczo różnił od stanu obecnego. Umożliwi to realizację najważniejszego jego celu: dynamiczną koordynację pomiędzy wszystkimi podsystemami regionu — społecznym, biznesowym i administracyjnym. SIR ma spowodować, że te podsystemy, czy też sfery zaczną się lepiej „widzieć”, komunikować, rozumieć i w konsekwencji — współdziałać. Dynamiczną koordynację należy rozumieć jako proces informowania, wymiany i lepszego wykorzystywania dostępnej wiedzy (rozwój oparty o wiedzę symboliczną), wzajemnego inspirowania (funkcja pomysłotwórcza), motywowania ale także monitorowania i ewaluacji. SIR umożliwi dokonywanie cyklicznej i wieloaspektowej autodiagnozy, przewidywanie i zarządzanie zmianami społecznymi

i gospodarczymi, akumulowanie wiedzy o regionie i otaczającym świecie oraz wykorzystywanie tej wiedzy do celów polityki rozwoju, także rozumianej jako zwiększanie konkurencyjności regionalnych firm. System ma pomagać diagnozować dostrzegane trendy i wyzwania z nimi związane, jednocześnie wprowadzając je w obszar debaty publicznej, następnie zaś projektować sposoby reakcji na nie w oparciu o politykę publiczną i ewaluować skuteczność tych działań. Strukturę SIR można przedstawić za pomocą czterech warstw. Pierwszą z nich tworzą ludzie i instytucje. Aby mogli ze sobą efektywnie współdziałać potrzebne są zasady (warstwa druga): zaufanie, inkluzywność, partnerstwo, sieciowość, transparentność, różnorodność, adaptacyjność, wysoka kontekstowość, otwartość, czy ukierunkowanie na dobro wspólne — osadzone na fundamencie kultury dialogu i zaufania. Zasady umożliwiają różne typy interakcji — od przepływu informacji po tworzenie wiedzy i wdrażanie jej w życie (warstwa trzecia). Interakcje te są możliwe i przynoszą oczekiwane efekty dzięki dobrze dobranym narzędziom, takim jak: sondaże deliberatywne, panele i narady obywatelskie, tradycyjne badania opinii społecznej, analizy eksperckie itd. — stanowiące warstwę czwartą systemu. Ważne jest, aby SIR miał także stałe, cykliczne i czerpiące z już istniejącego doświadczenia instytucjonalnego (wiedzy instytucjonalnej) elementy: Pomorski Kongres Obywatelski (międzysektorskie forum debaty o najważniejszych kwestiach rozwoju Pomorza), Pomorski Przegląd Gospodarczy, Pomorskie Sieci Dialogu oraz Pomorski Foresight Regionalny — mają one charakter procesów a nie pojedynczych wydarzeń ani też projektów, opierają się o zasady SIR i korzystają z całej gamy jego narzędzi, ale ze względu na systemotwórczą rolę muszą być traktowane jako fundamentalne elementy SIR. W efekcie region osiąga wysoką adaptatywność (zdolność do pozytywnej absorpcji trendów, reakcji na wyzwania), co umożliwia realizację scenariusza „solidarnej odpowiedzi”, nakreślonego jako normatywny w ramach niniejszego projektu.



3. Summary

"The regional intelligence system as the answer to future challenges" is the third and final report created within the project "Current Situation and a Forecast of Economic and Labour-Market Development Changes and Trends in the Pomeranian Voivodeship". It is a summary of the project and it presents the conclusions and recommendations resulting from the entire research process. The central idea of this report is finding an answer to the question what mechanism is capable of ensuring a permanent development for the Pomeranian Voivodeship in the context of future trends and tendencies, identified and analyzed during the previous phases of the project. The answer suggested is a new approach to development programming, which is characterized by great openness to changes (the Pomeranian Region's and its inhabitants' systemic ability for self-adaptation), the idea being fully expressed by the "regional intelligence system" (Polish: "SIR") concept. A system like that must be perceived as a continuous process of multi-dimensional interactions between the region's actors (persons, institutions, organizations, enterprises). Obviously, as in any other system, there must be an institutional dimension to it: some dedicated "tools" and rules to use such tools. However, it is important that the system is not deprived, due to excessive institutionalization or formalization, of its "open process" features or dimension. Otherwise, it will basically resemble the current situation. Such an approach will make it possible that the system's most important goal is achieved, which is a dynamic coordination of all the region's subsystems (social, business and administrative). The regional intelligence system is to make the subsystems (or spheres) "see" one another better, communicate better and understand better, which will consequently enhance cooperation. The dynamic coordination must be deemed to be a process of information, exchange and enhanced utilization of available knowledge (symbolic knowledge-based development), one of mutual inspiration (the ideas-rendering function) and motivation, but also one of monitoring and evaluation. The regional intelligence system will enable cyclical and multi-aspectual self-diagnosis, anticipation and management of social and economic changes,

the accumulation of knowledge about the region and the surrounding world, as well as the utilization of the knowledge for development policy purposes, understood also as greater competitiveness of regional businesses. The system is to help diagnose the trends perceived and the challenges related to them, to enter them simultaneously into the public debate sphere, and then to project the ways of reaction to them in terms of public policies, and to evaluate the effectiveness of such actions. The structure of the regional intelligence system can be presented as four layers. People and institutions form the first layer. For effective cooperation of these, some rules (the second layer) are needed, like: trust, inclusiveness, partnership, networking, transparency, diversity, adaptability, high contextual ability, openness, or common good orientation — all of them based on the culture of dialogue and trust. The rules enable various interaction types — from information flow to knowledge creation and implementation (the third layer). Such interactions are possible and they bring about the results expected through some well-selected tools, such as: deliberative surveys, civic panels and discussions, traditional social opinion polls, expert analyses, etc. (the system's fourth layer). It is important that the regional intelligence system has also permanent, cyclical and the existing-institutional-experience-drawing (based on accumulated institutional knowledge) elements: the Pomeranian Civic Congress (a regional forum for dialogue among various actors in society), the Pomeranian Economic Review, the Pomeranian Dialogue Networks and the Pomeranian Regional Foresight — all these are processes rather than single events or projects in character; they are based on the regional intelligence system rules and they use the whole range of its tools, but — due to the system creation role they play — they must be treated as the fundamental elements of the regional intelligence system. As a consequence, the region achieves high adaptability (i.e. ability to positively absorb the trends and react to challenges), which enables the realization of the "Joint Answer Scenario", depicted as a normative one within the framework of the project.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



4. Metody i podejście badawcze

Raport o charakterze rekomendacyjnym bazuje na wtórnych źródłach informacji i wiedzy. Fundament prac stanowiły wyniki badań uzyskane w toku realizacji dwóch wcześniejszych etapów projektu. Dostarczyły one niezbędnej wiedzy w zakresie trendów zewnętrznych (w tym globalnych), cech gospodarki i rynku pracy województwa pomorskiego oraz potencjalnych scenariuszy absorpcji trendów globalnych w regionie.

Na potrzeby sformułowania rekomendacji dokonano także charakterystyki, w tym przeglądu kompetencji instytucji regionalnych odgrywających potencjalnie dużą rolę w sprostaniu zidentyfikowanym wyzwaniom rozwojowym (m. in. urzędy pracy, samorządy regionalne i lokalne, kuratorium, szkoły i uczelnie, instytucje szkoleniowe, agencje zatrudnienia, organizacje przedsiębiorców i przedsiębiorstwa, instytucje otoczenia biznesu, organizacje pozarządowe, media). Charakterystyka ta, poparta analizą źródeł dotyczących mocnych i słabych stron funkcjonowania niektórych z nich, a także doświadczenia zespołu autorskiego ze współpracy z wybranymi podmiotami, stanowiły ważne przesłanki do sformułowania rekomendacji. Dokonano również przeglądu podstawowych dokumentów służących programowaniu rozwoju regionalnego, pod kątem ich adekwatności względem zidentyfikowanych w ramach projektu trendów i zbudowanych scenariuszy.

Inspiracji do prac nad raportem dostarczyła wieloletnia

aktywność Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową (między innymi jako organizatora Polskiego Forum Obywatelskiego) a także działalność Europejskiego Stowarzyszenia Agencji Rozwoju (EURADA) w zakresie koncepcji i struktury systemów inteligencji regionalnej oraz doświadczenia projektów unijnych wpisujących się w ideę Smart Regions — budowy konkurencyjności poprzez bardziej efektywną współpracę lokalnych i regionalnych aktorów życia społeczno-gospodarczego.

Rekomendacyjny charakter raportu, oprócz analiz informacji wtórnych, wymagał zastosowania metod heurystycznych — ułatwiają one przełamywanie stereotypów i schematów myślenia, a tym samym wypracowywanie oryginalnych rozwiązań problemów. Co ważniejsze, pozwalają w sposób logiczny, spójny i uporządkowany, rozważać potencjalne warianty zdarzeń i skutki proponowanych rekomendacji. Do tych metod zaliczyć należy budowę scenariuszy i wybór scenariusza normatywnego, burzę mózgów oraz metodę adwokata. Ich wielokrotne, iteracyjne stosowanie pozwoliło na wypracowanie prezentowanej w raporcie koncepcji systemu inteligencji regionalnej, osadzonej w realiach województwa pomorskiego, która w świetle przeprowadzonych analiz wydaje się być najbardziej efektywnym narzędziem stymulowania rozwoju regionalnego, w kontekście zidentyfikowanych i przeanalizowanych w trakcie projektu wyzwań społecznych i gospodarczych.



5. Co wynika dla zarządzania województwem pomorskim z analizy wyzwań przyszłości?

5.1. Syntetyczna charakterystyka najważniejszych wyzwań przyszłości

Na potrzeby projektu — w jego I i II fazie — dokonano identyfikacji, analizy oddziaływania i selekcji najważniejszych z punktu widzenia przyszłości województwa pomorskiego trendów, zjawisk i procesów. Aby ułatwić percepcję wniosków i rekomendacji zawartych w niniejszym raporcie, poniżej zamieszczamy syntetyczną charakterystykę tych trendów, rozumianych jako wyzwania przyszłości¹.

Dynamiczny wzrost generowanych i przetwarzanych zasobów informacji jest trendem, który będzie wymuszał zasadnicze zmiany zarówno w procesach edukacyjnych jak i w wymaganiach kompetencyjnych i kwalifikacyjnych wobec przyszłych pracowników. Pojawiają się nowe zawody i wzrosnie znaczenie już istniejących, związanych z szeroko rozumianym gromadzeniem i przetwarzaniem informacji. Trend ten będzie miał także wpływ na zmiany strukturalne: wewnątrz wszystkich branż (konieczność przetwarzania danych i informacji) oraz

między branżami (wzrost znaczenia działalności związanej z przetwarzaniem informacji: ICT, media, konsulting itp.). Dla konkurencyjności firm i całego regionu ważne jest, iż samo posiadanie informacji przestaje być atutem, gdyż jest ona coraz łatwiej dostępna (także bezpłatnie). Sukces zapewnia umiejętność selekcji, syntezy i zastosowania informacji w praktyce, czyli wiedza. Na tym polu także panuje silna konkurencja — aby mieć przewagę, wiedza musi być efektywnie tworzona i wykorzystywana, co wymaga odpowiednich struktur, procedur i habitusów (wzorców zachowań, nawyków). Zalew informacji i dynamiczny przyrost wiedzy wywołują konieczność specjalizacji i korzystania z zasobów wiedzy rozrzuconych po całym świecie — odpowiedzią jest zmiana charakteru tworzenia i zarządzania wiedzą: powstają globalne sieci i okręgi wiedzy. Zmienia się także charakter innowacji i znaczenie różnych „rodzajów” wiedzy — skoro wyrównuje się dostęp do informacji i wiedzy podstawowej (inżynierskiej i syntetycznej), znaczenia w wyścigu rozwojowym nabiera wiedza symboliczna — czyli umiejętność nadawania wartości istniejącym zasobom wiedzy (pomysł na

¹ Na podstawie raportu I i II: „Czynniki i mechanizmy zmian gospodarki i rynku pracy województwa pomorskiego do roku 2020”, „Prognozy i scenariusze do 2020 r.”.

zastosowanie istniejących technologii, materiałów itp.). Konsekwencją rosnących zasobów wiedzy i informacji są przeciwstawne, choć współzależne procesy — z jednej strony coraz głębsza specjalizacja, z drugiej zaś interdyscyplinarność i uniwersalność. Konieczność specjalizacji wynika z szybko rosnącego zasobu wiedzy (nikt nie jest w stanie objąć całości wiedzy w danej dziedzinie). Z kolei interdyscyplinarność i uniwersalność konieczna jest do międzybranżowej, międzykulturowej i międzyśrodowiskowej współpracy — aby te rosnące zasoby wiedzy móc efektywnie wykorzystywać. Coraz bardziej dynamiczny przyrost informacji i wiedzy stwarza nie tylko oczywistą konieczność permanentnego uczenia się ale także oduczania starych nawyków. Konieczne jest wyjście poza utarte schematy i formy edukacji — w myśl idei *life-long* i *life-wide learning* należy wzmocnić znaczenie edukacji pozaformalnej i nieformalnej.

Coraz bardziej sieciowy i projektowy charakter gospodarki jest kolejnym trendem istotnym dla kształtowania struktury gospodarki i rynku pracy województwa pomorskiego. Elastyczna, projektowa i sieciowa współpraca (dla określonego celu) między wyspecjalizowanymi firmami a także między biznesem a nauką staje się najbardziej efektywnym modelem funkcjonowania. Wymusza ona zmianę modelu organizacji pracy — rośnie rola świadomego, elastycznego, odpowiedzialnego pracownika. Jednocześnie pracodawca przestaje być zarządcą i kontrolerem, a zaczyna być partnerem w projekcie. Rosnąca sieciowość i projektowość rozmywa granicę między sektorami i branżami. Dobrym przykładem tego zjawiska jest serwicyzacja przemysłu i rolnictwa. Rośnie „wieloaspektowość” produktów i usług, społeczeństwo i gospodarka stają się wysokokontekstowe, a to wymaga kompetencji międzybranżowych, współpracy specjalistów wielu dziedzin — do procesu produkcji trzeba włączać np. socjologów, kulturoznawców, grafików, lekarzy itd.

Postępująca globalizacja jest trendem, który wywierać będzie istotny wpływ na pomorską gospodarkę. Niewątpliwie dalej będzie rosło znaczenie międzynarodowych korporacji oraz międzynarodowej wymiany gospodarczej i migracji, co sprzyjać będzie zarówno multikulturowości jak i homogenizacji kulturowej. Procesy globalizacji (np. rynków finansowych, inwestycji, migracji itd.) będą najprawdopodobniej poddane coraz silniejszej regulacji. Poważnym wyzwaniem dla gospodarki Pomorza (jak i dla innych regionów krajów rozwiniętych) będzie dalszy wzrost znaczenia dużych krajów takich jak Brazylia, Chiny czy Indie. Postępująca

globalizacja niesie ze sobą także problemy w postaci globalnych zagrożeń (pandemie, terroryzm, konflikty polityczne, kryzysy ekologiczne i klęski naturalne — w skutek wzrostu znaczenia globalnych powiązań nawet lokalne zdarzenia mogą mieć teraz globalne znaczenie) oraz dalszego wzrostu różnicowań dochodowych.

Rozwój bio-, nano- i neurotechnologii, technologizacja życia z jednej strony i wykluczenie technologiczne z drugiej strony oraz kreatywna destrukcja i realokacja, z uwagi na słabo rozpoznane potencjalne efekty wprowadzają dużo niepewności, co do możliwego kierunku wpływu na strukturę gospodarki i rynku pracy. Omawiany trend może doprowadzić do zaniku pewnych branż i zawodów oraz przesuwania zasobów do innych, nowych dziedzin.

Kolejnym ważnym trendem jest digitalizacja. Jest ona możliwa dzięki powszechnej obecności komputerów w coraz większej liczbie dziedzin życia społeczno-gospodarczego. W związku z tym kompetencje komputerowe przestają mieć charakter specjalistyczny nabierając uniwersalnego znaczenia. Wszechobecność komputerów jest bodźcem dla integracji systemów, rozwoju e-działalności (e-branże i e-zawody). Towarzyszy jej zmiana postaw społecznych. Potrzeba bycia on-line oraz rosnąca interaktywność stwarzają nowe uwarunkowania funkcjonowania gospodarki i rynku pracy. Pędząca digitalizacja niesie jednak ze sobą także niebezpieczeństwa, z których najważniejsze to e-wykluczenie oraz cyberprzestępczość. Rozwój sztucznej inteligencji także zmienia strukturę popytu na umiejętności i kompetencje. Niektóre stają się zbędne a rola innych rośnie.

Z punktu widzenia rynku pracy bardzo duże znacznie ma trend polegający na jego rosnącej otwartości i coraz większych wymaganiach, jakie stawia uczestnikom. Oznakami tych zmian są: rosnąca mobilność (zarówno zawodowa jak i przestrzenna), wchodzenie na rynek pracy tzw. pokolenia Y (nieznającego świata bez Internetu, telefonów komórkowych, komunikatorów, e-maili wraz ze wszystkimi — pozytywnymi i negatywnymi — konsekwencjami tego faktu), coraz powszechniejsza konieczność współpracy przedstawicieli różnych pokoleń i różnych kultur w ramach jednej organizacji, rosnące znaczenie kompetencji i konieczność ich stałego uaktualniania oraz coraz większe znaczenie kobiet na rynku pracy. W związku z tymi wyzwaniami nasilać się będzie walka o talenty, a zmniejszać się będzie przywiązanie do tradycyjnych, formalnych i mało elastycznych form zatrudnienia.

Struktura gospodarki oraz rynku pracy poddana będzie oddziaływaniu procesów oznaczających rozwój nowego społeczeństwa. Dominujące znaczenie w tym zakresie ma wzrost świadomości obywatelskiej, konsumenckiej oraz społecznej a także dalszy rozwój klasy średniej. Pierwszy z wymienionych procesów oznacza większą partycypację obywateli w sprawowaniu władzy oraz zaangażowanie na rzecz lokalnego środowiska (np. dzięki technologiom informatycznym). Drugi oznacza rosnącą rolę świadomego konsumenta, który jest zaangażowany, poszukujący i wybierający — poświęca jednak danemu produktowi coraz krótsze chwile uwagi. Dzięki rozwojowi technologii informacyjnych coraz częściej wchodzi w partnerskie i bezpośrednie relacje z wytwórcami dóbr i usług stając się prosumentem. Rozwój klasy średniej (jako konsekwencja rozwoju gospodarczego) zmienia strukturę popytu (i oczekiwań), zachowania konsumencie i postawy obywatelskie, stopień samoświadomości i modele życia (np. spędzania wolnego czasu).

Wyraźny trend, jaki rysuje się przed Polską i województwem pomorskim w najbliższych latach to dalsza integracja Europy. Do najważniejszych kwestii w tym zakresie zaliczyć należy: wprowadzenie euro, pełniejsze otwarcie rynku pracy (głównie niemieckiego) oraz dalszy napływ i wydatkowanie funduszy strukturalnych. Najbardziej wymiernym efektem postępujących procesów integracyjnych jest możliwość wykorzystania funduszy strukturalnych.

Wydłużanie się życia oraz polepszenie jego jakości stanowi trend, szczególnie widoczny w krajach, które

przeszły transformację ustrojową. Odczuwalny jest on w Polsce, w tym w województwie pomorskim. Coraz dłuższe życie to przede wszystkim efekt coraz zdrowszego trybu życia, który stał się modny i stwarza popyt (obecnie i w przyszłości) na usługi pozwalające aktywnie spędzać czas wolny (sport, rekreacja, bioregeneracja, wellness & spa) oraz na „zdrowe” produkty (głównie żywność). Wraz z rosnącą długością życia zwiększać będzie się także popyt na usługi medyczne i okołomedyczne. Przy niekorzystnych zmianach demograficznych i w efekcie rosnących napięć w funkcjonowaniu systemu zabezpieczeń społecznych i służby zdrowia, coraz powszechniejsza będzie komercjalizacja usług medycznych. Wybitnie horyzontalny charakter będzie miał natomiast rozwój „srebrnej” gospodarki. Coraz większa liczba produktów i usług, skierowana do tej pory głównie do ludzi młodych i w średnim wieku, będzie profilowana pod kątem specyficznych potrzeb osób starszych.

Poważnym wyzwaniem o charakterze globalnym, którego skutki odczuwalne będą także na Pomorzu, jest pogłębiający się deficyt obecnie wykorzystywanych zasobów energetycznych. Skutkiem tego zjawiska jest poszukiwanie alternatywnych źródeł energii i konieczność jej oszczędzania, wynajdywanie i doskonalenie nowych technologii, wzrost świadomości ekologicznej oraz działania regulacyjne np. w postaci pakietu klimatycznego.

5.2. Najważniejszy wniosek z perspektywy województwa pomorskiego

Żyjemy w świecie bardzo dynamicznych zmian. Dotykają one każdej sfery: kulturowej, tożsamościowej, społecznej (relacji), organizacyjnej, biznesowej itd. Konsekwencją tych zmian jest przede wszystkim rosnący stopień skomplikowania, wielowymiarowości, wieloaspektowości i wysokiej kontekstowości otaczającej nas rzeczywistości. To z kolei przekłada się na wyraźnie kurczącą się możliwość precyzyjnego antycypowania zmian, co w rezultacie powinno utrudniać opieranie programowania rozwoju o racjonalne przesłanki. Czy tak jest rzeczywiście? Otóż bez wątpienia tak się stanie, jeżeli będziemy próbowali ten „nowy samochód” regulować i naprawiać „starymi narzędziami”. Aby móc cieszyć się z jazdy nowym samochodem, kierowca musi się tego samochodu „nauczyć” i wymienić skrzynkę ze starymi narzędziami. Poza tym, nowe samochody coraz trudniej naprawić samemu, trzeba korzystać z usług specjalistów. Podobnie jest dzisiaj z programowaniem rozwoju regionu.

Metody, które stosowane były dotychczas jako wspierające procesy zarządzania rozwojem regionu (odnosi się to również do innych obszarów programowania rozwoju) okazują się być coraz bardziej „bezbronne” wobec już dużej i wciąż rosnącej dynamiki oraz nieprzewidywalności zmian. Przeprowadzona w ramach tego projektu analiza trendów i zjawisk społecznych i gospodarczych wykazała, że ich charakter i zakres wymagają istotnych dostosowań w sferze szeroko rozumianego zarządzania rozwojem. Konieczność przystosowania filozofii, podejścia, metod i narzędzi w tym zakresie dotyczy nie tylko sfery administracji samorządowej (czy też szerzej publicznej), ale także sfery społecznej, biznesowej i naukowej. Jednakże rola administracji samorządowej, w tym wypadku regionalnej jest kluczowa — to właśnie

regionalna administracja samorządowa powinna podjąć się funkcji inspirującej, motywującej, integrującej i modelującej konieczne dostosowania. Nowe podejście do programowania rozwoju, odpowiadające na zidentyfikowane w projekcie wyzwania przyszłości, będące jednocześnie mechanizmem otwartym na dalsze zmiany („samouczącym się”) nazwalibyśmy **systemem inteligencji regionalnej (SIR)**.

Głównym wyzwaniem, przed którym stoją dzisiaj władze samorządowe jest zrozumienie zachodzących zmian społecznych i gospodarczych — ich znaczenia (konsekwencji), głębokości i zakresu, dynamiki i trwałości. To wymaga umiejętności wyłowienia trwałych tendencji w masie dostępnych danych, informacji i wiedzy oraz — co najważniejsze — odróżnienia tych ważnych od nieistotnych, czy nawet fałszywych. W przypadku Polski, a więc kraju który przez wiele jeszcze lat będzie „doganiał” najbardziej rozwiniętych konkurentów, bardzo ważna jest zdolność do tzw. „żabiego skoku” w jak największej liczbie dziedzin życia społecznego i gospodarczego. To wymaga jednak umiejętności dostrzeżenia trendów i tendencji przemijających. Umożliwia to pominięcie pewnych etapów rozwoju i przejście od razu na najwyższy szczebel w danej dziedzinie².

System inteligencji regionalnej może i powinien mieć zdolność do prospektywnej i wielowymiarowej analizy — a dzięki temu stać się głównym wehikułem opracowywania i weryfikacji regionalnych strategii i szerzej: programowania rozwoju regionu.

² Przykładem takiego postępowania w Polsce było pominięcie etapu czeków w bankowości i budowa od razu systemu rozliczeń elektronicznych. Dzięki temu system bankowy w Polsce jest jednym z najnowocześniejszych na świecie.

6. System inteligencji regionalnej jako odpowiedź na wyzwania przyszłości

6.1. Dlaczego potrzebujemy regionalnego „rozumu”?

Jak jest dzisiaj?

Obecną sytuację w sferze zarządzania regionami doskonale podsumowuje następujący cytat:

„Systemom komunikacyjno-kulturowym regionów brakuje spójności, właściwej infrastruktury, a przede wszystkim zaangażowania węć regionalnych aktorów. (...) W ramach istniejących forów komunikacji społecznej w województwach nie toczą się zwykle prawdziwe debaty nad ich rozwojem — debaty, w których ścierałyby się interesy i argumenty realnych aktorów regionalnych, reprezentatywnych przedstawicieli kluczowych elit oraz grup społecznych, zarówno uprzywilejowanych i większościowych, jak i mniejszościowych oraz zmarginalizowanych”³.

Precyzując powyższą diagnozę należy zwrócić uwagę na kilka zasadniczych problemów i deficytów o charakterze strukturalnym:

→ nakładające się na siebie płaszczyzny interwencji publicznej i brak lub słabość ich koordynacji — wynika

to z deficytów obecnej regionalizacji (decentralizacji) oraz dominacji „resortowego” modelu administracji na wszystkich szczeblach — efektem jest raczej narastanie się kompetencji i odpowiedzialności, niż ich klarowny podział;

- mnożenie instytucji publicznych i programów wsparcia (narzędzi interwencji publicznej) — dominującą reakcją administracji publicznej na pojawienie się nowego problemu jest powołanie nowej instytucji (komórki, ciała, agencji itp.) i / lub opracowanie nowego programu, zamiast weryfikacji, czy nie lepiej byłoby „udrożnić” istniejące instytucje (prowadzi to do jeszcze większego rozmycia odpowiedzialności, przerostu biurokracji i marnotrawienia publicznych środków — tak powstające instytucje i programy mają to do siebie, że bardzo trudno je potem zlikwidować);
- populizm i dominacja „dynamiki wyborczej” — przy istotnym udziale tabloidyzujących się mediów postępuje spłykanie dyskursu politycznego, skupianie się na marketingu politycznym i przyjmowanie perspektywy „od wyborów do wyborów” — paradoksalnie sytuacja ta będzie coraz bardziej „nieznośna” także dla samych polityków narażając ich na szybko rosnący poziom wzajemnej agresji.

³ Tomasz Zarycki, *Dlaczego potrzebujemy dobrze działających systemów komunikacji regionalnej oraz regionalnej polityki tożsamościowej?*, w „Jak uczynić regiony motorami rozwoju i modernizacji Polski”, red. Jan Szomburg, Gdańsk, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2009, s. 101–112.

- bezrefleksyjne i pozbawione kontekstu powielanie tzw. *best practices* — skądinąd użyteczna metoda zarządzania (również regionalnego) została doprowadzona do wymiaru karykaturalnego, stając się wyznacznikiem pewnych „mód”, a nie racjonalnego uczenia się od innych. I tak, falami pojawiają się kolejne rozwiązania, które wszyscy powielają: parki przemysłowe, inkubatory, klastry, doliny krzemowe, centra transferu technologii itp. Mało kto zadaje sobie trud, aby te „narzędzia” dopasować do lokalnych uwarunkowań (choćby kulturowych).
- brak mechanizmów i narzędzi rzeczywistej (a nie tylko formalnej) oceny oddziaływania, czyli *impact assessment* — prowadzi to do swoistej „ślepoty” administracji publicznej na każdym szczeblu, która pozbawiona jest skutku tego jakiegokolwiek weryfikacji, czy prowadzona interwencja (legislacja, programy, działania) jest racjonalna, efektywna, potrzebna a nawet czy nie przynosi szkód⁴?

Rozważając sposoby i narzędzia budowania systemu inteligencji regionalnej trzeba mieć na uwadze także dotychczasowe doświadczenia z zakresu różnych modeli i metod zarządzania regionami, które bardzo wyraźnie wskazują na:

- fiasko onnipotentnych instytucji (tworzą one często lokalne monopole funkcjonalne, brakuje im niezależności i obiektywizmu, podporządkowywane są bieżącym celom i interesom partykularnym organów nadrzędnych, są hermetyczne i nieelastyczne, nie są w stanie sieciować kompetencji i wiedzy),
- fiasko modelu „urzędnika-omnibusa” (bo wiedza ma coraz bardziej charakter sieciowy, a coraz większy stopień skomplikowania otaczającej rzeczywistości rodzi problemy kompetencyjne i konflikty odpowiedzialności),
- fiasko modelu „prostych” partnerstw publiczno-prywatnych (nierazko przeradzają się one w lokalne lub regionalne monopole funkcjonalne, nie są odporne na konflikty interesów i zachowania korupcyjne).

Co obecnie decyduje o sukcesie rozwojowym?

W pewnym uproszczeniu, to co decyduje o możliwościach rozwoju regionu, o jego potencjale i o tym, czy ten potencjał jest właściwie wykorzystywany (a w dłuższej perspektywie rozbudowywany), można podzielić na:

- „Twarde” czynniki (położenie, infrastruktura, kapitał produkcyjny, finansowy, itp.)
- „Miękkie” czynniki, czyli sfera komunikacji społecznej i rozwoju tożsamości regionalnej:
 - Regionalna tożsamość i siła regionalnej wspólnoty: więzi, poczucie przynależności
 - Wizerunek („image”, „brand”) regionu
 - Lojalność instytucjonalna
 - Kapitał społeczny (poziom zaufania i zdolność do współpracy)
 - Kapitał ludzki (kwalifikacje + zdrowie)
 - Kapitał kulturowy
 - Wzorce regionalnych, zbiorowych zachowań (regionalny „habitus”)
 - Jakość przywództwa i siła autorytetów.

Jakkolwiek w Polsce (w tym na Pomorzu) konieczna jest poprawa twardych czynników, a wśród nich także samych instytucji, to kluczową kwestią są kompetencje, kwalifikacje, motywacje, wartości ludzi (kapitał ludzki, społeczny, relacyjny, symboliczny itd.). Przykładem, do czego prowadzi skupienie się na twardych czynnikach rozwoju przy pominięciu sfery „miękkiej” są wschodnie landy Niemiec — w których dzięki publicznej interwencji na olbrzymią skalę doprowadzono infrastrukturę do standardu zachodnich landów (a nawet wyższego), objęto tym samym systemem instytucjonalnym a efekty społeczne i gospodarcze są bardzo słabe. Zasadniczą przyczyną fiaska tego „programu” jest deficyt właśnie w zakresie czynników miękkich występujący nagminnie na terenach byłego NRD.

SIR pomoże bezpiecznie (podtrzymując konieczność zwiększenia efektywności administracji) odejść od dogmatu *new public management* podkreślającego znaczenie efektywności administracji w rozumieniu biznesowym. Jest to konieczny krok, ponieważ rozwój regionalny — opierając się na szerokim partnerstwie wszystkich interesariuszy — musi efektywność rozumieć jako zdolność do osiągania celów rozwojowych przy godzeniu interesów rozwojowych różnych grup (np. budowa wiatraków zwiększa udział OZE, ale niszczy krajobraz i możliwości rozwoju turystyki). Model czysto biznesowej efektywności jest tu mało użyteczny.

Porter (1998) wskazuje na trzy zasadnicze przewagi konkurencyjne o charakterze lokalnym, które w globalizującym się świecie decydują o potencjale i możliwościach rozwoju:

⁴ Brak rzetelnej oceny oddziaływania doprowadził w Polsce np. do dewastacji dobrze rozwijającego się rynku szkoleń komercyjnych wskutek niewłaściwie wprowadzonego finansowania tych szkoleń ze środków UE.



- wiedza
- relacje
- motywacja

To umiejętność budowania tych zasobów i „zarządzania” nimi najbardziej w dzisiejszym świecie różnicują poszczególne regiony i społeczności lokalne. Dzieje się tak dlatego, że pozostałe (tradycyjne) zasoby potrzebne do rozwoju stosunkowo łatwo można substytuować (zastępować, importować, wykorzystywać „na odległość”).

Co jest więc najważniejsze?

- wspieranie i stymulowanie nieformalnych sieci współpracy i partnerstw,
- wspieranie otwartości oraz inkluzywności regionalnych i lokalnych systemów społecznych i gospodarczych,
- aktywizacja lub dezaktywizacja aktorów i partnerów

zgodnie z ich pozytywnym lub negatywnym wkładem w działania rozwojowe (w myśl idei *responsive governance*),

- nadawanie kształtu wspólnym wizjom i oczekiwaniom — często w żmudnym i długotrwałym procesie kreowania interakcji między regionalnymi aktorami/partnerami (nie wystarczą dotychczasowe „konsultacje społeczne”),
- racjonalny podział zadań rozwojowych między różnych (publicznych i prywatnych) interesariuszy — zasada subsydiarności musi brać pod uwagę także kompetencje oraz potencjalne efekty społeczne i gospodarcze (np. czy realizacja danego zadania przez dany podmiot nie zaburza zdrowych relacji rynkowych).

To właśnie będzie możliwe dzięki urzeczywistnieniu idei systemu inteligencji regionalnej.

6.2. Czym jest SIR?

System inteligencji regionalnej należy postrzegać jako ciągły proces wielowymiarowych interakcji między regionalnymi podmiotami (osobami, instytucjami, organizacjami, przedsiębiorstwami). Oczywiście, jak każdy system musi on mieć również wymiar instytucjonalny: dedykowane „narzędzia” i reguły ich używania. Ważne jest jednak, aby poprzez nadmierną (aczkolwiek naturalną w takich przedsięwzięciach) instytucjonalizację i sformalizowanie nie pozbawić go cech i wymiaru „otwartego procesu” — w przeciwnym przypadku nie będzie się on zasadniczo różnił od stanu obecnego.

To, że SIR będzie otwartym procesem a nie instytucją, umożliwi mu realizację najważniejszego jego celu: dynamiczną koordynację pomiędzy wszystkimi podsystemami regionu — społecznym, biznesowym i administracyjnym. SIR ma spowodować, że te podsystemy, czy też sfery zaczną się „widzieć”, komunikować, rozumieć i współdziałać. Dynamiczną koordynację należy rozumieć jako proces informowania, wymiany wiedzy, wzajemnego inspirowania, motywowania ale także monitorowania i ewaluacji.

Dzięki takiej koordynacji, przedstawiciele poszczególnych regionalnych podsystemów lepiej dostosowują swoje cele i działania do potrzeb i możliwości nie tylko swoich, ale i pozostałych podmiotów. Tylko wtedy możliwe jest pełne wykorzystanie wszystkich wymiarów potencjału rozwojowego drzemącego w każdym regionie. Dotyczy to zarówno zasobów materialnych (tangible assets) jak i symbolicznych / niematerialnych (intangible assets). Jak zostało to opisane wcześniej, to właśnie zasoby niematerialne w kontekście zachodzących przemian społecznych i gospodarczych stają się najważniejszym czynnikiem rozwoju. Bez sprawnego systemu inteligencji regionalnej, pobudzanie i wykorzystywanie tego typu zasobów jest niemożliwe.

System inteligencji regionalnej można nazwać „rozumem” regionu. Tak, jak rozum, SIR na podstawie obserwacji otoczenia, analizy docierających do niego informacji, potrafi wyciągać wnioski i podejmować decyzje sterując całym organizmem (regionem), wykorzystując do tego posiadaną wiedzę i doświadczenie, ale także za każdym razem uczyć się na tych nowych doświadczeniach. Nie tylko więc akumuluje wiedzę, ale także ją generuje — poprzez efekt synergii i syntezy.

Wiedza potrzebna do efektywnego i racjonalnego zarządzania regionem „ukryta” jest w bardzo wielu „miejscach”

w systemie regionalnym. Ograniczanie się do różnego rodzaju mniej lub bardziej wiarygodnych statystyk oraz wiedzy pojedynczych ekspertów — taki jest dziś dominujący obraz „regionalnego rozumu” oprócz tego, że nie pomaga w zarządzaniu regionem, to dodatkowo dezawuuje potrzebę opierania polityki regionalnej o racjonalne przesłanki (skoro statystyka i eksperci nie są w stanie pomóc w podejmowaniu decyzji, należy ograniczyć się wyłącznie do przesłanek politycznych — one przynajmniej wydają się zrozumiałe). Dlatego dla skuteczności systemu tak ważne są rozbudowane interakcje między jak największą liczą regionalnych aktorów. Tylko wtedy nada się systemowi nie tylko wartość poznawczą ale także uzbroi go w rzeczywistą zdolność do wspierania procesów decyzyjnych (zarówno w sferze publicznej, społecznej jak i biznesowej).

Dla zdefiniowania, czym powinien być SIR, można także posłużyć się opisem, jakiego użył prof. Tomasz Zarycki do określenia czym jest „pole tożsamości regionalnej”:

„(...) Z jednej strony — arena, na której dochodzi do wypracowywania pewnej wspólnej łączącej narracji dla wszystkich mieszkańców regionu, (...) określania wspólnych regionalnych interesów. Z drugiej strony — musi być polem konfrontacji, sceną ścierania się interesów różnych grup, frakcji i aktorów regionalnych. Taka interakcja regionalnych grup interesów o sprzecznych nierzadko orientacjach w ramach systemu komunikacyjnego powinna ułatwiać osiąganie równowagi pomiędzy poszczególnymi regionalnymi podmiotami”⁵.

Ujmując rzecz od innej strony, inteligencja regionalna może być określona jako zdolność regionu do dokonywania cyklicznej i wieloaspektowej autodiagnozy, przewidywania i zarządzania zmianami społecznymi i gospodarczymi, akumulowania wiedzy o regionie i otaczającym świecie i wykorzystywania tej wiedzy do celów polityki rozwoju, także rozumianych jako zwiększanie konkurencyjności regionalnych firm. ich rozwiązania w oparciu o politykę publiczną

System ma pomagać diagnozować dostrzegane trendy i wyzwania z nimi związane, jednocześnie wprowadzać je w obszar debaty publicznej, następnie zaś projektować

⁵ Tomasz Zarycki, *Dlaczego potrzebujemy dobrze działających systemów komunikacji regionalnej oraz regionalnej polityki tożsamościowej?*, w „Jak uczynić regiony motorami rozwoju i modernizacji Polski”, red. Jan Szomburg, Gdańsk, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2009, s. 101-112.

i ewaluować skuteczność tych działań. Można założyć jednocześnie, że znaczna część rozwiązań prowadzących do ukonstytuowania się SIR powinna wykorzystywać technologie cyfrowe (ICT) — co, po pierwsze, ogranicza koszty wdrażania systemu, po drugie zaś, pozwala zbudować platformę faktycznej partycypacji wszystkich aktorów społecznych w takim systemie (radikalnie zmniejsza koszty transakcyjne udziału w systemie).

SIR pozwoli nie tylko na lepsze administrowanie regionem, ale również na uruchomienie w nim licznych procesów samoregulujących i lepszą koordynację całego regionalnego systemu społeczno-gospodarczego.

Podstawowym warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do stworzenia SIR jest wytworzenie się regionalnej przestrzeni publicznej. Jej brak na poziomie zarówno regionalnym, jak i międzynarodowym (struktury ponadnarodowe Unii Europejskiej) stanowi istotną barierę w budowie zaplecza dla włączenia wszystkich zainteresowanych w formułowanie, a następnie koordynację działań polegających na wdrażaniu polityki rozwojowej. To zaś prowadzi do niewykorzystania pełnego potencjału rozwojowego drzemiącego w społeczności regionalnej.

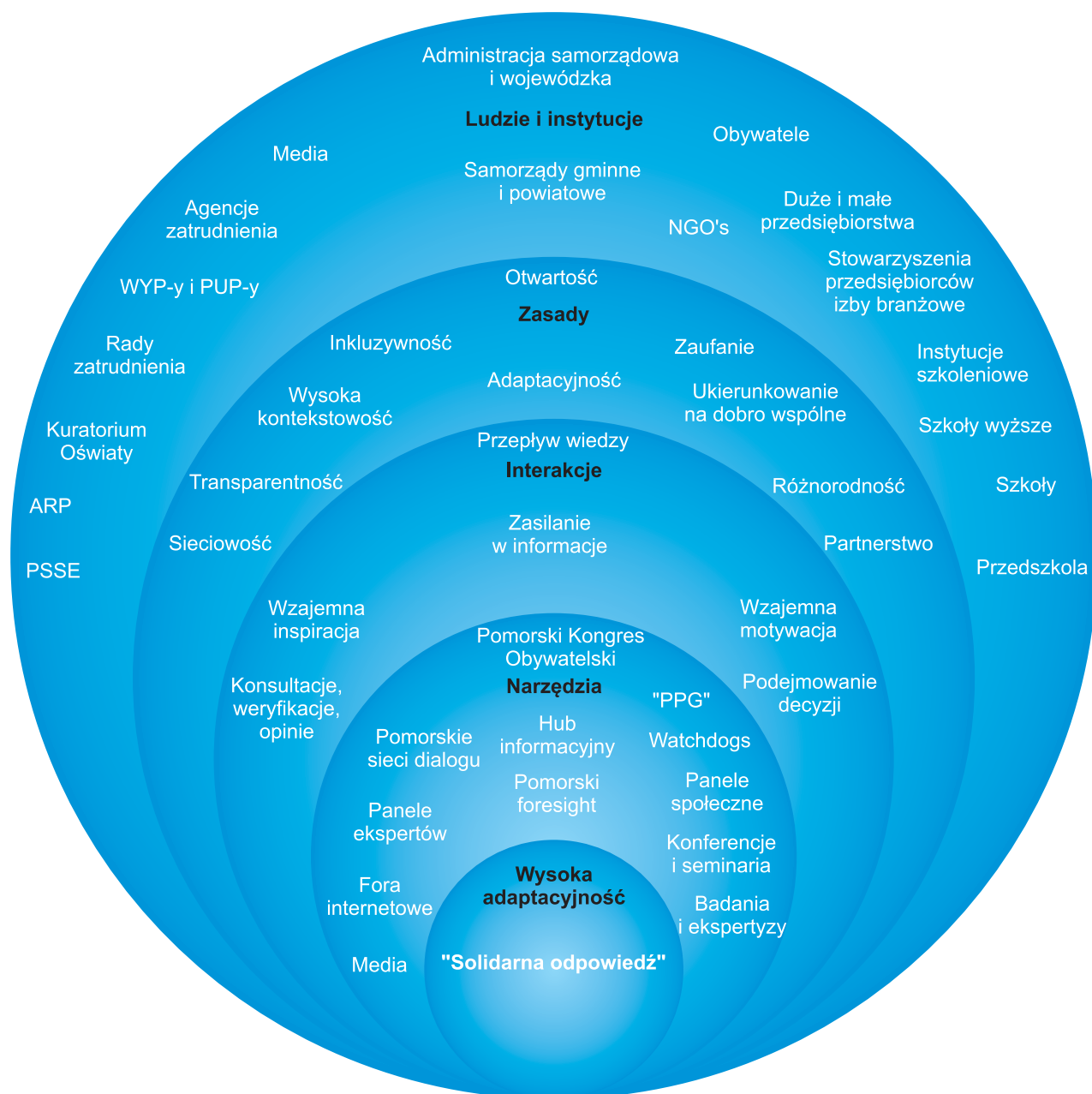
Biorąc pod uwagę powyższe próby zdefiniowania, czym powinien być SIR, podejmowane działania na rzecz jego stworzenia następować muszą w dwóch płaszczyznach:

1. Kreowania kanałów komunikacyjnych pomiędzy poszczególnymi regionalnymi aktorami społecznymi (takimi jak: władza i administracja publiczna, organizacje pozarządowe, przedsiębiorcy, instytucje świadczące usługi publiczne czy też społeczeństwo regionalne);
2. Generowania wiedzy (także w oparciu o wymianę informacji w ramach stworzonych kanałów komunikacji) służącej formułowaniu regionalnych polityk publicznych.

Przy czym działania te powinny mieć potrójny charakter:

1. Informacyjny — rozpowszechnianie informacji o celach, zasadach i narzędziach SIR;
2. Koordynacyjny — porządkowanie funkcjonowania w systemie przedstawicieli wszystkich sfer (podsystemów) systemu regionalnego;
3. Stymulacyjny — bezpośrednie działania na rzecz zwiększenia interakcji między jak największą liczbą regionalnych aktorów.

Struktura pomorskiego systemu inteligencji regionalnej



Pierwszą warstwę tworzą ludzie i instytucje. Aby mogły ze sobą współdziałać potrzebne są zasady (warstwa druga). Zasady umożliwiają różne typy interakcji (warstwa trzecia) a interakcje są możliwe dzięki narzędziom (warstwa czwarta). W efekcie region osiąga wysoką adaptacyjność (zdolność do pozytywnej absorpcji trendów), co umożliwia realizację scenariusza „solidarnej odpowiedzi”.

6.3. Jakie role będzie pełnił SIR w wymiarze instytucjonalnym?

System Inteligencji Regionalnej w wymiarze instytucjonalnym powinien składać się z podmiotów, które w zdecydowanej większości już istnieją. Ich istnienie nie oznacza automatycznie funkcjonowania systemu. Aby tak się stało, istniejące interakcje muszą zmienić swój charakter, uwzględniając zasady SIR oraz szereg rozwiązań hybrydowych zarówno w zakresie organizacyjnym jak i finansowym, łącząc formy publiczne i prywatne (także komercyjne). Ponadto pomiędzy niektórymi instytucjami współdziałanie musi zostać dopiero podjęte. Poniżej wyszczególniono najważniejsze instytucje SIR oraz korzyści, jakie funkcjonowanie systemu powinno im przynieść. Nie jest to jednak pełna (docelowa) koncepcja struktury systemu. Wraz ze zmieniającymi się wyzwaniami musi ona ulegać zmianom.

1. Władze samorządowe

Zarząd Województwa

Rola SIR:

- źródło informacji o uwarunkowaniach i wyzwaniach rozwoju regionalnego
- narzędzie diagnozy regionu
- narzędzie programowania rozwoju — tworzenia i konsultacji kierunków polityki rozwoju regionalnego (np. strategia rozwoju województwa, regionalny program operacyjny, plan zagospodarowania przestrzennego województwa, inne koncepcje, plany i programy)
- narzędzie koordynacji polityki rozwoju regionalnego (bieżąca współpraca z samorządami, biznesem, organizacjami pozarządowymi)
- sposób na integrację regionu i tworzenie regionalnej identyfikacji (tożsamości)
- narzędzie budowania spójnego wizerunku regionu i skutecznego marketingu terytorialnego

Sejmik Województwa

Rola SIR:

- źródło informacji o uwarunkowaniach i wyzwaniach rozwoju regionalnego
- narzędzie diagnozy regionu
- narzędzie opiniowania projektów uchwał oraz określania ich potencjalnych skutków

Samorządy lokalne (powiatowe i gminne)

Rola SIR:

- źródło informacji o uwarunkowaniach i wyzwaniach rozwoju lokalnego
- narzędzie diagnozy powiatu/gminy dla potrzeb strategii rozwoju i zagospodarowania przestrzennego
- pomoc w kreowaniu polityki inwestycyjnej
- narzędzie koordynacji strategii rozwoju w ujęciu wertykalnym (ze szczeblem województwa) jak i horyzontalnym (sąsiednie gminy i powiaty)
- platforma bieżącej współpracy z przedsiębiorcami i organizacjami pozarządowymi

2. Instytucje administracji publicznej o charakterze sektorowym

WUP i PUP-y

Rola SIR:

- źródło informacji o uwarunkowaniach i wyzwaniach dla rynku pracy
- narzędzie kompleksowej diagnozy stanu regionalnego i lokalnych rynków pracy — z uwzględnieniem informacji pochodzących także z sektora prywatnego pośrednictwa pracy oraz przedsiębiorstw



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- narzędzie oceny efektywności poszczególnych działań podejmowanych w ramach polityki rynku pracy
- narzędzie bardziej precyzyjnej oceny struktury popytu na pracę (m.in. dzięki szerszemu napływowi jakościowej informacji od pracodawców) oraz podaży pracy (dzięki współpracy z pracodawcami w zakresie określania zestawu gromadzonych informacji o bezrobotnych)
- narzędzie tworzenia Regionalnego Planu Działań na Rzecz Zatrudnienia
- możliwość opiniowania Regionalnego Planu Działań na Rzecz Zatrudnienia oraz ustalanie zasad i kryteriów oceny jego realizacji
- platforma wymiany informacji z instytucjami edukacji i otoczenia biznesu w zakresie poszukiwanych na rynku pracy kompetencji

Kuratorium Oświaty

Rola SIR:

- źródło informacji o uwarunkowaniach i wyzwaniach dla edukacji
- narzędzie kompleksowej diagnozy edukacji — nie tylko od strony wyników w nauce ale także z punktu widzenia wymagań szkół wyższych i pracodawców
- narzędzie weryfikacji programów i metod kształcenia
- źródło informacji o potrzebach kształcenia nauczycieli

3. Instytucje quasi-publiczne

Agencje, fundacje, stowarzyszenia wspierające rozwój regionalny, przedsiębiorczość, aktywność lokalną

Rola SIR:

- źródło informacji o uwarunkowaniach i wyzwaniach rozwoju regionalnego i lokalnego
- narzędzie diagnozy stanu przedmiotu działalności instytucji
- źródło informacji o celach działania samorządów regionalnych i lokalnych, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych pozwalające nadać kontekst działalności instytucji
- kanał transmisji informacji do samorządów na potrzeby kształtowania polityki regionalnej i lokalnej

Strefy ekonomiczne

Rola SIR:

- źródło informacji o trendach w zakresie inwestycji
- źródło informacji o atrakcyjności inwestycyjnej regionu i jednostek lokalnych oraz wymiany doświadczeń i programowania działań w zakresie poprawy czynników lokalizacji inwestycji
- źródło informacji o priorytetach rozwoju regionalnego i lokalnego oraz narzędzie ich weryfikacji
- narzędzie promocji regionu i tworzenia ofert inwestycyjnych

4. Biznes

Przedsiębiorstwa duże

Rola SIR:

- źródło informacji o uwarunkowaniach i wyzwaniach dla gospodarki
- źródło informacji o zasobach regionu, jego mocnych i słabych stronach
- źródło informacji o szansach i niszach rynkowych będących konsekwencjami trendów
- źródło informacji o priorytetach rozwoju regionalnego i lokalnego
- narzędzie komunikacji z samorządami, systemem edukacji, instytucjami rynku pracy oraz innymi przedsiębiorstwami
- narzędzie wpływu na kształtowanie polityki rozwoju regionalnego i lokalnego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przedsiębiorstwa małe

Rola SIR:

- źródło informacji o uwarunkowaniach i wyzwaniach dla gospodarki
- źródło informacji o zasobach regionu, jego mocnych i słabych stronach
- źródło informacji o szansach i niszach rynkowych będących konsekwencjami trendów
- źródło informacji o priorytetach rozwoju regionalnego i lokalnego
- narzędzie komunikacji z samorządami, systemem edukacji, instytucjami rynku pracy oraz innymi przedsiębiorstwami
- narzędzie wpływu na kształtowanie polityki rozwoju regionalnego i lokalnego

Stowarzyszenia przedsiębiorców, izby gospodarcze, samorzady zawodowe i korporacyjne

Rola SIR:

- źródło informacji o uwarunkowaniach i wyzwaniach dla gospodarki
- źródło informacji o zasobach regionu, jego mocnych i słabych stronach
- źródło informacji o priorytetach rozwoju regionalnego i lokalnego
- narzędzie komunikacji z samorządami, systemem edukacji, instytucjami rynku pracy oraz innymi organizacjami przedsiębiorców (branżami)
- narzędzie wpływu na kształtowanie polityki rozwoju regionalnego i lokalnego

5. Edukacja

Edukacja przedszkolna

Rola SIR:

- źródło informacji o uwarunkowaniach i wyzwaniach dla systemu edukacji
- narzędzie tworzenia i konsultowania programów wychowania i edukacji przedszkolnej
- platforma współpracy z przedsiębiorcami, stowarzyszeniami i osobami indywidualnymi zainteresowanymi tworzeniem małych i domowych przedszkoli
- platforma współpracy z uczelniami w zakresie kształcenia nauczycieli i opiekunów

Szkoły

Rola SIR:

- źródło informacji o uwarunkowaniach i wyzwaniach dla systemu edukacji
- narzędzie tworzenia i konsultowania programów nauczania (szczególnie przedmiotów zawodowych)
- platforma współpracy z przedsiębiorcami, stowarzyszeniami i rodzicami w zakresie wychowania i nauczania zgodnie z potrzebami społecznymi i gospodarczymi
- platforma współpracy z uczelniami w zakresie kształcenia nauczycieli

Edukacja wyższa

Rola SIR:

- źródło informacji o uwarunkowaniach i wyzwaniach dla systemu nauki, edukacji i rynku pracy
- źródło informacji o potrzebach rynku pracy
- narzędzie opiniowania kierunków studiów z punktu widzenia potrzeb rynku pracy
- źródło informacji zwrotnej o jakości kształcenia
- narzędzie konstruowania programów badawczych uczelni
- platforma współpracy w zakresie komercjalizacji wyników badań



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Instytucje szkoleniowe

Rola SIR:

- źródło informacji o uwarunkowaniach i wyzwaniach dla systemu edukacji i rynku pracy
- źródło informacji o potrzebach rynku pracy
- źródło informacji zwrotnej o jakości usług
- platforma współpracy z pozostałymi instytucjami edukacyjnymi w zakresie doskonalenia programów nauczania
- platforma współpracy z przedsiębiorcami i instytucjami rynku pracy w zakresie tworzenia i realizacji programów szkoleniowych

Instytucje certyfikujące kompetencje

Rola SIR:

- źródło informacji o uwarunkowaniach i wyzwaniach dla systemu edukacji i rynku pracy
- źródło informacji o potrzebach rynku pracy
- platforma współpracy z pozostałymi instytucjami edukacyjnymi oraz przedsiębiorcami i instytucjami rynku pracy w zakresie doskonalenia programów nauczania

6. Społeczność regionalna

Osoby fizyczne

Rola SIR:

- źródło informacji o umiejętnościach i kompetencjach poszukiwanych na rynku pracy obecnie i w przyszłości
- źródło informacji o szansach i niszach rynkowych będących konsekwencjami trendów
- źródło informacji o zachowaniach i postawach w życiu społecznym, których znaczenie rośnie z powodu oddziaływania trendów
- narzędzie opiniowania projektów i działań władz samorządowych
- narzędzie informowania o skutkach działalności przedsiębiorstw
- narzędzie integracji i animacji środowisk lokalnych

Organizacja pozarządowe, stowarzyszenia, organizacje religijne, kulturowe

Rola SIR:

- źródło informacji o zachowaniach i postawach w życiu społecznym, których znaczenie rośnie z powodu oddziaływania trendów
- narzędzie informowania o skutkach działalności innych organizacji
- narzędzie integracji i animacji środowisk lokalnych
- narzędzie promowania dobrych praktyk z zakresu działalności organizacji pozarządowych

Media

Rola SIR:

- źródło informacji pozwalających poznać istotę zmian społecznych i gospodarczych
- źródło informacji stanowiących kontekst dla zasadniczego przekazu, pozwalające budować jego rzetelność
- łatwiejsze poznanie wielu opinii/spojrzeń na dany problem
- dostarczanie argumentów dla budowy medialnego poparcia a co za tym idzie uzyskiwania społecznej akceptacji dla działań ukierunkowanych na dobro publiczne



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



6.4. Na jakich zasadach musi opierać się SIR?

Fundament SIR: kultura dialogu i zaufania

Kluczowym elementem Systemu Inteligencji Regionalnej jest nieprzerwany i wielostronny przepływ istotnych informacji i wiedzy pomiędzy jego poszczególnymi aktorami. Aby te interakcje mogły zachodzić i dotyczyć merytorycznych kwestii potrzebna jest nie tylko twarda infrastruktura komunikacji (narzędzia i miejsca debaty), ale swoista kultura dialogu i zaufania. Chodzi tu głównie o postawy poszczególnych aktorów regionu wynikające z ich własnych aspiracji oraz wyobrażeń co do zachowań pozostałych uczestników systemu. Te motywacje i przeświadczenia są fundamentem definiującym charakter i zakres działań podejmowanych przez każdego z uczestników z osobna. Toteż pojedyncze przeświadczenie, iż pozostali aktorzy systemu działają jedynie na własną korzyść, nawet gdy kosztem jest rozwój całego regionu, powoduje tożsame działania odwetowe. Dla dobrego funkcjonowania SIR-u kluczowe staje się więc ograniczanie funkcjonowania destruktywnych postaw i działań. Kluczem do sukcesu jest posiadanie w regionie odpowiedniej kultury dialogu i zaufania pozwalającej na bieżącą weryfikację wzajemnych postaw przy stałej obecności pozostałych aktorów sceny regionalnej. W efekcie możliwe jest zbudowanie konsensusu w zakresie wspólnych celów, wizji regionu w przyszłości oraz nakładów jakie zgadza się ponieść każda ze stron, aby osiągnąć wspólnie zdefiniowane cele.

Odpowiednią kulturę dialogu i zaufania można zdefiniować przez pryzmat zasad, wydyskutowanych i zaakceptowanych przez wszystkich uczestników SIR-u. Wydaje się, iż ten swoisty kodeks mógłby obejmować następujące reguły:

1. Zaufanie

Efektywność funkcjonowania SIR-u jest do pewnego stopnia zależna od poziomu kompetencji i kwalifikacji poszczególnych jego aktorów. Niemniej, ze względu na wewnętrzne ograniczenia („kres pojemności”) pojedynczych osób, organizacji, instytucji są one niewystarczające. W dużej mierze ponadprzeciętną efektywność można osiągnąć poprzez wysoki poziom wzajemnego zaufania. Jest ono gwarantem wysokiej wydajności (niskie

koszty transakcyjne) i trwałego rozwoju (stabilność relacji). Stosując tę zasadę można sobie wyobrazić dużo częstsze i swobodniejsze kontakty pomiędzy poszczególnymi instytucjami w regionie (w tym między innymi uczelniami, przedsiębiorstwami i urzędami). W tej sytuacji żadna ze stron nie powinna się obawiać, iż otwarte i precyzyjne przedstawienie problemów i dylematów może zostać przeciwko niej wykorzystane.

2. Inkluzywność

Istotą efektywnego działania jest nie tylko posiadanie (lub przeświadczenie o posiadaniu) najlepszej strategii, koncepcji czy rozwiązania ale również umiejętność przekonania do niej innych (poprzez wspólne jej wypracowywanie i modyfikowanie). Inkluzywność objawia się w otwarciu SIR na każdego, kto chce w nim dobro-

wolnie uczestniczyć i deklaruje chęć wzięcia na siebie odpowiedzialności za podtrzymywanie więzi. Zastosowanie zasady inkluzywności pozwala na stałe poszerzanie zakresu funkcjonowania SIR-u, tym samym zwiększając jego efektywność.

3. Partnerstwo

Lepsze działanie SIR można osiągnąć również poprzez stosowanie zasady partnerstwa. Wspólne diagnozowanie i rozwiązywanie problemów pozwala z jednej strony korzystać z lepszych zasobów (dopasowanie odpowiednich kompetencji mieszczących się w różnych instytucjach), z drugiej zaś optymalizować koszty (współdzielenie kosztów przy tych samych rezultatach). Zasada partnerstwa zabezpiecza także pozycje w systemie dla najsłabszych jego członków (o przydatności dla SIR decydować ma siła argumentów a nie argument siły). Zasada ta

wymaga również redefinicji formuły dotychczasowego funkcjonowania partnerstw publiczno-prywatnych, która tę ideę wypaczyła a nawet nadała jej pejoratywny odcień w odbiorze społecznym. Partnerstwo musi oznaczać otwartość, przejrzystość, wyraźnie określone cele i zadania oraz pełne zachowanie wymogu subsydiarności. Musi także wynikać z alokacji zasobów i zadań do podmiotów posiadających najlepsze kompetencje w danej dziedzinie, weryfikowalne na podstawie czytelnych kryteriów dostępu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



4. Sieciowość

Zjawiska globalne stają się coraz bardziej skomplikowane. Ich interpretacja wymusza stosowanie złożonych kompetencji i interdyscyplinarnego podejścia. Dobre funkcjonowanie SIR-u wymaga sieciowego nastawienia polegającego na projektowej współpracy w różnych konfiguracjach instytucjonalnych, które tworzą się i rozpadają w zależności od bieżących wyzwań. W ten oto sposób pracownicy uczelni, przedsiębiorstwa i urzędu

mogą wspólnie zastanawiać się nad skutkami nadchodzącej zmiany technologicznej bądź formułującego się zjawiska społecznego. Postępowanie według zasady sieciowości powinno pozwolić na szybsze i bardziej trafne rozpoznanie potencjalnych szans i zagrożeń dla społeczeństwa czy gospodarki regionu. Jego koszt może być również niższy ze względu na brak konieczności powoływania nowej dedykowanej problemowi instytucji.

5. Transparentność

Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) umożliwił komunikację „wielkich prędkości” na masową skalę. Dziś o istotnym wydarzeniu, gdziekolwiek by nie miało miejsca (np. trzęsienie ziemi na Haiti), ludzkość dyskutuje niemalże natychmiast, w czasie rzeczywistym (pierwsze informacje, w tym zdjęcia, pojawiają się w internecie w ciągu kilkunastu minut). Rozkwit ICT ma też duży wpływ na funkcjonowanie organizacji sieciowych. Stwarza on możliwość równego dostępu do informacji (wszyscy jednocześnie mogą być blisko ich źródła). Intencje, działania i efekty prac aktorów w ramach danego systemu nie są tajemnicą dla pozostałych jego uczestników. Zastosowanie zasady transparentności

skutkuje brakiem asymetrii w dostępie do informacji. Tym samym uniemożliwia narzucenie celów i sposobów funkcjonowania SIR-u przez wąską grupę będącą najbliższym źródłem informacji (tak aby realizowały interes wszystkich uczestników systemu, a nie partykularne, takiej czy innej grupy). Pełna transparentność SIR jest warunkiem jego powodzenia — gwarantem bezpieczeństwa jego uczestników, budowania kultury zaufania i otwartości, a także kołem zamachowym całego systemu (pozytywne efekty działania systemu widoczne na zewnątrz będą zachęcały kolejne podmioty do włączania się do SIR).

6. Różnorodność (form, podmiotów, narzędzi)

Interpretacja skomplikowanych zjawisk zachodzących globalnie wymaga dziś nie tylko sieciowości, ale i różnorodności współpracujących podmiotów. Różnorodne muszą też być formy i formuły interakcji. Współdzielenie zasobów w celu optymalizacji kosztów nie jest już wystarczające. Istotne jest, by na dane zjawisko mogły spojrzeć osoby o różnych doświadczeniach i kompetencjach zawodowych (każdy dokona innej interpretacji danego problemu). Dopiero zbiorowa mądrość różnorodnych podmiotów jest w stanie w pełni zrozumieć istotę zachodzących zjawisk. Podobne wnioski należy odnieść do form (nieograniczanie się do jednego rodzaju, płaszczyzny, formy współpracy) i narzędzi

stosowanych zarówno do diagnozowania zjawisk jak i formułowania na nie odpowiedzi (np. poprzez mechanizmy rynkowe lub polityki publiczne). SIR stanowią więc zarówno interakcje sformalizowane (zinstytucjonalizowane), jak i nieformalne i pozaformalne. Przy zachowaniu pozostałych zasad systemu (w tym transparentności i ukierunkowania na dobro wspólne), każda z tych form powinna być traktowana równorzędnie. Funkcjonowanie w oparciu o zasadę różnorodności umożliwia dokonanie pełniejszej diagnozy i wypracowanie lepszych rozwiązań.

W dalszej części raportu prezentujemy paletę możliwych narzędzi dla realizacji celów SIR.

7. Adaptacyjność (stałe uczenie się i dostosowywanie systemu, instytucji, osób)

Żyjemy w czasach permanentnej zmiany. Potencjalne możliwości funkcjonowania poszczególnych systemów ulegają ciągłemu poszerzeniu (zmieniają się choćby technologie komunikacji). SIR z założenia powinien być otwarty na dostosowania. Tylko systemy otwarte i stałe uczące się będą posiadały odpowiedni potencjał adaptacyjności. Dostosowanie to powinno mieć dwójaki wymiar. Z jednej strony uwzględniać zmiany zachodzące

w otoczeniu (by zawsze charakteryzować się dużą kompatybilnością). Z drugiej zaś strony, brać pod uwagę przemiany wewnętrzne (np. zmianę konfiguracji tworzących SIR podmiotów). Stosowanie zasady adaptacyjności w tak dwójako rozumiany sposób pozwala zachować elastyczność, a co za tym idzie wysoką efektywność całego systemu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



8. Wysoka kontekstowość — divergent thinking

W dzisiejszym świecie szczególnego znaczenia nabiera wiedza symboliczna — kreatywne myślenie, jako główny generator wartości dodanej. Kreatywność w dużej mierze pochodzi z myślenia dywergentnego. Jest to proces myślowy lub metoda użyta do tworzenia kreatywnych pomysłów poprzez jednoczesne poszukiwanie wielu różnych rozwiązań. Jest ono przeciwieństwem myślenia konwergentnego, które wymaga zastosowania zestawu logicznych kroków, żeby osiągnąć jedno (jedyne właściwe) rozwiązanie. Myślenie dywergentne odbywa się w wyniku spontanicznych, wolnych przebiegów — gdy w sposób niezorganizowany powstaje

multum pomysłów na raz. Wiele możliwych rozwiązań wygenerowanych w krótkim czasie pozwala zarysować nieprzewidziane wcześniej zależności. Po zakończeniu procesu dywergentnego myślenia pomysły i informacje są organizowane i strukturalizowane przy użyciu myślenia konwergentnego. Zjawisko to ma swoje zastosowanie nie tylko do pojedynczych osób czy instytucji, ale również całych systemów. Przyjęcie zasady wysokiej kontekstowości wyposaży SIR w możliwość tworzenia i korzystania z wiedzy symbolicznej (najbardziej wartościowego typu wiedzy).

9. Ukierunkowanie na dobro wspólne

Kluczową kwestią pozwalającą na dobre funkcjonowanie SIR-u jest ukierunkowanie jego wizji, misji, celów i działań na dobro wspólne regionu. Nie może to być miejsce realizacji interesów jedynie tych jego elementów (instytucji), które posiadają najsilniejszą pozycję, gdyż pozostali aktorzy szybko przestaną do systemu kontry-

buować. Dobra wspólnego należy poszukiwać na drodze otwartej debaty, co oznacza, że nikt nie ma prawa ogłosić, co jest dobrem wspólnym, bez poddania tego pod osąd innych, którzy mogą się na ten temat swobodnie wypowiadać.

10. Otwartość

Rozwój poszczególnych regionów dziś jest silnie skorelowany z umiejętnością wykorzystania szans płynących z coraz większego umiędzynaradawiania się świata. Szybka identyfikacja i zrozumienie kolejnych nowych zjawisk zachodzących globalnie (np. e-zawody czy rosnąca wartość wiedzy symbolicznej) umożliwia lepsze przygotowanie się na ich skutki (zmiana strategii przedsiębiorstw czy polityk publicznych). Przyjęcie zasady otwartości powoduje, iż poszczególni aktorzy SIR-u stają

się swoistymi receptorami zjawisk globalnych zachodzących w ich własnej, wąsko określonej dziedzinie. Jednocześnie jednak, ze względu na specyfikę SIR (silne usieciowienie), stają się oni nadawcami istotnych komunikatów dla wszystkich pozostałych aktorów w regionie. W ten sposób następuje skrócenie czasu absorpcji poszczególnych trendów i wzrost potencjału konkurencyjnego na tle innych regionów.

6.5. Z jakich narzędzi i instrumentów może korzystać SIR?

Biorąc pod uwagę przesłanki i zasady, na których ma się opierać oraz funkcje i cele, które ma realizować, należy jeszcze raz wyraźnie podkreślić, że system inteligencji regionalnej to raczej dynamiczny proces komunikowania, konfrontowania i uzgadniania różnorodnych interesów oraz wzmacniania współodpowiedzialności za podejmowane decyzje (zarówno w sferze publicznej jak i komercyjnej), niż zinstytucjonalizowana i sformalizowana struktura zarządzania regionem. Dlatego od procedur znacznie ważniejsze są habitusy — czyli tworzące je zwyczaje, nawyki, przekonania, postawy itd. Bez nich, nawet słuszne procedury traktowane będą jako uciążliwe, niepotrzebne i nieefektywne „fanaberie” — przykładem może być dotychczasowy sposób realizacji „wymogu” konsultacji społecznych. Dlatego też, kluczowego znaczenia nabiera umiejętność doboru jak najlepszych (w danej sytuacji, dla realizacji konkretnego celu) sposobów, narzędzi czy też metod. Poniżej prezentujemy paletę możliwości, sposobów uruchomienia i wspierania „regionalnego rozumu” — zarówno o charakterze rozwiązań instytucjonalnych i organizacyjnych, jak również konkretnych „narzędzi” do wykorzystania przez administrację samorządową.

Aby zaproponowane poniżej narzędzia, rozwiązania

i metody stały się katalizatorem powstania SIR, konieczne jest położenie nacisku na zasady omówione w poprzedniej części raportu. Bez ich przestrzegania, poniższe narzędzia nie spełnią roli „systemotwórczej”. W tym miejscu należy również bardzo wyraźnie podkreślić, że naturalne dla administracji publicznej tendencje do pełnej instytucjonalizacji takiego systemu zakończą się fiaskiem. Dzisiejsze otoczenie społeczne i gospodarcze — opisane w ramach tego projektu pod postacią wyzwań i trendów przyszłości — wyklucza możliwość spełnienia funkcji SIR przez powołanie „omnipotentnej instytucji regionalnej” („Próby tworzenia architektury instytucjonalnej — przejawiające się np. w dążeniu do powołania 'idealnej regionalnej agencji rozwoju' — są niewystarczające i najczęściej drugorzędnej ważności”, Landabaso, Bellini). Wzorcowy SIR musi „składać się” z wielu różnorodnych, uzupełniających się ale i czasami nachodzących na siebie form, metod i narzędzi zwiększania interakcji między regionalnymi aktorami sfery społecznej, gospodarczej i administracyjnej. Interakcje te muszą być osadzone w kontekście kulturowym i przestrzeni publicznej Pomorza — z jednej strony system taki z nich korzysta (jest nimi warunkowany), z drugiej strony kontrybuuje do ich rozwoju.

Stałe elementy systemu inteligencji regionalnej:

1. **Kongres rozwoju Pomorza** — czyli cykliczne forum dużej debaty, w którym brałoby udział wszyscy zainteresowani obywatele i przedstawiciele publicznych i poza publicznymi aktorów życia społecznego województwa pomorskiego oraz zapraszani goście spoza regionu; w jego organizację powinni być zaangażowani przedstawiciele różnych (możliwie wszystkich) sfer życia społecznego, zarówno regionalnej, jak i lokalnej władzy publicznej, trzeciego sektora, a także pracodawców oraz związków zawodowych. Miałoby ono podwójne zadanie:

- Tworzenie szerokiej platformy komunikacji do wytyczania, a także konsultowania możliwych dróg rozwoju regionu, jako pewnego amalgamatu społeczno-gospodarczego;
- Tworzenie dobrego klimatu dla myślenia i działania w „perspektywie regionalnej”. To oddziaływanie miękkie zachodzi dwutorowo. Po pierwsze, umożliwia stworzenie rzeczywistej wspólnoty regionalnej opartej o pewien zasób tzw. „kapitału symbolicznego”. Po drugie, dokonuje włączenia elit intelektualnych w obręb „obiegu regionalnego”, i umożliwia wykorzystanie ich potencjału w tworzeniu podstaw jego rozwoju.

Jednocześnie trzeba zwrócić uwagę na pozytywny charakter działań podejmowanych zarówno w przestrzeni sformalizowanej, w postaci paneli dyskusyjnych, debat publicznych w zakresie wyodrębnionych obszarów, jak i wagę działań niesformalizowanych. Podejmowanie tzw. „rozmów kularowych”, a także szereg interakcji przed i po kolejnych edycjach Forum, pozwala na podniesienie nie tylko zasobów kapitału społecznego wszystkich aktorów regionalnych, ale też wytwarza ważny kanał przepływu informacji i wiedzy.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Casus Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego

Pomorski Kongres Obywatelski jest cyklicznym jednodniowym wydarzeniem, złożonym m.in. z wielu paneli tematycznych, w trakcie których prowadzone są debaty i dyskusje dotyczące rozwoju Pomorza, niebezpieczeństw i możliwości związanych z dostrzeganymi procesami społeczno-gospodarczymi. Do panelistów należą eksperci, naukowcy i praktycy funkcjonujący w poszczególnych sferach, zarówno w przestrzeni regionalnej, jak i ogólnopolskiej. Wstęp na Kongres ma charakter otwarty, wydarzenie to ma więc charakter w pełni inkluzywny.

PKO jest organizowany w ramach Polskiego Forum Obywatelskiego przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. Dotychczas odbyły się trzy Kongresy: w 2006, 2007 oraz 2009 roku. Ma on swój odpowiednik ogólnopolski: Kongres Obywatelski.

Więcej informacji: www.pfo.net.pl

2. **Pomorskie Sieci Dialogu** — ich podstawowym celem jest wyjście poza ograniczoną formułę tzw. dialogu społecznego realizowanego np. w ramach Wojewódzkich Rad Dialogu Społecznego i innych ciał doradczo-konsultacyjnych w stronę pełnej otwartości na wszystkich aktorów życia społecznego. Oczywiście przy wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia dotychczasowych ciał opiniująco-doradczych (tzw. wiedzy instytucjonalnej). Dla pluralizacji i usieciowienia można powołać do życia:

- **permanentne Pomorskie Sieci Dialogu (PSD)** — w zakresie np. edukacji, polityki społecznej, ochrony zdrowia, barier inwestycyjnych itd.), których celem byłoby prowadzenie permanentnego dialogu w obrębie poszczególnych dziedzin życia społecznego. Miałyby one inkluzywny charakter, skupiając wszystkich zainteresowanych, nie tylko według klucza branżowej specjalizacji (dialog międzyśrodowiskowy). Ich głównym celem byłoby monitorowanie trendów i zjawisk, diagnozowanie problemów i wstępna dyskusja nad ewentualnymi rozwiązaniami z różnych punktów widzenia. Aby faktycznie mogły one spełniać swoją funkcję należy zwrócić szczególną uwagę na organizowanie cyklicznych spotkań, np. w odstępach kwartalnych lub półrocznych;
- **grupy robocze powoływane ad hoc** w celu tworzenia propozycji rozwiązań konkretnych problemów społecznych zdiagnozowanych przez PSD. Przy czym również miałyby one charakter międzysektorowy. Propozycje te byłyby następnie konsultowane z szerszym otoczeniem społecznym. Stanowiłoby to istotne wsparcie dla funkcjonowania administracji publicznej, także zaangażowanej w prowadzone w ramach grup roboczych prace. Mogą one opierać się o wykorzystanie technik:
 - **komórek planujących** (jedna z technik deliberatywnych), w której pewna grupa losowo wybranych obywateli reprezentujących różne warstwy społeczne i funkcjonujących w rozmaitych dziedzinach życia społecznego, przez pewien czas pracuje nad rozwiązaniem konkretnego problemu (przy dostępie do pełnej jego dokumentacji). Może to być szczególnie przydatne w przypadku rozwiązywania problemów, które mogą mieć istotny wpływ na życie całej społeczności;
 - **paneli eksperckich** (w tym także video-konferencji), stanowiących tradycyjną formułę pracy zespołu zadaniowego ukierunkowanego na osiągnięcie z góry zakładanego celu, jakim jest wygenerowanie konkretnego rozwiązania problemu społecznego. Podstawą ich funkcjonowanie jest wymiana opinii, doświadczeń i wiedzy ekspertów funkcjonujących w obrębie różnych struktur, jednakże w tym samym obszarze życia społecznego. Wsparciem dla funkcjonowania paneli mogą być seminaria zamknięte, których celem może być uzyskanie dodatkowej informacji w zakresie oceny prac panelu pochodzącej od ekspertów zewnętrznych.
- **organizacja w kwestiach społecznie istotnych licznych wydarzeń w oparciu o formułę tradycyjnych form dialogu wewnątrz- i międzysektorowego**, służących także generowaniu i uzgadnianiu wiedzy eksperckiej, czyli organizacja:

- konferencji, opierających się o tradycyjne formy debaty akademickiej: wystąpienia o charakterze wykładowym i pytania z sali do referentów. Ukierunkowanie głównie na dotarcie do jak najszerszej publiczności (także poprzez media do opinii publicznej) niekoniecznie związanej z dziedziną, w której organizowana jest konferencja;
- seminariów otwartych i debat panelowych, stanowiących formy hybrydowe — połączenia zamkniętych seminariów eksperckich opartych często o debatę w ramach panelu uzupełnioną otwartą dyskusją ze zgromadzoną publicznością. Przy tym wydarzenia te są najczęściej skierowane do osób pochodzących z konkretnego obszaru życia społecznego.

3. **Permanentny Pomorski Foresight Regionalny (PFR)**, czyli prospektywne obserwatorium rozwoju. Jego główną funkcją byłoby tworzenie i cykliczna weryfikacja scenariuszy rozwojowych poszczególnych dziedzin życia społecznego, na podstawie dostępnych lub prowadzonych specjalnie na jego potrzeby badań i analiz. Celem zasadniczym projektu jest uświadomienie wszystkim aktorom regionalnym możliwych do zaistnienia w mniej lub bardziej odległej przyszłości zjawisk (i związanych z nimi wyzwań wynikających ze zdiagnozowanych zagrożeń i możliwości). Celem drugorzędym jest próba prognozowania zmian w różnych obszarach, która ze względu na obecne uwarunkowania rozwoju musi jednak być wtórna wobec podejścia scenariuszowego.

PFR stanowiłoby więc prospektywne obserwatorium rozwoju i diagnozowania pojawiających się trendów społecznych i gospodarczych. Ze względu na charakter podejmowanych działań (w których zakres wchodziły rekomendacje, a także pewne oceny funkcjonowania władzy publicznej) realizować je powinny instytucje niezależne od władzy publicznej, o odpowiednim potencjale kadrowym (umożliwiającym działania na polu analityczno-badawczym) i dużej zdolności sieciowania wiedzy. Działania te powinny być sprzężone z funkcjonowaniem Pomorskich Sieci Dialogu (czerpać z opinii ich aktorów, a jednocześnie stanowić bazę dla merytorycznej debaty prowadzonej w ich ramach), a także wykorzystywać w swej pracy powstające opracowania analityczno-badawcze dotyczące Pomorza.

Casus projektu „Pomorze 2030”

Dobrym przykładem takich praktyk jest nieukończony jeszcze projekt „Pomorze 2030 — Scenariusze rozwojowe i kluczowe technologie. Foresight regionalny” realizowany przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w latach 2009–2011. Jego celem jest stworzenie scenariuszy rozwojowych poszczególnych obszarów życia społecznego, takich jak edukacja i wiedza, komunikacja czy wartości i style życia. Te przestrzenie stanowią obszary prowadzonych badań oraz analiz, wykorzystujących także niestandardowe techniki generowania wiedzy, takie jak np. badanie delfickie. Podstawą prowadzonych studiów są jednak panele ekspertów złożonych z przedstawicieli świata akademickiego, praktyków funkcjonujących w danym obszarze, przedstawicieli administracji, biznesu czy organizacji pozarządowych. To one decydują o przedmiocie zleczanych prac badawczych, a także systematyzują wygenerowaną wiedzę poprzez sformułowanie scenariuszy rozwojowych oraz ostatecznego wytworu, jaki stanowi raport końcowy z prowadzonych studiów.

Więcej informacji: www.pomorze2030.pl

7. **Pomorski Przegląd Gospodarczy** — kwartalnik wydawany przez IBnGR, który pełni funkcję regionalnej agory — miejsca aktywnej debaty o sytuacji województwa pomorskiego oraz możliwościach i kierunkach jego rozwoju; miejsca prezentacji najlepszych pomysłów i rozwiązań, innowacji w różnych dziedzinach, a nawet emocji i aspiracji. Służy więc dialogowi różnych środowisk — samorządowych, akademickich, biznesowych, pozarządowych oraz ludzi młodych. „Pomorski Przegląd Gospodarczy” trafia bezpośrednio do najważniejszych osób w regionie:



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



polityków, samorządów, urzędników, naukowców, ludzi kultury i biznesu. Dostępny jest bezpłatnie dla wszystkich chętnych w wersji elektronicznej na stronie internetowej www.ppg.gda.pl. Na jego łamach publikowane są artykuły i wywiady z największymi autorytetami z różnych dziedzin. Dzięki temu „Pomorski Przegląd Gospodarczy” jest jednym z najważniejszych mediów opiniotwórczych w regionie. Partnerami w tym przedsięwzięciu są już: Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Urząd Miasta Gdańska i najważniejsze pomorskie podmioty komercyjne.

Metody i narzędzia realizacji celów SIR:

1. Wykorzystanie **technik o charakterze deliberatywnym** do „aktywnego” badania opinii publicznej w kwestiach społecznie istotnych. Są to techniki, których wykorzystanie jest szczególnie zasadne w obszarach, mających wpływ nie tyle na funkcjonowanie pewnego wyodrębnionego obszaru, ile na całe życie lokalnej i regionalnej społeczności. Pozwala (poprzez zastosowanie różnych technik), z jednej strony zdiagnozować pewne problemy, z którymi borykają się mieszkańcy, z drugiej zaś znaleźć społecznie akceptowalne rozwiązanie. Do praktyk szczególnie godnych polecenia należą m.in.:

⇒ **Sondaż deliberatywny**, czyli ustalenie preferencji opinii publicznej na podstawie debaty uczestników sondażu. Metoda ta opiera się, oprócz przeprowadzenia tradycyjnego sondażu społecznego, na wyborze grupy reprezentatywnej dla społeczeństwa, która bierze udział w dyskusji nad problemami społecznymi i ich rozwiązaniami. Grupa ta może być podzielona na podzespoły lub podgrupy, które dyskutują najpierw w swoim gronie, aby potem przedstawić swe ustalenia na forum całej grupy i podjąć ostateczną decyzję. Aby sondaż taki był skuteczny, należy zapewnić: dostęp do informacji na temat rozwiązań i problemów, otwartość debaty, swobodę wypowiedzi, moderowanie dyskusji oraz udział reprezentatywnej grupy uczestników. Ta forma badania opinii jest szeroko wykorzystywana m.in. w USA, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Holandii i Hiszpanii. Często jej inicjatorami są niezależne ośrodki badawcze lub lokalne/regionalne władze publiczne.

Casus sondażu deliberatywnego w Poznaniu

Pierwszy sondaż deliberatywny w Polsce przeprowadzono w ramach Projektu Społecznego 2012 realizowanego przez Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Dotyczył on, po pierwsze, wyboru najefektywniejszego sposobu zarządzania stadionem przy ulicy Bednarskiej (operatora obiektu), pod drugie zaś, ustalenia źródła jego finansowania. Wiedza uzyskana przez badanych w trakcie jego realizacji pozwoliła na wygenerowanie przez nich pogłębionej opinii w tych kwestiach. Sondaż ten był realizowany przy pomocy merytorycznej prof. Jamesa Fishkina z Centrum Demokracji Deliberatywnej Uniwersytetu w Stanford.

Więcej informacji: www.ps2012.pl

- ⇒ **Techniki sądów** czy też **narad obywatelskich** — które są zbliżone do sondaży pod względem funkcji, zaś różnią się formą realizacji. Zasadniczą różnicą jest to, że odbywają się one w mocno ustrukturyzowanej przestrzeni przypominającej rozprawę sądową, gdzie badani pełnią rolę „ławy przysięgłych”, która na końcu „procesu”, po wysłuchaniu argumentów „za” i „przeciw” podejmuje ostateczną decyzję. Te metody są dużo mniej kosztowne od sondaży, ze względu na ograniczoną liczbę uczestników (do 20 osób, w porównaniu z minimum kilkuset uczestnikami sondażu deliberatywnego);
- ⇒ **Ocena partycypacyjna** lub **otwarta przestrzeń** są innymi formami technik deliberacyjnych, ukierunkowanymi nie tyle na znalezienie rozwiązania problemów, ale ich diagnozowanie. Mają one strukturę w dużej mierze otwartą, która pozwala, z jednej strony na wybór przez uczestników sposobu prowadzenia obrad (w pewnych granicach), z drugiej zaś także na samodzielne określenie tematu prowadzonej debaty.

2. Wykorzystanie **tradycyjnych metod i technik uzyskiwania wiedzy** koniecznej do formułowania polityk publicznych. Zakłada to dalsze realizowanie **analiz i ekspertyz oraz badań społecznych**, szczególnie w zakresie:

- Dostrzeganych lub zgłaszanych problemów społecznych, wobec których należy rozpoznać faktyczny stan rzeczy i potencjalne ich rozwiązania (zlecane ad hoc, na podstawie dostrzeganych przesłanek);
- Badania rzeczywistych konsekwencji prowadzonych lub projektowanych przez samorząd regionalny i lokalny działań o charakterze zarówno strategicznym, jak i operacyjnym, także poprzez ich konsultowanie z otoczeniem społecznym (badania o charakterze eksperckim).

Należy zwrócić uwagę na szczególną charakterystykę tychże form uzyskiwania pogłębionej wiedzy oraz specyficzne ich rodzaje, które mogą być szczególnie użyteczne:

- a. zastosowanie **analiz i ekspertyz** umożliwia uzyskanie pewnych danych w oparciu o powtórne zapoznanie się z wcześniej prowadzonymi studiami empirycznymi i teoretycznymi w danej dziedzinie, czyli pogłębienie posiadanej już wiedzy o istniejących problemach społecznych. Techniki te mogą nie być w pełni przydatne przy diagnozie nowych problemów społecznych, jednakże stanowią ważny element procesu wypracowania rozwiązań dostrzeżonych problemów społecznych. Szczególnie przydatną techniką jest analiza porównawcza rozwiązań wdrażanych w innych krajach i regionach. Pozwala ona opisać pełną gamę, instrumentarium możliwych reakcji na dostrzegane zjawiska;
- b. zastosowanie **tradycyjnych badań społecznych**, które mogą dostarczyć z jednej strony danych służących opisaniu rzeczywistości, z drugiej zaś, przy zastosowaniu odpowiednich metod, mogą pozwolić na badanie odbioru społecznego danych rozwiązań. Istnieją trzy podstawowe metody badawcze, które można zastosować w praktyce konsultacyjnej, są to: wywiady indywidualne, grupy fokusowe (wywiady grupowe) oraz badania ankietowe na próbie reprezentatywnej.

Dwie pierwsze metody mogą być użyte szczególnie w sytuacji, w której pragnie się dotrzeć do grup, nieposiadających silnej reprezentacji i jest bardzo prawdopodobne, że będą one wyłączone z procesu konsultacyjnego. Aby jednak włączyć ich stanowisko i postulaty w obręb dyskursu nad rozwiązaniami, należy dotrzeć do nich poprzez wykorzystanie m.in. wyróżnionych powyżej metod. Jeżeli chodzi zaś o badanie na próbie reprezentatywnej, może ono dać efekty w postaci informacji o tym, jakie grupy są najbardziej niechętne danym rozwiązaniom i co jest tego przyczyną, co stanowi istotną przesłankę w procesie projektowania odpowiedzi na wyzwania związane z wykrywanymi trendami.

- c. Zastosowanie **nowoczesnych technik i metod badawczych**, także tych wykorzystywanych obecnie w badaniach marketingowych:
 - **Ewaluacja:** badanie społeczne przy użyciu różnych metod i technik, używane obecnie głównie w projektach finansowanych z UE przy ustalaniu skuteczności (efektywności) osiągania zakładanych celów. Możliwości zastosowania tego narzędzia są jednak dużo szersze, a umiejętnie stosowana ewaluacja może stanowić ważne źródło informacji na temat skuteczności realizowanej polityki publicznej. Przy stworzeniu odpowiednich narzędzi badawczych, dzięki zastosowaniu ewaluacji jest szansa na uzyskanie odpowiednich odpowiedzi zwrotnych co do zakresu powodzenia wdrażanych inicjatyw. To zaś stanowi podstawę do ich kontynuacji, korekty bądź też zarzucenia;
 - **Studium przypadku:** badanie społeczne przy użyciu różnych metod i technik (głównie o charakterze jakościowym, takim jak wywiady pogłębione czy analiza dokumentów), które pozwala dogłębnie rozpoznać wybrany przypadek, uznawany z różnych względów za niezwykle ciekawy (wyjątkowy) lub modelowy, a co za tym idzie pozwalający dokonywać pewnych uogólnień w oparciu o jego analizę. Jest to szczególnie interesująca metoda badania instytucji — ich praktyki funkcjonowania, czyli tzw. kultury organizacyjnej, barier w zakresie wdrażania zmian, czy też pokładów niewykorzystanych możliwości rozwojowych. Dzięki temu, że badanie ma charakter pogłębiony, możliwe staje się sformułowanie bardzo szczegółowych i precyzyjnych rekomendacji, mogących istotnie poprawić jakość funkcjonowania badanych instytucji;

- **Tajemniczy klient:** technika polegająca na „kontrolowanym” korzystaniu z usług, wykorzystywana zarówno w sektorze prywatnym jak i publicznym. Badacz wyposażony w podstawową wiedzę na temat funkcjonowania instytucji i narzędzie badawcze, najczęściej w postaci kwestionariusza, w którym zapisuje on swoje uwagi dotyczące charakterystycznych cech badanych usług, przeprowadza ocenę ich jakości. Rekomendacje tworzone na podstawie uzyskanych wyników pozwalają wskazać na błędy w zakresie działania organizacji właśnie na styku: instytucja i jej pracownicy — klient;
- **Badania podłużne opinii, czyli tzw. panele obywatelskie:** jest to technika oparta najczęściej o badanie ilościowe, czyli kwestionariusz wypełniany przez ankietera. Jego cechą charakterystyczną jest cykliczność badania tej samej, reprezentatywnej dla badanej populacji, grupy osób. Pozwala to na osiąganie wyników, które można ze sobą porównywać diachronicznie, wskazując np. obszary poprawy i pogorszenia oceny usług publicznych. Jest to więc ważny instrument służący stałej (cyklicznej) konsultacji prowadzonej polityki regionalnej i wdrażanych projektów, ale także źródło wiedzy na temat zmian w zakresie społecznych zachowań, norm i wartości.

Casus Diagnozy Społecznej

Jednym z najbardziej uznanych ogólnopolskich badań panelowych dotyczących najważniejszych aspektów życia Polaków jest Diagnoza Społeczna. To kompleksowe badanie społeczne stanowi jedno z najważniejszych źródeł wiedzy o kondycji polskiego społeczeństwa. Na szczególną uwagę zwraca jego powtarzalność. Dotychczas zostało zrealizowanych przez Radę Monitoringu Społecznego pięć badań, w latach: 2000, 2003, 2005, 2007 i 2009. W ostatniej edycji badania wzięło udział: ponad 12 000 gospodarstw domowych i 26 000 respondentów indywidualnych.

Więcej informacji: www.diagnoza.com

3. Wykorzystanie **nietradycyjnych metod i technik uzyskiwania wiedzy** koniecznej do formułowania polityk publicznych. Chodzi tu w dużej mierze o działania, mające za zadanie tworzenie rozwiązań innowacyjnych, specyficznych, w których brane są pod uwagę uwarunkowania lokalne czy też regionalne. Możemy wyróżnić dwa typy takich technik:
 - Techniki myślenia dywergencywnego (twórczego myślenia), oparte o zmodyfikowany schemat tzw. „burzy mózgów”. Modyfikacje te umożliwiają uczestnikom odejście od myślenia w kategoriach rozwiązań stereotypowych i powszechnie uznanych za racjonalne. Są one wykorzystywane przez przedsiębiorstwa oraz pracujące na ich zlecenie agencje badawcze przy rozwiązywaniu konkretnych, ale nietypowych problemów stających przed organizacją;
 - Techniki myślenia dywergencywnego (twórczego myślenia), oparte o zmodyfikowany schemat technik **deliberacyjnych**. Przykładem takiej techniki jest np. World Cafe, w którym twórcze myślenie realizowane jest w przestrzeni przypominającej kawiarnię, co zapewnia osobom badanym charakterystyczną dla tej metody swobodną atmosferę. W tym przypadku ważny staje się tak naprawdę aspekt komunikacyjny, wytworzenie przestrzeni wspólnej deliberacji nad ważnymi problemami społecznymi. Dzięki stosowaniu tej techniki zdobywa się wiedzę na temat sposobu ujęcia danej kwestii przez różnych aktorów społecznych, często bowiem uczestnicy badania odwołują się do własnego doświadczenia.
4. Stworzenie systemu zachęt finansowych, w postaci **programów grantowych** dla społeczności akademickiej, organizacji pozarządowych i organizacji analityczno-badawczych, których celem byłoby zachęcanie do aktywnego włączenia się w system generowania wiedzy regionalnej w zakresie formułowania polityk publicznych. Przykładowe narzędzia realizacji takiego systemu to, np.:



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Mikrogranty przeznaczone dla organizacji pozarządowych na przygotowanie oraz poparcie niezależnymi analizami i ekspertyzami swojego stanowiska w konsultowanych kwestiach, a także udział w szkoleniach przygotowujących do uczestnictwa w sformalizowanym i niesformalizowanym procesie konsultacyjnym;

Casus Narodowego Planu Rozwoju

W 2005 r. kiedy konsultowany był NPR na lata 2007–2013 należało pobudzić do działań konsultacyjnych i zapewnić stronie społecznej możliwość zapoznania się z jego tezami oraz ich przedyskutowania, zarówno w ramach organizacji sektorowych, jak i z niezależnymi ekspertami. W tym celu Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT wraz z Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności stworzyły program mikrograntów ukierunkowanych na wsparcie finansowe dla organizacji pozarządowych, przeznaczonych na przygotowywanie seminariów, konferencji oraz spotkań z ekspertami. Takie działania pozwoliło na zajęcie stanowiska w zakresie poszczególnych aspektów Narodowego Planu Rozwoju ponad 800 organizacjom pozarządowym.

Więcej informacji: <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/116160.html>

- Multidyscyplinarny konkurs na pracę dyplomową (licencjacką, magisterską i doktorską) w zakresie diagnozowania regionalnych i lokalnych problemów społecznych. Pozwoliłoby to, z jednej strony, ukierunkować badania naukowe na problematykę funkcjonowania instytucji regionalnych, z drugiej zaś, budowałoby wśród potencjalnych członków „elity regionalnej” świadomość przynależności do tej wspólnoty terytorialnej;

Casus Gdańskiej Nagrody Samorządowej

W 2010 roku, z okazji 20-lecia samorządu terytorialnego, Prezydent Miasta Gdańska wraz z Wydziałem Kultury Urzędu Miasta Gdańska postanowił stworzyć cykliczny konkurs na pracę dyplomową o Gdańsku. Zgłaszane prace dotyczyć muszą najważniejszych sfer funkcjonowania miasta i jego społeczności. Są one oceniane przez niezależną kapitułę złożoną z przedstawicieli lokalnego świata akademickiego, i to ona decyduje o przyznaniu nagród pieniężnych.

Więcej informacji: www.gdansk.pl/kultura,858,12721.html

- System corocznych grantów przeznaczanych na realizację projektów naukowo-badawczych w obrębie wybranych obszarów funkcjonowania społeczności regionalnej. Kryterium wyboru stanowiłaby ocena stopnia przydatności badania do formułowania polityk publicznych. Byłby to program skierowany do środowiska akademickiego i analityczno-badawczego. Oceny wniosków grantowych dokonywałaby interdyscyplinarna komisja (rolę tę mógłby pełnić SIR).
- Wsparcie technologiczne i finansowe dla rodzącego się dziennikarstwa obywatelskiego lub mediów na poziomie mikrolokalnym. Jest to przestrzeń działania pro publico bono, i dzięki zaangażowaniu lokalnej społeczności, stanowi rzetelne źródło informacji.

Tworzenie demokratycznych mechanizmów kontrolnych (takich jak sprawnie działające media lokalne czy też wsparcie organizacji strażniczych — *watchdogs*) wydaje się być alternatywą wobec samorządnych ruchów protestu, często zagrażających sprawnemu funkcjonowaniu władzy publicznej i mających nieprzewidziane konsekwencje, coraz częściej ocierających się o granicę anarchii (za przykład takiej działalności może posłużyć portal WikiLeaks oraz szereg analogicznych inicjatyw na poziomie lokalnym, publikujących dokumenty uzyskane z przecieków pochodzących z instytucji publicznych).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



5. W odniesieniu do aktów urzędowych, stworzenie **Portalu Regionalnej Informacji Publicznej**, gdzie znajdowałyby się dokumenty formułowane przez władze regionalne, ale także powiatowe i gminne. Równałoby się to przyjęciu zasady pełnej jawności realizującej w praktyce prawo do informacji publicznej w odniesieniu do wszelkich aktów urzędowych, ich projektów (wraz z uzasadnieniem), a także dokumentów koncepcyjnych, powstałych w procesie ich przygotowania i konsultacji. Stanowi to mechanizm tzw. aktywnego informowania i prowadzi do, z jednej strony lepszego poznania danych regulacji przez wszystkich zainteresowanych, z drugiej zaś ożywia debatę na ich temat, uaktywniając m.in. media regionalne i organizacje strażnicze;
6. Wykorzystanie instrumentów, stanowiących podstawę **strategii zarządzania wiedzą** w przedsiębiorstwach prywatnych. Jak stwierdził Prezes koncernu Hewlett-Packard (HP) Lew Platt: „Gdyby HP wiedział co HP wie, zyski byłyby trzy razy większe”⁶. Wydaje się kwestią podstawową stworzenie swoistego rodzaju **banku wygenerowanej wiedzy**, opartego o zasadę wolnego dostępu. Podstawowymi elementami tej strategii wydaje się być:
- ⇒ Powołanie do życia **pomorskiego hubu informacyjnego** o uproszczonym interfejsie, czyli portalu regionalnej informacji i wiedzy, funkcjonującego w oparciu o system teleinformatyczny działający na zasadzie „pytanie-odpowiedź” lub też „mapy poznawczej” ułatwiającej poruszanie się po nim. Zawierałby on, oprócz wygenerowanej wiedzy i opisu dobrych praktyk, także dane pierwotne stanowiące podstawę (z)realizowanych badań i analiz. Byłby on zastosowaniem w praktyce zasady jawności wszystkich badań i analiz realizowanych lub zleczanych przez instytucje publiczne, a także pozwalałby na dobrowolne umieszczanie w jego ramach wyników innych prac naukowych i analitycznych dotyczących Pomorza.
- Funkcjonowanie **hubu informacyjnego** musiałyby być zapewnione przez istniejące instytucje publiczne, ale przy jednoczesnym szerokim rozpropagowaniu idei leżących u jego podstaw. Jest to o tyle ważne, że im więcej ośrodków włączy się w tworzenie zasobów takiego hubu, tym informacja znajdująca się w „banku” będzie pełniejsza.
- ⇒ Powołanie do życia **pomorskiej bazy ekspertów i praktyków**, zawierającej wykaz ekspertów, ale też praktyków i organizacji posegregowanych według reprezentowanych przez nie dziedzin, na kształt portalu: http://nauka-polska.pl/shtml/raporty/raporty_ludzie.shtml. Baza ta powinna być w sposób ciągły aktualizowana. Zasadniczym celem tworzenia takiej bazy jest ułatwienie sieciowania i łatwiejsze odnajdywanie osób, którzy mogą znać odpowiedź na formułowane pytania. Ogólnie rzecz ujmując w zasadniczy sposób obniża to koszty prowadzenia działalności mającej generować wiedzę, i podnosi poziom kapitału społecznego, który jest konieczny do rozpoczęcia działalności w tym zakresie.
7. **Wsparcie instytucjonalne dla działalności strażniczej (watchdoging)**, realizowanej w oparciu o funkcjonujące w przestrzeni regionalnej organizacje pozarządowe. Działalność ta jest ukierunkowana na kontrolę funkcjonowania instytucji publicznych i wykrywanie nieprawidłowości, ale także ewaluację skutków prowadzonej polityki. Polega ona na monitorowaniu działań administracji publicznej, a także tworzonej przez nią dokumentacji, w tym szczególnie aktów prawnych, poddawaniu ich analizie i badaniu skutków społecznych. Często badaniu podlegają także: jakość usług publicznych i wykonywanie przez instytucje publiczne ich zobowiązań, np. zapewnianie dostępu do informacji publicznej czy też rzetelność obsługi interesantów. Informacje czerpane z różnych źródeł, także będące efektem swego rodzaju „prowokacji” dokonywanych w interesie publicznym pozwalają na ocenę rzeczywistego funkcjonowania administracji publicznej. W tym miejscu należy także zwrócić uwagę na działania mediów, szczególnie tych o charakterze lokalnym i obywatelskim odgrywających często rolę substytutów organizacji strażniczych w swych środowiskach.

⁶ Cyt. za: A. Kozakiewicz-Chlebowska, *Koncepcja zarządzania wiedzą — jej geneza, zastosowanie i perspektywy*, dostęp: <http://www.egov.pl/index.php?option=content&task=view&id=37&Itemid=62> [data dostępu: 19.12.2010].

Casus badania jakości edukacji dla uczniów niepełnosprawnych

Przykładem działań strażniczych, które na poziomie lokalnym służących diagnozowaniu problemów społecznych wynikających z wadliwego funkcjonowania administracji publicznej jest projekt realizowany przez Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom z Ukrytymi Niepełnosprawnościami im. Hansa Aspergera „Nie-Grzeczne Dzieci”. Wywiady z zainteresowanymi i analiza tworzonej dokumentacji wykazała, że pomimo tego, że Ministerstwo Edukacji Narodowej przeznacza większe środki na edukację dzieci niepełnosprawnych, nie są one przekazywane przez organy prowadzące (samorządy) placówkom dydaktycznym. To zaś uniemożliwiało dostosowanie placówek do potrzeb osób niepełnosprawnych. Projekt ten był finansowany ze środków Fundacji Stefana Batorego.

Więcej informacji: www.wszystkojasne.waw.pl/raport-z-projektu-wszystko-jasne.html

8. Zastosowanie **wybranych elementów tzw. e-demokracji**, w oparciu o specjalnie stworzony portal internetowy. Pozwalałby on na konsultację oraz inicjowanie projektów społecznych w zakresie polityk publicznych. Jest to wygodne zarówno dla administracji publicznej, jak i dla obywateli narzędzie konsultacyjno-doradcze. Pozwala zdobyć szeroki wachlarz opinii od najróżniejszych członków społeczności regionalnej. Portal taki wspierałby szeroką dyskusję, przy czym jednocześnie wszystkie informacje, zarówno przesyłane ze strony partnerów społecznych do administracji, ale także w kierunku przeciwnym, pozostają jawne i ogólnodostępne.

Casus estońskiego portalu rządowego

Portal „Dziś decydujesz Ty!” został założony przez Rząd Estonii w 2001 roku. Estonia, jako pionier w informatyzacji usług administracji publicznej postanowiła pójść krok dalej i przeniosła konsultacje społeczne i inicjatywę obywatelską właśnie w przestrzeń wirtualną. Obywatele Estonii, którzy są użytkownikami portalu mają nie tylko możliwość oceny projektów wszelkich aktów prawnych formułowanych przez administrację rządową, ale także tworzenia własnych projektów. Administracja ma zaś obowiązek monitorowania formułowanych uwag, ale także rozpoczęcia pracy nad tymi projektami zgłaszanymi przez internautów, które uzyskają odpowiednie poparcie współużytkowników.

Więcej informacji: www.osale.ee/ideed/

9. Wykorzystanie **tradycyjnych technik i metod konsultacji społecznych**, które pozwalają na uzyskanie jak największej ilości opinii przedstawicieli aktorów społecznych zainteresowanych włączeniem się w formułowanie polityk publicznych. Inicjatywa w ich tworzeniu należy do władz publicznych. Do takich metod należą:

→ **spotkania otwarte**, które pozwalają na zaprezentowanie swej opinii na dany temat każdemu zainteresowanemu — zarówno osobie fizycznej, jak i reprezentantowi osoby prawnej. Takim spotkaniom powinny towarzyszyć jednocześnie próby czynnego informowania ze strony ośrodków decyzyjnych, np. prezentacje, wystąpienia, odczyty, ogłoszenia. Takie spotkania mogą przyjąć charakter nieformalny lub też sformalizowany, np. jako tzw. **wysłuchania publiczne**, w którym osoby zainteresowane zabraniam głosu, po kolei, przez określony z góry czas wyrażają swoje stanowisko przed przedstawicielami organu inicjującego zwołanie wysłuchania. Jest to bardzo dobry przykład instytucji, która pozwala na zebranie szczegółowych informacji na temat odbioru społecznego danego rozwiązania. Jednocześnie trzeba zauważyć jego inkluzyjność, zakładającą, że każdy zainteresowany (nie ważne czy jest przedstawicielem organizacji czy też mówi w swoim własnym imieniu) może wyrazić swoje zdanie i opinie na temat danych rozwiązań;

- spotkania z wykorzystaniem grup przedstawicielskich. Jest to swoista platforma wymiany informacji, która, jak opisuje Jakub Wygnański: „(...) polega na zaproszeniu do konsultacji organizacji branżowych i wyspecjalizowanych organizacji pozarządowych, reprezentujących poszczególne środowiska. Ich wiedza i doświadczenie, często o charakterze eksperckim, sprawiają, że przedstawiane przez nich opinie są zazwyczaj bardzo wartościowe.”⁷. Może to być spotkanie oparte na zaproszeniu określonych aktorów społecznych do danej instytucji, gdzie spotykają się przedstawiciele pomysłodawców z zainteresowanymi stronami. Może być ono organizowane także w oparciu o infrastrukturę trzeciego sektora. Jednakże warto podkreślić, że mechanizm ten jest bardzo efektywny, ponieważ biorą w nim udział strony o znacznym potencjale kompetencji w rozwiązywaniu danych problemów;
 - konsultacje pisemne — modelowy przykład ich sprawnego przeprowadzania stanowi Unia Europejska, gdzie bardzo dobrze sprawdza się system zielonych i białych ksiąg (system zaczerpnięty z krajów anglosaskich). Zielone księgi (upubliczniane podczas otwarcia konsultacji) zawierają punkt wyjściowy, zarys problematyki, która ma być w najbliższym czasie uregulowana i poddanie jej pod debatę publiczną. Białe księgi (upubliczniane podczas zamknięcia konsultacji) zawierają zaś gotowe propozycje rozwiązań. Jest to bardzo skuteczna metoda, której wdrożenie nie jest kosztowne. Upublicznia się pewien projekt lub jego zarysy i prosi się wszystkich zainteresowanych o przesyłanie swych uwag i komentarzy na jego temat. Zostaje wyznaczona osoba, odpowiedzialna za przetwarzanie otrzymanych uwag, oraz termin ich nadsyłania, na tyle odległy, aby pozwolić zainteresowanym na przygotowanie stanowiska (np. w Wielkiej Brytanii wynosi około 3 miesięcy). Dla większej przejrzystości procedury możliwe jest upublicznianie uwag, wraz z odpowiedzią urzędu w trakcie trwania procesu;
 - Mechanizmem, który stanowi specyficzną formę konsultacji pisemnych, jednakże ze względu na specyfikę powinien być wyodrębniony są konsultacje elektroniczne. Za pomocą nowych metod interaktywnych konsultacje można uczynić mniej kosztownymi, a proces bardziej przejrzystym oraz prostszym, zarówno dla nadawców, jak i odbiorców uwag. Do zbierania opinii można wykorzystać m.in. pocztę elektroniczną oraz interaktywną stronę www (np. poprzez wypełnienie ankiety umieszczonej na stronie internetowej danej instytucji można odnieść się do danej propozycji).
10. Dążenie do zastosowania w większej mierze instytucji **demokracji partycypacyjnej** (obecnie te instytucje pozostają martwe, nie funkcjonując w praktyce), których oś stanowi włączenie społeczności bezpośrednio w proces decyzyjny. Szczególnie ważnymi instytucjami są tym przypadku:
- referenda lokalne i regionalne, w których poddaje się pod głosowanie główne założenia polityki rozwojowej dotyczącej danej społeczności (np. duże inwestycje). Pozwala to uzyskać mandat do realizacji długofalowej polityki, i tym samym łatwiej można osiągnąć konsensus polityczny dotyczący przyjętej strategii. To zaś stanowi pewną ochronę przed zagrożeniem reorientacji polityki wynikającej ze zmian w zakresie sił politycznych sprawujących władzę publiczną.
- Jest to szczególnie ważne ze względu na wysoki poziom poparcia społecznego wymagany dla ogłoszenia referendum poprzez inicjatywę obywatelską. Wynosi on odpowiednio 5% mieszkańców dla województwa i 10% dla powiatu i gminy.
- stworzenie realnej możliwości wpływu na wydatkowanie części funduszy publicznych, poprzez wdrożenie projektów odwołujących się do idei tzw. budżetu partycypacyjnego. Rdzeniem idei leżącej u jego podstaw jest to, że przedstawiciele społeczności lokalnych (w tym przypadku beneficjenci wchodzący w skład danego sektora) poprzez debaty i głosowanie decydują o sposobie wydatkowania części budżetu publicznego (samorządowego lub będącego do dyspozycji określonej instytucji publicznej). Decyzje podejmowane są albo przez wszystkich zainteresowanych albo przez ich przedstawicieli. W przypadku projektu SIR, w którym populacja jest zbyt duża, aby można było ją w całości włączyć w proces budżetowania, np. część funduszy na realizację danych zadań publicznych udzielanych organizacjom pozarządowym w systemie grantowym pozostawałaby do dyspozycji ich beneficjentów. Oni sami (kolegialnie) decydowaliby więc, które projekty są warte dofinansowania, które zaś nie. W ten sposób mieliby sposobność sami współokreślać potrzeby społeczne;

⁷ D. Długosz, J. Wygnański, *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, Warszawa 2005, s. 45.

→ ułatwienia w zakresie zgłaszania inicjatywy obywatelskiej na poziomie lokalnym i regionalnym (np. poprzez obniżenie progu kwalifikowanej ilości podpisów koniecznej do rozpoczęcia prac lub stworzenia strony internetowej, na której można byłoby zgłaszać swoje propozycje). Podwyższy to niski poziom partycypacji w systemie politycznym, umożliwiając włączenie się także obywateli i aktorów społecznych nie funkcjonujących na co dzień w życiu politycznym.

Casus NKS „Przyjazne Państwo”

Przykładem zastosowania podobnego narzędzia w Polsce była interaktywna strona Nadzwyczajnej Komisji Sejmowej „Przyjazne Państwo” funkcjonującej w latach 2008–2009. Celem Komisji było inicjowanie działań legislacyjnych ukierunkowanych na likwidację niepotrzebnych i sprzecznych przepisów prawa. Obywatele mogli w specjalnie do tego opracowanym formularzu zgłaszać swoje propozycje zmian w zakresie obowiązującego ustawodawstwa. Choć propozycje te nie były jawne, i nie mogły być poddane dyskusji innych użytkowników strony, to jednak wdrożenie pewnych rozwiązań w oparciu o propozycje dostarczone za pomocą sieci internetowej stanowi pozytywny przykład wykorzystania instrumentów ICT do zgłaszania inicjatywy obywatelskiej z pominięciem skomplikowanych procedur prawnych.

11. Stały monitoring **funkcjonującej na poziomie regionalnym sfery publicznej**, prowadzący do wychwytywania zjawisk, jakie stają się przedmiotem ożywionej debaty, zarówno w przestrzeni nieustrukturyzowanej, takiej jak lokalne i regionalne fora internetowe, jak i ustrukturyzowanej, czyli mediów regionalnych. Jest to możliwe w oparciu o nowoczesne narzędzia technologiczne pozwalające na wychwytywanie tzw. „słów-kluczy”, które pojawiają się w określonym kontekście. Następnie w ten sposób wyodrębnione informacje są poddawane analizie jakościowej. Jest to technika bardzo często wykorzystywana przez działy marketingu przedsiębiorstw prywatnych. W tym przypadku wspomaga ona proces diagnostyczny w zakresie wychwytywania problemów społecznych.

Casus projektu „Raport Mniejszości”

Przykładem zastosowania monitoringu dyskursu publicznego do osiągania celów społecznie istotnych jest projekt wykrywania dzięki zastosowaniu nowoczesnych technik informatycznych „mowy nienawiści i języka wrogości” wymierzonego w przedstawicieli mniejszości na ogólnopolskich i regionalnych forach internetowych. Docelowo ma on pozwalać stworzyć mapę ukazującą poziom nasilenia postaw ksenofobicznych na poszczególnych obszarach Polski, a także podjęcie akcji profilaktycznych, ale też represyjnych wobec osób używających mowy nienawiści (zgłaszanie wypowiedzi administratorom portali, a także, w przypadku otwartego szerzenia nienawiści, do prokuratury). Projekt jest realizowany przez Fundację „Wiedza Lokalna” dzięki finansowaniu Fundacji Stefana Batorego.

Więcej informacji: <http://wiedzalokalna.pl/raportmniejszosci-pl>.

7. Jak SIR pomoże w realizacji scenariusza „solidarnej odpowiedzi” na wyzwania rozwoju?

Zidentyfikowane w toku pierwszego etapu projektu⁸ trendy o charakterze zewnętrznym, w tym globalnym, mające potencjalnie duży wpływ na przekształcenia struktury gospodarki i rynku pracy województwa pomorskiego nie będą w prosty, liniowy sposób oddziaływać na region. Możliwe interakcje między nimi jak i złożoność regionu rozumianego jako terytorialny system społeczny, uniemożliwia udzielenie jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o kierunek i charakter reakcji gospodarki i rynku pracy województwa. Można jedynie nakreślić pole możliwych zmian i skonstruować scenariusze opisujące w sposób spójny i konsekwentny wybrane z możliwych stanów gospodarki i rynku pracy, czego dokonano w drugim etapie projektu. Granice pola potencjalnych zmian wyznacza możliwa dynamika dostosowań gospodarczych i społecznych. Podział ten wynika z częściowo odmiennych kryteriów racjonalności, jakie obowiązują w życiu gospodarczym (efektywność ekonomiczna) i społecznym (dobro jednostki

i wspólne osadzone w danym kontekście kulturowym). Dostosowania w obu wymiarach, w zależności od aktorów (pracodawcy, pracownicy, konsumenci, obywatele) przebiegać mogą synchronicznie lub asynchronicznie. Na tej podstawie skonstruowano cztery scenariusze: „solidarnej odpowiedzi”, „ku peryferiom”, „aktywnego społeczeństwa” i „aktywnej gospodarki”.

Scenariusz „solidarnej odpowiedzi” zakłada szybsze niż w innych regionach dostosowania do trendów, zarówno w wymiarze gospodarczym jak i społecznym. Jego katalizatorem jest powszechna digitalizacja i obecność technologii w życiu codziennym. Umożliwia ona szerokie ich stosowanie w gospodarce jak i sferze publicznej (np. w urzędach i szkołach). W efekcie rośnie popyt na usługi ICT, kompetencje cyfrowe i integrację zasobów informacji, które stają się coraz powszechniej dostępne. Dzięki temu powstaje „masa krytyczna” zasobów informacji i wiedzy, umożliwiającą uruchomienie mechanizmu budowy przewagi konkurencyjnej w oparciu o wiedzę symboliczną. Dostępność zasobów informacji i wiedzy jest warunkiem koniecznym ale niewystarczającym dla wzrostu znaczenia wiedzy symbolicznej w gospodarce. Konieczne jest także pomysłodawcze środowisko,

⁸ Efekty prac prowadzonych w ramach pierwszego etapu projektu opublikowano w: Czynniki i mechanizmy zmian gospodarki i rynku pracy województwa pomorskiego do roku 2020, 2009, IBnGR, Gdańsk (www.wrotapomorza.pl/res/defs/systemowe/trendy_ost.internet.pdf).

kreatywne kompetencje oraz kultura dialogu. Ponadto w tym modelu rozwoju niezbędne jest upowszechnienie podejścia projektowego i współpracy sieciowej, co sprzyja budowaniu elastycznego i otwartego rynku pracy oferującego atrakcyjne posady. Zdolność kreacji wiedzy symbolicznej, elastyczność gospodarki i rynku pracy, wynikająca z upowszechnienia projektowych i sieciowych relacji pozwalają na aktywny i korzystny, z punktu widzenia interesów regionu, udział w procesach globalizacji i integracji europejskiej. W konsekwencji następuje wzrost dobrobytu, któremu towarzyszy rosnąca świadomość obywatelska i konsumencka. Oznacza to nie tylko generalny wzrost popytu ale także nasilenie interakcji w relacji obywatel-urzędnik i konsument-producent. W gospodarce upowszechnia się zjawisko prosumpcji a w administracji model *responsive governance*. Warunkiem koniecznym dla realizacji tego scenariusza są daleko idące przekształcenia w systemie edukacji, który staje się otwarty i integrujący (integracja edukacji formalnej, nieformalnej i pozaformalnej w duchu life-long i life-wide learning), kładący nacisk na kształtowanie kompetencji i kreatywności, łączący naukę z wychowaniem. Ten scenariusz pozwala wzmocnić pozycję konkurencyjną regionu oraz osiągnąć lepsze rezultaty makroekonomiczne niż wskazuje na to prognoza ekonometryczna.

Na drugim biegunie lokuje się scenariusz, w którym województwo pomorskiej zmierza „ku peryferiom”. Jest to konsekwencja wyboru budowy przewagi konkurencyjnej głównie w oparciu o wiedzę naukową i technologiczną, której rola, jako czynnika przewagi konkurencyjnej maleje, z uwagi na coraz większą podaż. Mimo postępów, potencjał badawczo-rozwojowy okazuje się niewystarczający do skutecznej konkurencji z okręgami wiedzy o ugruntowanej pozycji, jak i z tymi w gospodarkach wschodzących, w których globalne nakłady na działalność badawczo-rozwojową okazują się wielokrotnie wyższe od polskich (w tym pomorskich) możliwości. Przy nacisku na specjalizację, która jest naturalną drogą budowania przewagi w oparciu o wiedzę naukową i technologiczną, kształtuje się deficyt wiedzy interdyscyplinarnej oraz kapitału relacji, co utrudnia proces wdrażania innowacji powstałych w regionie, a w konsekwencji odpływ części z nich. W tym modelu istnieje ograniczony nacisk na przekształcanie struktur organizacyjnych w gospodarce. Nadal dominują struktury hierarchiczne i branżowe, jako najbardziej adekwatne do modelu obowiązującego w gospodarce opartej na ściśle podzielonej między dyscypliny wiedzy naukowej i technologicznej. Postępy digitalizacji i technologizacji

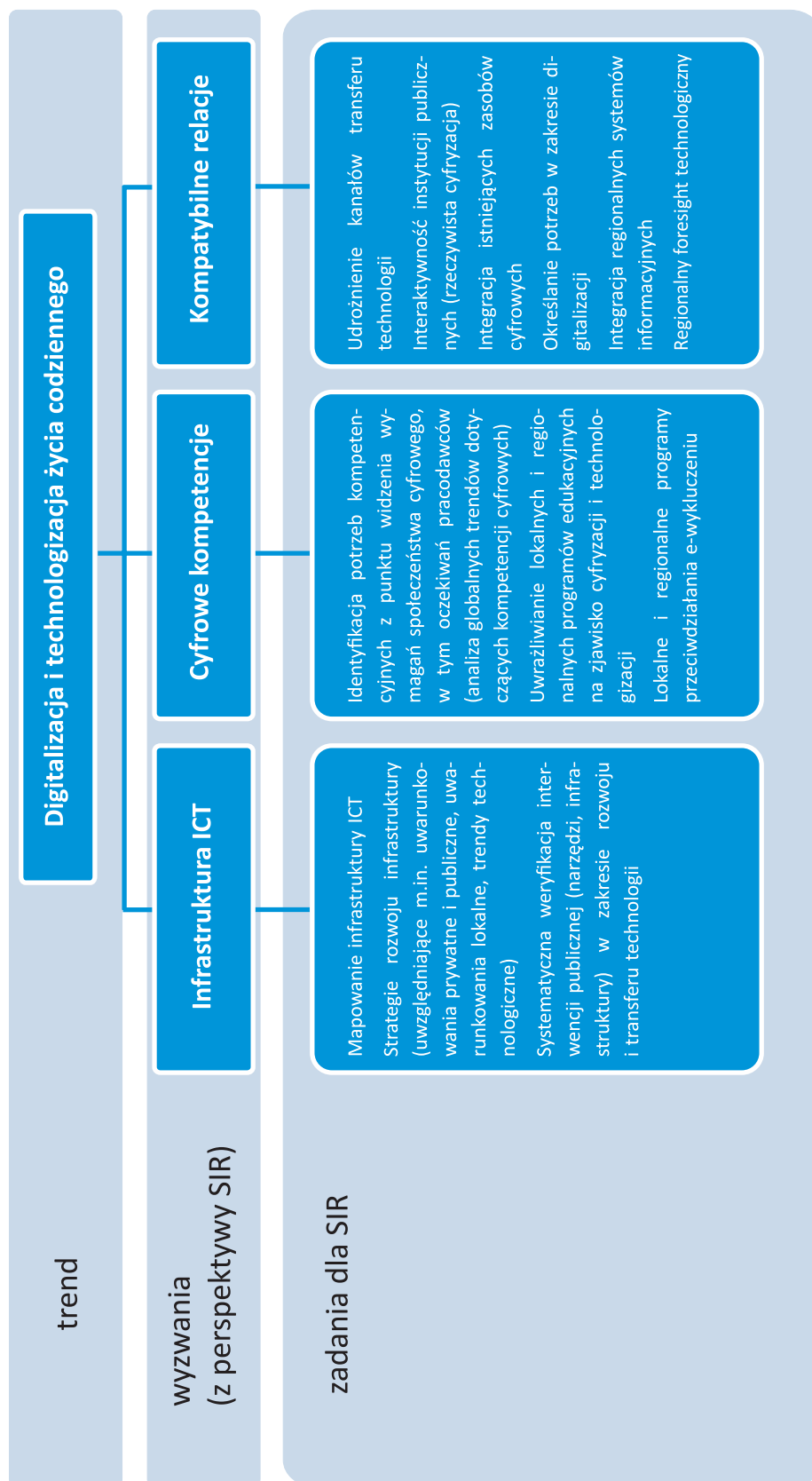
są wolniejsze, gdyż zapotrzebowanie na takie rozwiązania generują jedynie sektory gospodarki opartej na tak wąsko rozumianej wiedzy. Ograniczona digitalizacja i technologizacja spowalnia rozwój świadomej konsumpcji i obywatelskości, gdyż niezbędne do tego narzędzia komunikacji nie znajdują powszechnego zastosowania. Społeczna presja na administrację i przedsiębiorstwa jest więc relatywnie słabsza, co obniża jakość produkcji i usług (w tym publicznych). Odpowiedzią systemu edukacji na istniejący popyt jest kształcenie kwalifikacji zawodowych, jak najbardziej przystających do aktualnych potrzeb pracodawców. Z uwagi na długotrwałość procesu kształcenia, niewielkie zaangażowanie firm w proces kształcenia, zamknięty charakter instytucji edukacyjnych, oraz zmiany koniunkturalne i strukturalne, jedynie część absolwentów dysponuje kwalifikacjami w danym momencie poszukiwanymi na rynku pracy. Pozostali, nie posiadając kompetencji ułatwiających przekwalifikowanie, mają trudności z odnalezieniem się na rynku pracy. W tym scenariuszu pozycja konkurencyjna regionu ulega osłabieniu a osiągnięte wyniki makroekonomiczne są gorsze od prognozowanych.

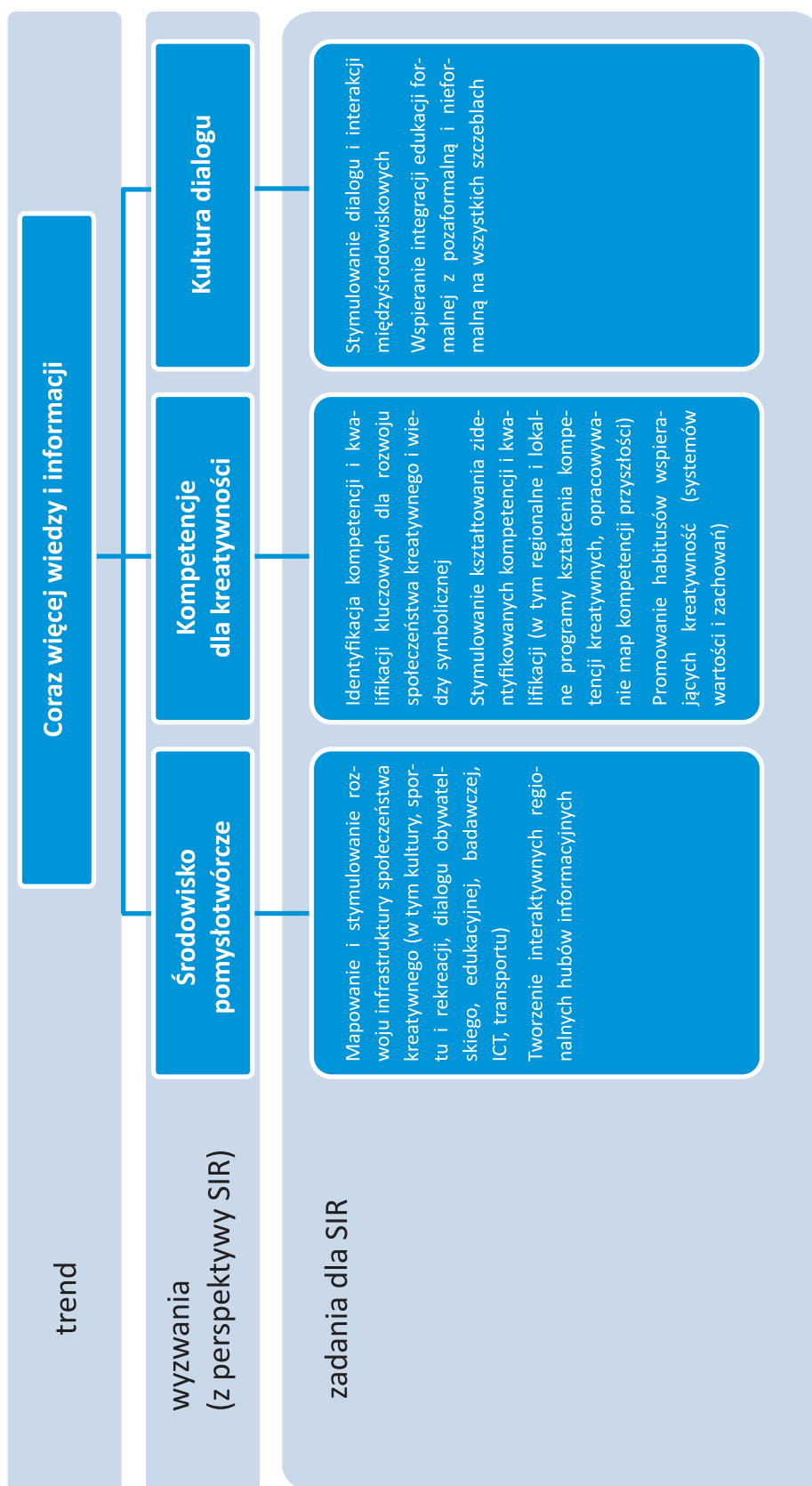
Pozostałe dwa scenariusze zakładają zróżnicowane tempo dostosowań w układzie społeczeństwo-gospodarka. Mają one charakter dynamiczny i w efekcie prowadzą do adaptacji struktury gospodarki i rynku pracy w tempie zbliżonym do notowanego w innych regionach. Różne tempo dostosowań rodzi, wynikające z odmiennych kryteriów racjonalności, konflikty interesów. W scenariuszu „aktywnego społeczeństwa” są to konflikty na linii: pracodawcy-pracownicy w zakresie modeli zarządzania i odmiennych oczekiwań w odniesieniu do kompetencji i kwalifikacji; szkoła-przedsiębiorcy w zakresie braku uczestnictwa przedsiębiorców w kształceniu kwalifikacji zawodowych; konsument-producent w wyniku rosnącej siły zorganizowanych sieci konsumentów. Z kolei w scenariuszu „aktywnej gospodarki” konflikty interesów kształtować się będą w relacjach: pracodawcy-szkoła na tle niespełnionych przez system szkolnictwa oczekiwań pracodawców w zakresie kształtowania kompetencji, a nie jedynie kwalifikacji; pracodawcy-pracownicy wokół obrony praw i przywilejów pracowniczych na otwartym i dynamicznie zmieniającym się rynku pracy, na którym coraz większego znaczenia nabierać będą tymczasowe relacje projektowe i sieciowe; przedsiębiorcy-społeczeństwo na tle alokacji funduszy strukturalnych (charakter prokonkurencyjny czy redystrybucyjny). Wymienione wyżej konflikty, charakterystyczne dla scenariuszy asynchronicznej interakcji trendów generować będą szereg negatywnych

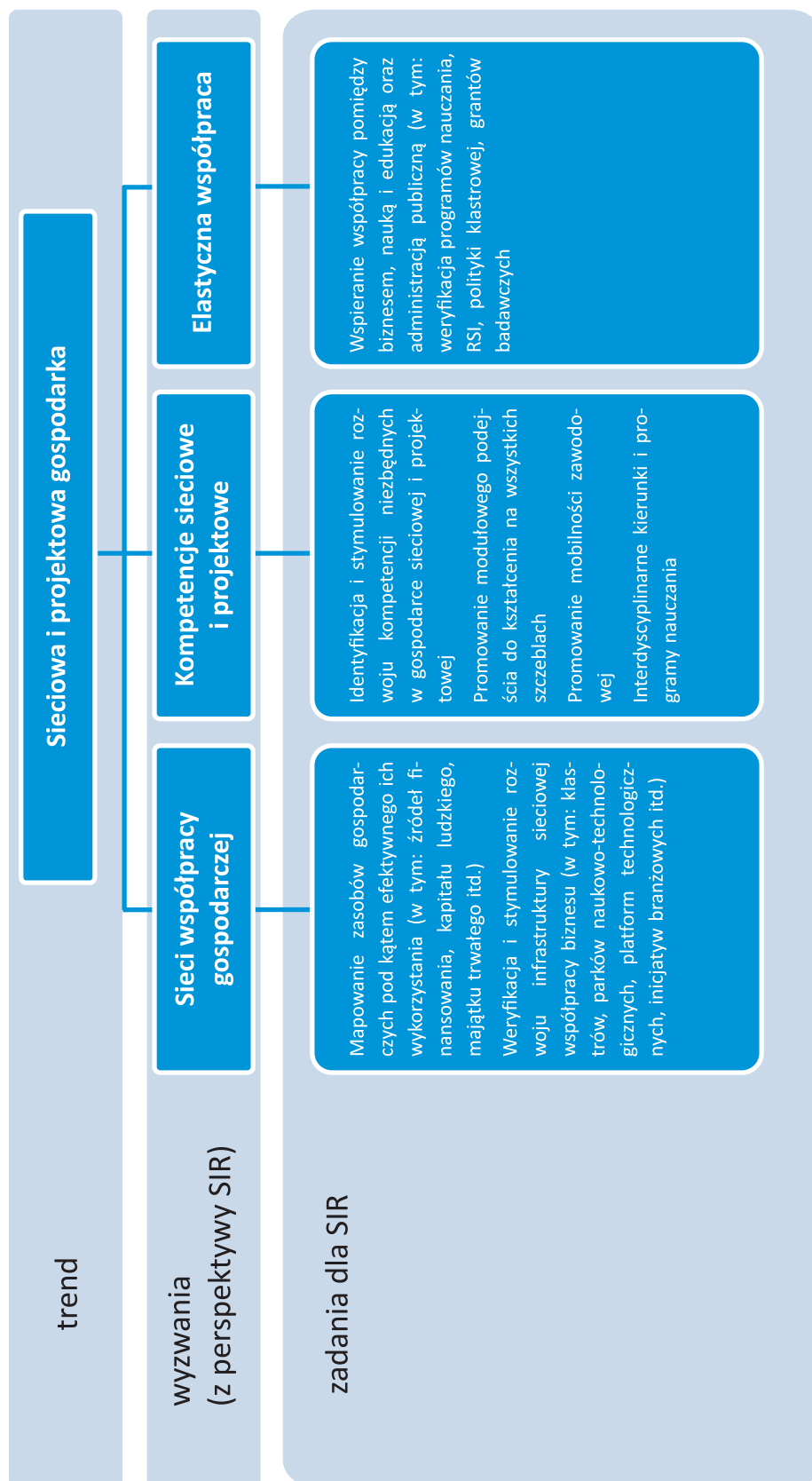
zjawisk, wśród których największe znaczenie będzie miało niedopasowanie strukturalne podaży do popytu na pracę. Oznacza to deficyt wykwalifikowanych specjalistów, bezrobocie strukturalne, wymuszone migracje zarobkowe, konflikt pokoleniowy na rynku pracy czy też rosnącą polaryzację dochodową. Problemy te uniemożliwią osiągnięcie synergii procesów dostosowawczych i generować będą zwiększone koszty, w zależności od scenariusza, po stronie gospodarczej lub społecznej. W tych scenariuszach pozycja konkurencyjna regionu nie ulega dużym zmianom, podobnie jak parametry makroekonomiczne.

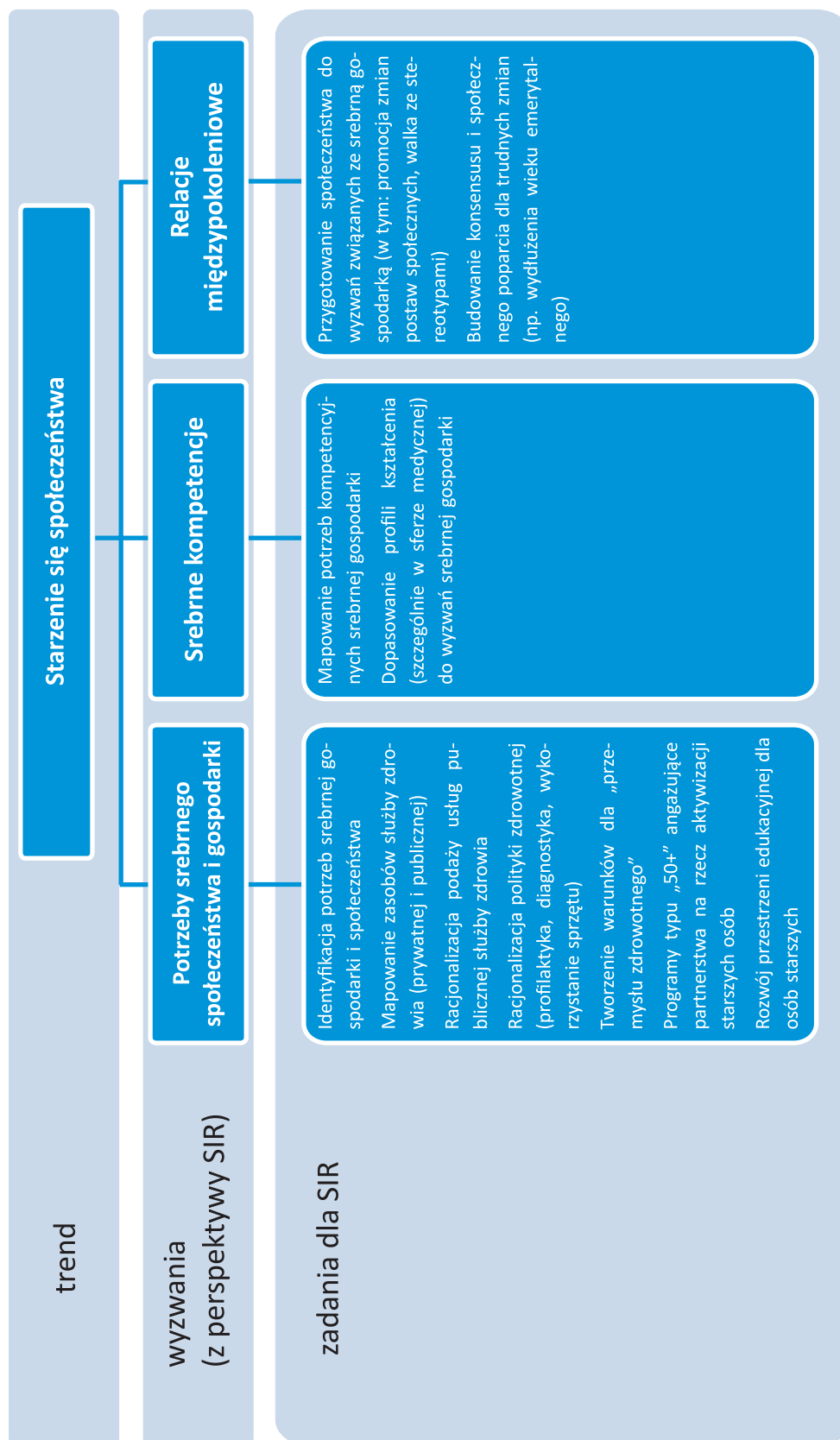
Żadnego z przedstawionych scenariuszy nie należy traktować, jako bardziej prawdopodobnego. Wszystkie one są w przypadku województwa pomorskiego możliwe, a w każdym z nich opisano wybrane procesy już zachodzące w gospodarce i na rynku pracy regionu. Można natomiast dokonać gradacji scenariuszy pod kątem oczekiwań i aspiracji społeczności regionu uznając tym samym jeden z nich za scenariusz normatywny. Takie warunki spełnia jedynie scenariusz „solidarnej odpowiedzi”.

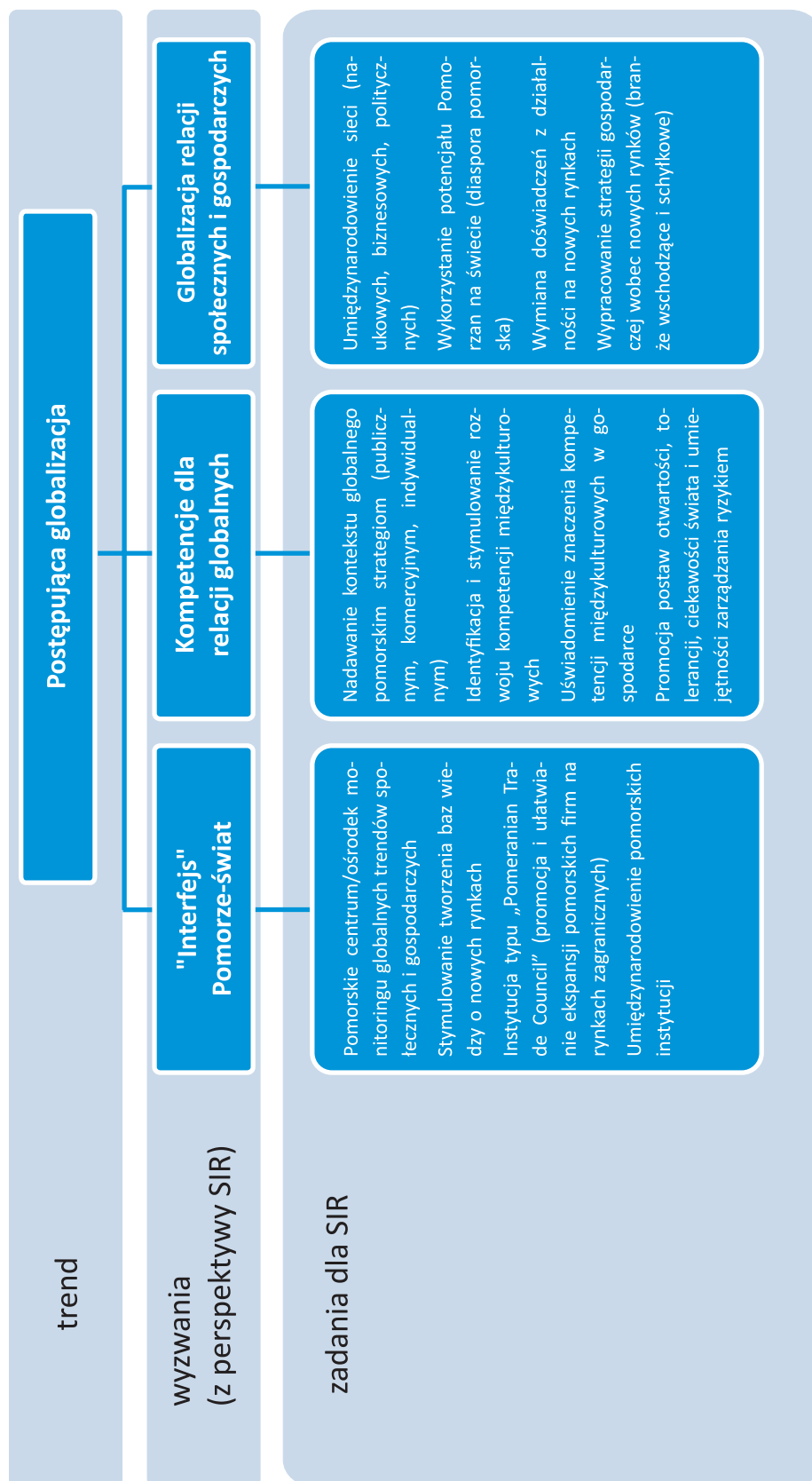
Osiągnięcie wysokiej zdolności do adaptacji trendów, co jest założeniem scenariusza „solidarnej odpowiedzi” wymaga sprostania licznym wyzwaniom. Obecnie stawiają one przed SIR szereg zadań, których realizacja wymaga prawdziwej i efektywnej współpracy wielu aktorów życia społeczno-gospodarczego. Należy jednak podkreślić, że zidentyfikowane poniżej wyzwania i zadania dla SIR nie będą aktualne zawsze, wobec czego nie mogą petryfikować jego struktury — powinna zostać ona elastyczna i otwarta. Co ważne, potrzeba istnienia i skuteczność działania SIR będzie zależeć od jego zdolności do systematycznej identyfikacji wyzwań rozwojowych. Aby to było możliwe, niezbędne jest jego stałe zasilanie w wiedzę, z jednej strony dotyczącej globalnych trendów społeczno-gospodarczych, z drugiej zaś umożliwiającej precyzyjną diagnozę mocnych i słabych stron regionu wobec rysujących się wyzwań. Ze względu na olbrzymi zakres tematyczny analizowanych wyzwań (trendów) proponowane zadania mają charakter selektywny — **wybrano najbardziej charakterystyczne przykłady** a ocena ich znaczenia może być różna w zależności od kontekstu (perspektywy oceny).

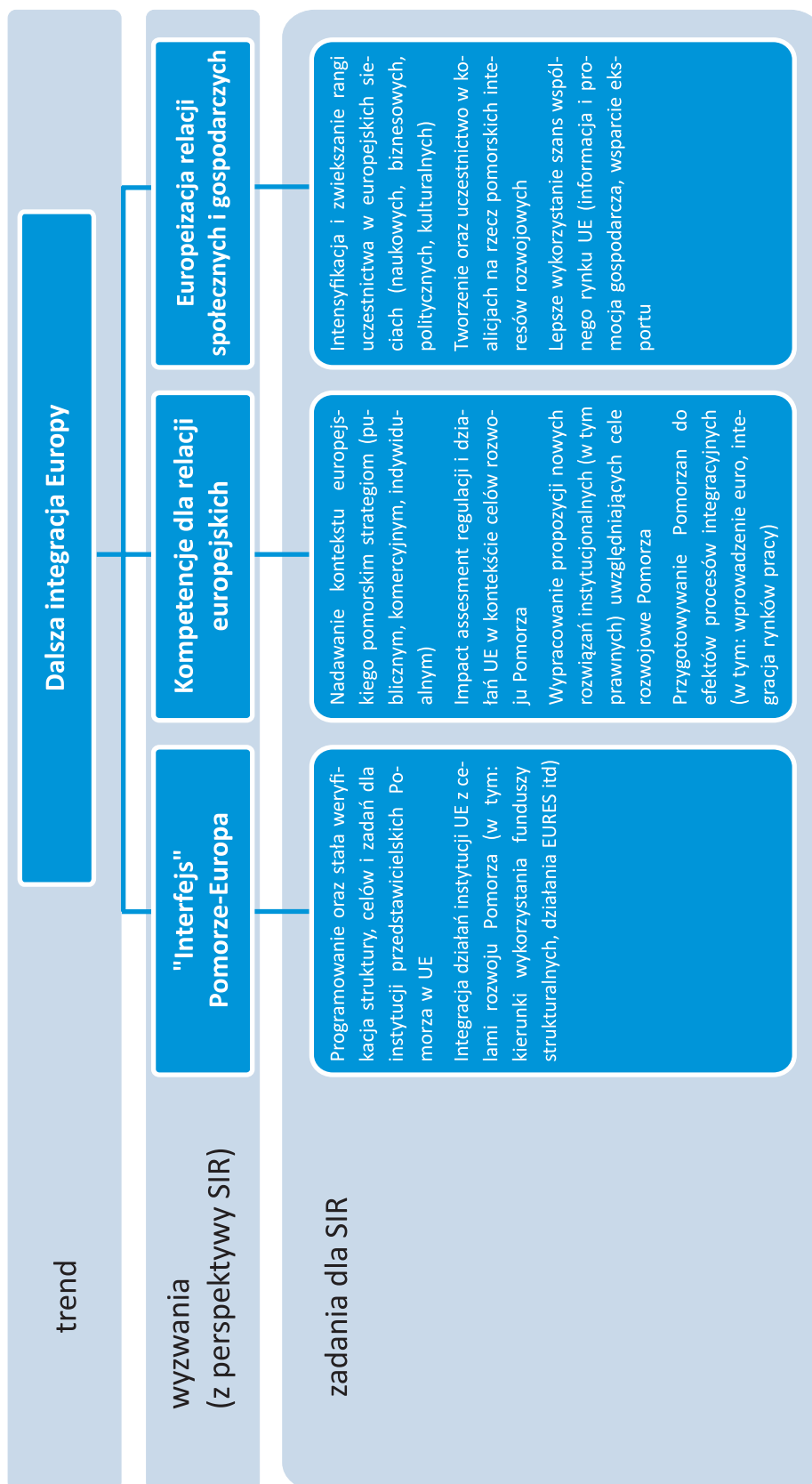


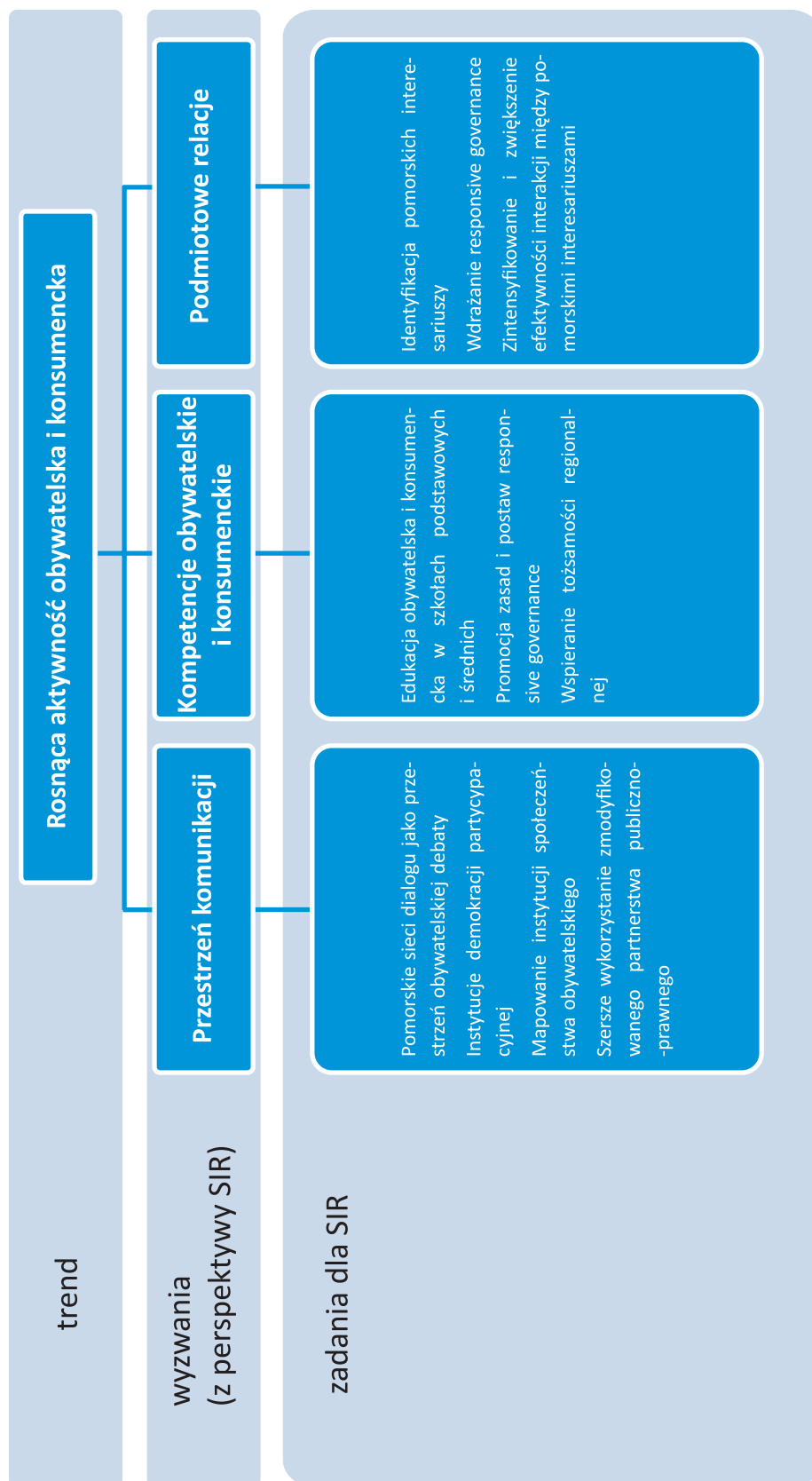


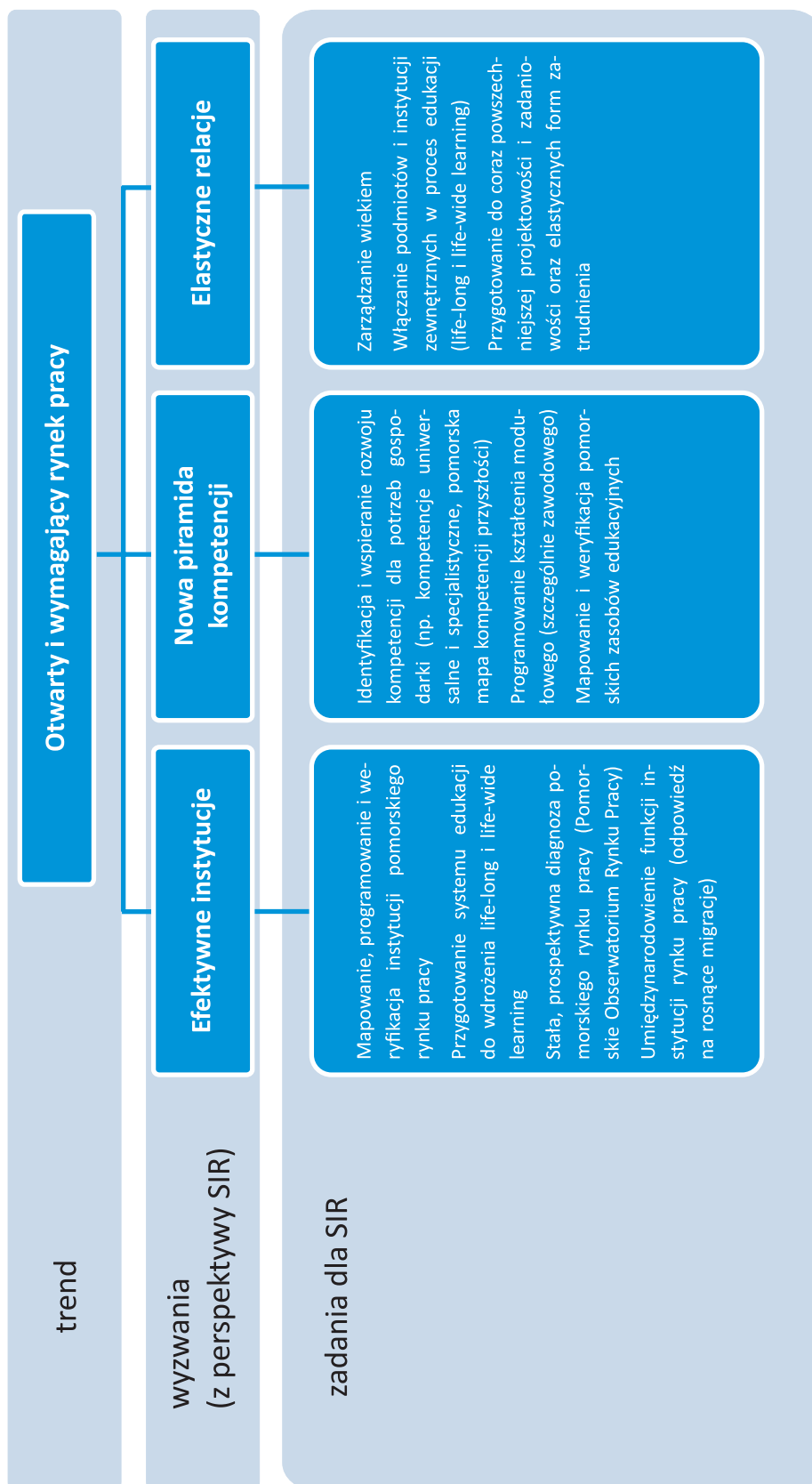












8. Podsumowanie — tabela rekomendacji

48



Proponowany system inteligencji regionalnej dla województwa pomorskiego jest procesem permanentnych, wielowymiarowych i wieloaspektowych interakcji między przedstawicielami różnych środowisk, różnymi regionalnymi podmiotami (osobami, instytucjami, organizacjami, przedsiębiorstwami). Oczywiście, jak każdy system musi on mieć również wymiar instytucjonalny: dedykowane „narzędzia” i reguły ich używania — ale najważniejsze jest zapewnienie dynamicznego, elastycznego i procesowego charakteru interakcji, unikając nadmiernej ich zinstytucjonalizowania i sformalizowania. Poniżej prezentujemy najważniejsze rekomendacje, które mają zapoczątkować pomorski SIR — zgodnie z zasadą adaptacyjności, to SIR będzie wypracowywać dalsze, konkretne rekomendacje dla polityki i działań publicznych, w tym sposoby realizacji celów i zadań przedstawionych w tym raporcie.

	Rekomendacja horyzontalna	Dlaczego i po co?	Kto, jak i kiedy ma wdrożyć rekomendację? Jakiej będą jej koszty?
1.	Powszechne stosowanie zasad SIR: zaufania, inkluzywności, partnerstwa, sieciowości, transparentności, różnorodności, adaptacyjności, wysokiej kontekstowości, otwartości, ukierunkowania na dobro wspólne. Zasady te powinny być osadzone na fundamencie kultury dialogu i zaufania.	Wymienione zasady, opisane w rozdz. 3.4 tego raportu, tworzą pomorski habitus — konieczny, aby mogły efektywnie zachodzić interakcje SIR (wymiana informacji, wiedzy, inspiracji, wzajemne stymulowanie, koordynacja itd.). Rekomendacja ma znaczenie podstawowe — fundamentalne i horyzontalne. Stanowi warunek konieczny, aby SIR w województwie pomorskim mógł się rozwijać.	Wymienione zasady powinny stanowić „pomorski dekalog” działań publicznych — dlatego też należy wdrożyć je do codziennej praktyki wszystkich podmiotów publicznych, szczególnie zaś administracji samorządowej wszystkich szczebli. Zarząd Województwa Pomorskiego powinien podjąć się roli lidera i za pomocą dobrego (swojego) przykładu zachęcać i stymulować wdrażanie zasad SIR we wszystkich innych pomorskich instytucjach, organizacjach i poszczególnych działaniach. W pierwszym okresie, konieczna jest silna promocja tych zasad — np. poprzez rozdawanie ulotek uczestnikom konferencji, powoływanie się na nie w materiałach urzędowych, publikowanie na stronach internetowych itp. Koszty takich działań są znikome i mieszczą się w dotychczasowych wydatkach na poszczególne działania (np. materiały promocyjne w budżetach konferencyjnych).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	Rekomendacja horyzontalna	Dlaczego i po co?	Kto, jak i kiedy ma wdrożyć rekomendację? Jakiej będą jej koszty?
1.	Wsparcie Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego — jako forum dużej debaty o sprawach Pomorza.	Rola Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego, opisana została w rozdz. 3.5 tego raportu. Efektywne działanie SIR wymaga, aby oprócz ciągłych, codziennych i dynamicznych interakcji między różnymi pomorskimi aktorami, co pewien czas (najlepiej raz w roku) odbywało się duże, zmuszające i precyzyjnie zaprogramowane oraz przygotowane spotkanie aktywnych Pomorzan w jednym miejscu — swojego rodzaju kulminacja, w której większą rolę niż na co dzień odgrywać mogą emocje. Doświadczenia trzech kolejnych Pomorskich Kongresów Obywatelskich pokazują, że takie duże spotkanie (każdorazowo w Kongresach uczestniczy ok. 1 000 osób) jest niezwykle potrzebne, gdyż oprócz wszystkich innych walorów (wymiana poglądów, inspiracji, wiedzy itp.) daje unikalną możliwość poczucia przynależności do pomorskiej wspólnoty — ma więc wymiar więzi- i tożsamościotwórczy, niemożliwy do osiągnięcia w takiej skali w żaden inny sposób.	Organizatorem Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego jest Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, który w ramach swojej misji prowadzi szerszy projekt — Polskie Forum Obywatelskie. Działania te — mimo, że w całości realizują tylko cele publiczne (obywatelskie), do tej pory finansowane były wyłącznie dzięki organizacyjnemu wysiłkowi IBnGR. Włączenie Pomorskich Kongresów Obywatelskich do SIR powinno wiązać się z przejęciem odpowiedzialności za częściowe pokrycie kosztów przygotowania i przeprowadzenia kolejnych edycji Kongresu przez Województwo Pomorskie. Najlepszą formułą byłoby partnerstwo publiczno-prywatne pomiędzy Województwem Pomorskim a IBnGR, wykorzystujące zgromadzony w IBnGR potencjał i doświadczenie instytucjonalne oraz pozwalające administracji samorządowej stać się partnerem Pomorskiego Kongresu Obywatelskiego i wykorzystać tym samym dobrane ugruntowaną w regionalnej świadomości „markę”. Administracja samorządowa nie powinna i nie jest w stanie być samodzielnym organizatorem tego rodzaju forum debaty regionalnej (bo nie jest to jej rolą). Zachowując dominację finansowania organizowanego przez IBnGR, wkład Województwa Pomorskiego wynosiłby do 200 tys. zł rocznie (w zależności od skali i formuły Kongresu). Najbliższy Pomorski Kongres Obywatelski planowany jest na maj 2011 r. — będzie to pierwsza okazja do włączenia się Województwa Pomorskiego w jego organizację.

Stworzenie warunków stałego działania i rozwoju Pomorskich Sieci Dialogu.

Rolę i znaczenie Pomorskich Sieci Dialogu przedstawiono w rozdz. 3.5 niniejszego raportu. Ich celem byłoby prowadzenie permanentnego dialogu w obrębie poszczególnych dziedzin życia społecznego. Miałyby one inkluzywny charakter, skupiając wszystkich zainteresowanych, nie tylko według kłucza branżowej specjalizacji, ale także zgodnie z ideą dialogu międzyśrodkowiskowego. Ich głównym celem byłoby monitorowanie trendów i zjawisk, diagnozowanie problemów i wstępna dyskusja nad ewentualnymi rozwiązaniami z różnych punktów widzenia. Aby faktycznie mogły one spełniać swoją funkcję należy zwrócić szczególną uwagę na organizowanie cyklicznych spotkań, np. w odstępach kwartalnych lub półrocznych. Dobrze zaprogramowane i prowadzone sieci dialogu powinny „zasilać” Pomorskie Kongresy Obywatelskie, codzienną działalność administracji publicznej, być najbardziej cyklicznym (wręcz ciągłym procesem), żywym i dynamicznym wehikułem idei SIR.

Operatorami Pomorskich Sieci Dialogu mogą być różnorodne podmioty, najlepiej jednak spoza administracji publicznej. Dotychczasowe doświadczenia z „konsultacji społecznych” organizowanych przez administrację publiczną, skutecznie zniechęca potencjalnych uczestników Sieci Dialogu do angażowania się w ich działania. Przetłumaczenie tych negatywnych doświadczeń wymaga długiego czasu, a więc przynajmniej w pierwszej fazie funkcjonowania, PSD muszą być prowadzone przez inne podmioty sceny regionalnej. Wydaje się, że również docelowo, w zdecydowanej większości przypadków (obszarów tematycznych) lepszym rozwiązaniem jest pozostawienie zarządzania Sieciami Dialogu poza administracją publiczną. Przemawiają za tym zarówno względy merytoryczne (kto ma większe możliwości identyfikacji najlepszych zasobów wiedzy w danej dziedzinie?) jak i logistyczno-organizacyjne (struktury administracyjne bardziej nadają się do organizowania tradycyjnych konferencji i seminariów, niż otwartych i elastycznych Sieci Dialogu, a typowa dla administracji tendencja do „departamentyzacji” kłóci się z ideą dialogu międzyśrodkowiskowego). PSD powinny być współfinansowane przez Województwo Pomorskie, przy czym możliwym rozwiązaniem jest zaprogramowanie źródeł takiego finansowania z dostępnych w regionie środków UE. Kryterium dostępu musi być potencjał i doświadczenie instytucjonalne, dobrze zweryfikowana motywacja (dlaczego dany podmiot chce podjąć się prowadzenia Sieci Dialogu?) oraz koncepcja/program dla sieci. Zastosowanie w tym przypadku prostej formuły przetargowej jest niedopuszczalne. Koszty zależą od skali i formy działania PSD (liczba spotkań, czy powstają i w jakiej formie raporty, czy dana sieć ma charakter bardziej obywatelski czy też ekspercki itd.).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



3. Stworzenie warunków stałego/cyklicznego działania Pomorskiego Foresight'u Regionalnego.

Rolę i znaczenie Pomorskiego Foresight'u Regionalnego (PFR) przedstawiono w rozdz. 3.5 niniejszego raportu. PFR należy rozumieć jako perspektywne obserwatorium rozwoju. Jego główną funkcją byłoby tworzenie i cykliczna weryfikacja scenariuszy rozwojowych poszczególnych dziedzin życia społecznego, na podstawie dostępnych lub prowadzonych specjalnie na jego potrzeby badań i analiz. Celem zasadniczym projektu jest uświadomienie wszystkim aktorom regionalnym możliwości do zaistnienia w mniej lub bardziej odległej przyszłości zjawisk (i związanych z nimi wyzwań wynikających ze zdiagnozowanych zagrożeń i możliwości). Celem drugorzędym jest próba prognozowania zmian w różnych obszarach, która ze względu na obecne uwarunkowania rozwoju musi jednak być wtórna wobec podejścia scenariuszowego.

Ze względu na charakter podejmowanych działań (w których zakres wchodzi rekomendacje, a także pewne oceny funkcjonowania władzy publicznej) realizować je powinny instytucje niezależne od władzy publicznej, o odpowiednim potencjale kadrowym (umożliwiającym działania na polu analityczno-badawczym) i dużej zdolności sieciowania wiedzy (także poza granicami regionu a nawet kraju). Działania te powinny być sprzężone z funkcjonowaniem Pomorskiej Sieci Dialogu (czepać z opinii ich aktorów, a jednocześnie stanowić bazę dla merytorycznej debaty prowadzonej w ich ramach), a także wykorzystywać w swej pracy powstające opracowania analityczno-badawcze dotyczące Pomorza. PFR jest najbardziej „ekspertyzującym” ze wszystkich proponowanych filarów pomorskiego SIR — przy czym trzeba mieć świadomość, że „ekspertyzowanie” w dzisiejszym świecie to przede wszystkim zdolność i możliwość funkcjonowania w globalnych sieciach i okręgach wiedzy. Dlatego dotychczasowe formuły uzyskiwania tego typu wiedzy, głównie poprzez zlecenie ekspertyz, straciły rację bytu. Koszty prowadzenia PFR mogą wahać się od 200 tys. zł do ponad miliona zł rocznie — w zależności od skali i formy badań i analiz. Wydaje się jednak, że kwota 400–500 tys. zł rocznie powinna zapewnić w pełni profesjonalne prowadzenie PFR. Zasadne jest finansowanie tego zadania w ramach dostępnej alokacji funduszy UE.

4. Wsparcie „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Rolę i znaczenie „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” (PPG) przedstawiono w rozdz. 3.5 niniejszego raportu. PPG to kwartalnik wydawany przez IBnGR, który pełni funkcję regionalnej agory — miejsca aktywnej debaty o sytuacji województwa pomorskiego oraz możliwościach i kierunkach jego rozwoju; miejsca prezentacji najlepszych pomysłów i rozwiązań, innowacji w różnych dziedzinach, a nawet emocji i aspiracji. Służy więc dialogowi różnych środowisk — samorządowych, akademickich, biznesowych, pozarządowych oraz ludzi młodych. „Pomorski Przegląd Gospodarczy” trafia bezpośrednio do najważniejszych osób w regionie: polityków, samorządów, urzędników, naukowców, ludzi kultury i biznesu. Dostępny jest bezpłatnie dla wszystkich chętnych w wersji elektronicznej na stronie internetowej www.ppg.gda.pl. Na jego łamach publikowane są artykuły i wywiady z najważniejszymi autorytetami z różnych dziedzin. Dzięki temu „Pomorski Przegląd Gospodarczy” jest jednym z najważniejszych mediów opiniotwórczych w regionie.

Partnerami „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego” są już: Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Urząd Miasta Gdańska i najważniejsze pomorskie podmioty komercyjne. Formułę tę należy kontynuować, jako doskonały przykład tworzenia zrębów pomorskiego SIR.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przekształcenie portalu „Wrota Pomorza” w pełni funkcjonalny hub informacyjny.

5.

Rolę i znaczenie pomorskiego hubu informacyjnego przedstawiono w rozdz. 3.5 niniejszego raportu. Powinien on pełnić funkcję swojego rodzaju otwartego banku pomorskich informacji i wiedzy, opartego o zasadę wolnego dostępu i (po części) uzupełniania (a’la Wikipedia). Zawierałby on, oprócz wiedzy i opisu dobrych praktyk, także dane pierwotne stanowiące podstawę (z)realizowanych badań i analiz. Byłby on zastosowaniem w praktyce zasady jawności wszystkich badań i analiz realizowanych lub zleczanych przez instytucje publiczne, a także pozwalałby na dobrowolne umieszczanie w jego ramach wyników innych prac naukowych i analitycznych dotyczących Pomorza. Przekształcone „Wrota Pomorza” powinny zawierać również pomorską bazę ekspertów i praktyków, zawierającą wykaz ekspertów, ale też praktyków i organizacji posegregowanych według reprezentowanych przez nie dziedzin. Baza ta powinna być w sposób ciągły aktualizowana. Zasadniczym celem tworzenia takiej bazy jest ułatwienie sieciowania i łatwiejsze odnajdywanie osób, którzy mogą znać odpowiedź na formułowane pytania. Ogólnie rzecz ujmując, w zasadniczy sposób obniża to koszty prowadzenia działalności mającej generować wiedzę i podnosi poziom kapitału społecznego, który jest konieczny do rozpoczęcia działalności w tym zakresie.

Rozszerzenie funkcjonalności portalu „Wrota Pomorza” powinno odbyć się w oparciu o rozwiązania wypracowane w ramach SIR. Zintegrowanie istniejących zasobów informacyjnych oraz zidentyfikowanie luk informacyjnych wymaga współpracy wielu podmiotów (zarówno dysponentów jak i potencjalnych odbiorców informacji). Jest to więc zadanie czasowe i pracochłonne. Wymagać będzie także pewnych nakładów inwestycyjnych — te jednak będą funkcją niezbędnych dostosowań, określonych przez SIR.

