

Leszek Woźniak, Bożydar Ziółkowski

Politechnika Rzeszowska

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W REGIONIE – KONCEPCJA *FORESIGHT* REGIONALNEGO DLA WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO

1. Wstęp

Wiele aspektów działalności, mającej na celu stworzenie na terytorium Europy najbardziej dynamicznej i konkurencyjnej gospodarki na świecie (zgodnie z założeniami strategii lizbońskiej), ma nadal charakter przypadkowy lub intuicyjny. Niektóre strategiczne wybory, na płaszczyźnie zarówno makro, jak i mikro, rzeczywistość zweryfikowała jako działania błędne lub mało skuteczne. W rezultacie kwestie opartego tylko na kryteriach ekonomicznych wyboru technologii nie zawsze przynoszą korzystne skutki społeczne i ekologiczne, a nawet, oceniane z dłuższej perspektywy czasu, ekonomiczne.

Foresight to pewien model postępowania (który rozpowszechnił się na świecie dopiero w latach 90. XX w.) mający na celu wskazanie i ocenę przyszłych potrzeb, szans i zagrożeń związanych z rozwojem społecznym i gospodarczym oraz przygotowanie odpowiednich działań wyprzedzających z dziedziny nauki i techniki. Zarówno sam proces *foresight*, jak i jego wyniki, są wykorzystywane przede wszystkim jako sposób tworzenia, a następnie realizacji polityki naukowej, technicznej i innowacyjnej państwa lub regionu oraz jako narzędzie rozwijania w społeczeństwie kultury myślenia o przeszłości [10, s. 22-23].

Zgodnie z tekstem cytowanego dokumentu programy *foresight*, zarówno na etapie tworzenia jak i wdrażania wypracowanych rezultatów, włączają przedstawicieli władzy publicznej, przemysłu, organizacji pozarządowych, organizacji badawczych oraz społeczeństwo w otwartą, ukierunkowaną dyskusję nad przyszłością. Metodyka realizacji programu *foresight* jest ciągle budowana, ulepszana; obejmuje ona m.in. dyskusje panelowe, warsztaty celowe, metodę Delphi, scenariusze rozwoju dziedzin i seminaria [10, s. 23].

Wyniki *foresight* mają dostarczać decydentom informacji o nowych tendencjach rozwojowych, pomagają uzgodnić scenariusze rozwoju, pozwalają ukierunkować i zharmonizować działania partnerów społecznych (rządu, samorządów lokalnych, środowisk naukowych i przemysłowych, firm, sektorów gospodarki) oraz służyć pomocą w ustalaniu kryteriów i priorytetów finansowania nauki i techniki [10].

Pierwszym pilotażowym projektem realizowanym w Polsce był projekt *Foresight* realizowany w obrębie pola badawczego „Zdrowie i Życie” [10]. Raport końcowy z jego realizacji zawiera założenia teoretyczne, metodyczne, sprawozdanie z realizacji oraz wnioski [6]; na obecnym etapie jest on jedynym krajowym wzorcem realizacji projektu *foresight*.

Czy to w wymiarze narodowym, czy regionalnym, *foresight*, zgodnie ze słowami A. Matczewskiego, jako nowoczesne narzędzie planowania, wskazuje na najbardziej akceptowane społecznie sektory gospodarki, a także działania, na których powinna się koncentrować finansowa pomoc państwa [6, s. 2].

Ważną kwestią, także poruszaną przez wymienionego autora, jest możliwość – na podstawie wyników *foresight* – ukierunkowania zmian regulacji prawnych, dotyczących przedsiębiorstw i gospodarki. Zmiany te mogą służyć ukształtowaniu bodźców prawnych (a pośrednio ekonomicznych) pozwalających na wspieranie tych celów i kierunków rozwoju, które godzą ze sobą interesy ekonomiczne, społeczne i ekologiczne (ostatecznie, dobrze rozumiane aspekty ekologiczne mają też wymiar społeczny i ekonomiczny – ekosystem jest źródłem zasilania gospodarki, która powinna trwale funkcjonować, dlatego ochrona środowiska nie jest altruizmem, wprost przeciwnie, wyrazem perspektywicznie nastawionej, dobrze rozumianej naszej troski o przyszłość społeczeństwa i gospodarki).

Najważniejsze w procesie kształtowania przyszłości przy wykorzystaniu *foresight* jest więc wyznaczenie priorytetów, które powinny dotyczyć następujących zagadnień [6, s. 2-4]:

- określenia ogólnych wytycznych polityki naukowej, w korelacji z koncepcją polityki przemysłowej; ustalenia uzgodnionego planu poszukiwań przyszłego rozwoju w ramach zawsze ograniczonej liczby możliwości dla przyszłych badań i rozwoju;
- sformułowania priorytetów, zdefiniowania i wyboru obiecujących obszarów badań;
- zapewnienia informacji antycypujących przebieg wydarzeń, tzn. stworzenia podstaw wiedzy na temat trendów w nauce i technice;
- badania mało prawdopodobnych, ale ważnych kierunków rozwoju;
- doprowadzenia do zrozumienia i porozumienia między uczonymi, instytucjami finansującymi badania oraz potencjalnymi użytkownikami;
- wspierania decyzji podejmowanych przez polityków przez wykorzystanie przewidywań wybitnych uczonych;
- wspierania koncepcji badawczych i rozwojowych formułowanych przez uczonych;

- komunikacji i edukacji, które realizowane są przez wspieranie;
 - komunikacji wewnętrznej (w społeczności badaczy) i zewnętrznej, z użytkownikami nauki i techniki;
 - możliwości logicznego oddziaływania na parlament i rząd (w celach ekonomicznych i prawnych).
- B. Piasecki do zalet i możliwości *foresight* zalicza także [8, s. 8]:
- efektywne wykorzystanie potencjału intelektualnego i możliwości wszystkich środowisk;
 - pomoc w podejmowaniu ważnych, bieżących decyzji;
 - budowanie konsensu wokół wiodącej strategicznej wizji.

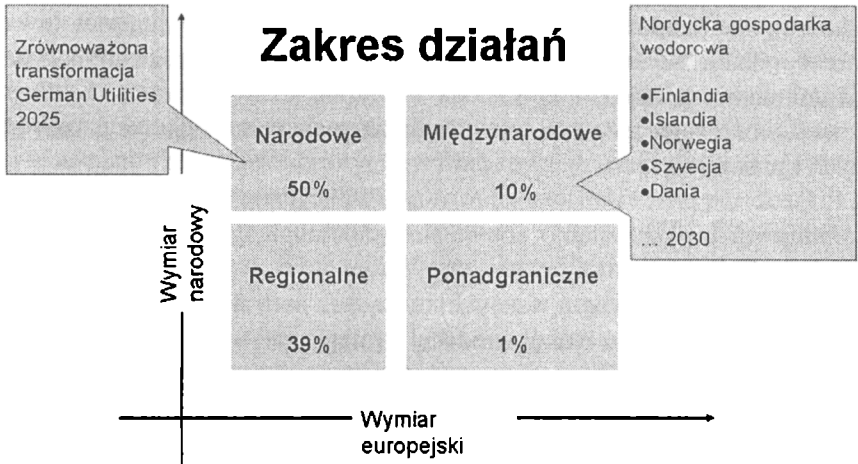
2. Cechy kluczowe działań *foresight*

Autorzy większości publikacji dzielą *foresight* na technologiczny i regionalny. B. Piasecki [8, s. 9] definiuje *foresight* regionalny jako proces tworzenia średnio- i długoterminowej wizji oraz podejmowanie działań na ograniczonym terytorium, o specyficznej koncentracji czynników rozwoju. Respektuje podstawowe zasady *foresight* i posługuje się kombinacją 5 elementów: antycypacji, partycypacji, sieci, wizji i akcji, do gromadzenia informacji i podejmowania decyzji na regionalnym poziomie. Konfiguracja tych metod zależy jednak od specyfiki regionu i celów podejmowanych działań. Wymieniony autor podaje też możliwe rozwiązania [8, s. 10]: uwzględnienie perspektyw rozwojowych klastrów w ramach poszczególnych regionów o specyficznych zasobach i możliwościach rozwoju; włączenie *foresight* w proces tworzenia i/lub implementacji regionalnych strategii innowacji.

Mimo tego, że *foresight* po raz pierwszy został wykorzystany w 1970 r. w Japonii, to, jak już zaznaczono we wstępie, jego rozwój przypada na przełom XX i XXI w. Zakres wykorzystania *foresight* w ciągu tych lat wyraźnie się zmienił i obecnie przedstawia strukturę, którą ukazano na rys. 1.

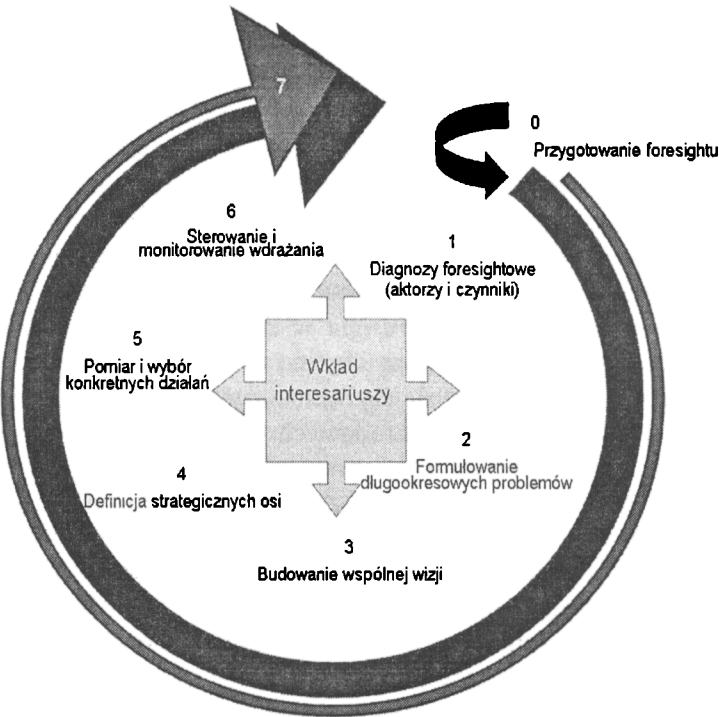
Z rysunku wynika, że dzisiejszy obraz wykorzystania *foresight* jest bardzo zróżnicowany. Oprócz działań narodowych i regionalnych pojawił się fenomen rozwiązań międzynarodowych (np. nordycka gospodarka wodorowa) oraz ponadgranicznych. Większość autorów prac związanych z działaniami *foresight* zwraca uwagę na możliwość wykorzystania wielu przygotowanych wcześniej strategii (w tym szczególnie regionalnych strategii innowacji) w procesie budowania regionalnego *foresight*. Przygotowana *Regionalna strategia innowacji województwa podkarpackiego na lata 2005-2013* stanowi dobrą podstawę do wykonania kolejnego kroku, jakim jest *foresight* regionalny [9, s. 1-95].

Jednocześnie dynamicznie zmienia się (rozszerza i wzbogaca) proces *foresight*. Najczęściej jest on zgodny z rys. 2, który przedstawia proces budowania regionalnego *foresight*.



Rys. 1. Zakres działań *foresight* w skali światowej

Źródło: [4, s. 9].



Rys. 2. Proces *foresight* – fazy (etapy)

Źródło: [4, s. 13].

Proces ten, rozpisany na kolejne fazy i kroki, według raportu przygotowanego przez uczestników europejskich warsztatów roboczych powinien przedstawiać się następująco [4, s. 13-14]:

1. Faza dojrzewania i przygotowania (klasyfikacja celów, zakres, przedział czasu, chęci itd.) – tzw. faza wstępna, jest bardzo ważna ze względu na możliwości i konieczność skutecznej implementacji działań *foresight*.

2. Faza *foresight* (analizowanie, rozważanie i dyskusje). W fazie tej można wyróżnić trzy kroki:

Krok 1: identyfikacja (aktorów i czynników) i diagnoza *foresight*. Na tym etapie powinni zostać zidentyfikowani regionalni „aktorzy” oraz uwzględniane czynniki, wypracowany zostaje też sposób identyfikacji oraz sposób podejścia.

Krok 2: ustalanie długoterminowych problemów (kwestii). Krok ten powinien pozwolić na wykrycie i sklasyfikowanie długoterminowych (strategicznych) problemów, które wykazują największe prawdopodobieństwo wystąpienia i wpływu w regionie.

Krok 3: budowanie wspólnej wizji regionu. W regionie należy wykorzystać różne techniki *foresight*, np. Delphi, budowanie scenariuszy, wizjonerskie zarządzanie, skanowanie horyzontalne, analiza trendów itp.

3. Faza strategiczna (kształtowanie przyszłości) w fazie tej wyróżniono cztery kolejne kroki:

Krok 4: definiowanie strategicznej osi. Należy zdefiniować strategiczne partnerstwa, a szczególnie wysiłek powinien być włożony w kwestie zachęcenia i zobowiązania partnerów do aktywnego zaangażowania w cały proces; należy umiejętnie stymulować i motywować partnerów.

Krok 5: mierzenie i wybór konkretnych działań. Należy wyselekcjonować odpowiedni typ mierników oraz dużą liczbę konkretnych działań.

Krok 6: sterowanie i monitorowanie wdrażania. Należy ustanowić odpowiedni mechanizm monitorowania oraz sposób analizowania i oceny wyników.

Krok 7: ocena procesu *foresight* i wyników.

Znaczenie *foresight* będzie systematycznie wzrastało, wraz z rosnącą strategiczną istotnością badań i technologii. Na zjawisko to zwraca uwagę B. Martin [5, s. 7], twierdząc, że *foresight* nie jest tym samym, co prognozowanie – jest to proces, a nie technika; nie przewidywanie, ale kształtowanie lub konstruowanie przyszłości przez integrowanie społeczno-technologicznego pchania (ze strony naukowej i badawczej) z ciągnięciem popytu (na nowe technologie ze strony firm i społeczeństwa).

3. Wybrane aspekty metodyki *foresight*

W wykonanych dotychczas w wielu krajach działaniach *foresight* wykorzystywano na ogół bardzo zbliżone metody (metodyka *foresight* jest więc powszechnie zaakceptowana), co nie oznacza, że identyczne i że zawsze w taki sam sposób, a także że nie ulegają one ciągłemu wzbogacaniu i ewolucji. Bardzo szeroko, nawet

w postaci specjalnie wydzielonego aneksu, zagadnienia te zostały przedstawione w specjalnym raporcie UE (Report EUR 20128 EN) [2, s. 100].

W badaniach *foresight* wykorzystywanych jest wiele narzędzi lub wariantów tego samego narzędzia badawczego. Autorzy wspomnianego raportu wyróżniają metody eksploracyjne i normatywne, jakościowe i ilościowe. W tab. 1 przedstawiono klasyfikację metod *foresight*, opracowaną przez autorów raportu na podstawie 3 kryteriów wymienionych w tabeli.

Tabela 1. Podział metod *foresight*

Kryteria	Metody
1. Metody oparte na pozyskiwaniu wiedzy ekspertów w celu rozwoju długookresowych strategii	– metoda Delphi – panele ekspertów – burza mózgów – mapy myśli – workshop analiz scenariuszy – analiza SWOT
2. Ilościowe metody wykorzystujące statystyki i inne dane	– eksploracja trendu – modelowanie symulacyjne – analiza poprzecznego wpływu – dynamika systemowa
3. Metody identyfikujące kluczowe punkty działania w celu zdeterminowania strategii planowania	– technologie krytyczne/kluczowe – drzewa istotności – analizy metodologiczne

Źródło: [2, s. 100].

Praktycznymi wytycznymi do wyznaczania i planowania *foresight* są także tzw. *blueprints* (kody, plany, zasady postępowania). Są one uznawane za podręczniki lub tzw. mapy drogowe, ale nie doświadczenia *foresight* same w sobie. Budowane są na podstawie rzeczywistych problemów w konkretnych regionach, z mocnym zaangażowaniem interesariuszy [1, s. 1]. Zestawy narzędzi metodycznych wykorzystywanych w działaniach *foresight* były prezentowane w wielu innych publikacjach [3, s. 87-88; 7, s. 6-11].

4. Zakończenie

Odpowiednio wykonany *foresight* regionalny powinien być wyjątkowo pomocny w zachowaniu, a nawet wzmocnieniu dotychczasowych zasobów i atutów regionu, zwiększeniu konkurencyjności jego gospodarki. Pozwoli także na wykreowanie społecznie akceptowalnego modelu postępu techniczno-technologicznego w regionie, zgodnego z założeniami rozwoju zrównoważonego, godzącego aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. W województwie podkarpackim, na etapie tworzenia regionalnej strategii innowacji wykonano wiele prac, które mogą i powinny być wykorzystane w działaniach *foresight*. Ideą nadrzędną powinna pozostać ekologicznie

zrównoważona, innowacyjna i konkurencyjna gospodarka, a województwo, zgodnie z wizją RSI, liderem w kreowaniu ekoinnowacyjnych rozwiązań.

Literatura

- [1] *Building the Future on Knowledge. Blueprints for Foresight Actions in the Regions Expert Group*, [za:] Downey L., Heydebreck P., Clar G., de Jouvenel H., *Dissemination Conference*, Brussels, September 23, 2004.
- [2] Gavigan J.P., Scapolo F., Keenan M., Miles I., Farth F., Lecoq D., Capriati M., Di Bartolomeo T., *A Practical Guide to Regional Foresight*, European Commission Research Directorate General, Report EUR 20128 EN.
- [3] Grupp H., Linstone H. A., *National Technology Foresight Activities around the Globe. Resurrection and New Paradigms*, Technological Forecasting and Social Change, 60, Elsevier Science Inc., New York 1999.
- [4] *Innovative Regions in Europe, Mutual Learning Platform*, Workshop on Regional Foresight, Stuttgart, 31 March 2006, Workshop Report, IRE.
- [5] Martin B., *Technology Foresight in a Rapidly Globalizing Economy*, Invited Presentation at the International Conference on „Technology Foresight for Central and Eastern Europe and the Newly Independent States”, Vienna, Austria, 4-5 April 2001.
- [6] Matczewski A., *Raport końcowy z realizacji Pilotażowego Projektu Foresight w polu badawczym Zdrowie i Życie*. Warszawa, czerwiec 2005.
- [7] Molas-Gallart J., Barre R., Zappacosta M., Gavigan J., *A Trans-National Analysis of Results and Implications of Industrially-oriented Technology Foresight Studies (France, Spain, Italy & Portugal)*, European Commission Joint Research Centre, EUR 20138 EN, February 2002.
- [8] Piasecki B., *Pierwsze kroki w foresigh'cie*, [w:] *Regionalna strategia innowacji – foresight regionalny*. Prace Instytutu nr 1, Rok 2004, Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2004.
- [9] Sobkowiak A., Woźniak L., Pasterz T., Cierpiat-Wolan N., Trala B., Drozd K., Dziedzic S., Woźniak M., *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005-2013*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2004.
- [10] *Strategia zwiększenia nakładów na działalność B+R w celu osiągnięcia założeń Strategii Lizońskiej*. Departament Innowacyjności Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, marzec 2004.

STRATEGIC MANAGEMENT IN A REGION – REGIONAL FORESIGHT CONCEPTION FOR SUBCARPATHIAN VOIVODSHIP

Summary

In the article there was presented the theory and assumptions of foresight activities with putting of special attention on regional solutions. Earlier prepared regional innovation strategy may be the first step in creating of regional foresight for Subcarpathian Voivodship.