

Hubert Pachciarek
Uniwersytet Szczeciński

Trwałość programów foresight na rzecz rozwoju regionalnego

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie trwałości programów *foresight* jako warunku koniecznego, choć niewystracającego, skutecznego ich oddziaływania na realizowaną politykę, a w tym kontekście na dynamizację rozwoju regionalnego. Aby zrealizować cel artykułu, dokonano przeglądu literaturowego oraz analizy studium przypadku. Na podstawie literatury przedmiotu przedstawiono doświadczenia japońskie w realizacji *Narodowego Programu Foresight* oraz postulaty co do trwałości *foresightu*, zaprezentowane w modelach jego realizacji, zawarte w fazach kontynuacji i podtrzymania zaangażowania interesariuszy. W podsumowaniu przedstawiono wyniki badań własnych, przeprowadzonych z wykorzystaniem metody studium przypadku, w których zaprezentowano czynniki sprzyjające trwałości programów *foresight*. Praktyczne implikacje artykułu dotyczą uwzględnienia czynników sprzyjających podtrzymaniu zaangażowania interesariuszy w realizowanych programach *foresight*.

Słowa kluczowe: *foresight*, rozwój regionalny, jakość życia.

Kody JEL: R58

Wstęp

Zgodnie z definicją opracowaną na potrzeby *Narodowego Programu Foresight „Polska 2020”* „*foresight* to systematyczny, przyszłościowy sposób docierania do informacji w celu budowania średnio- lub długookresowej wizji rozwojowej, jej kierunków i priorytetów, służący jako narzędzie podejmowania bieżących decyzji i mobilizowania wspólnych działań”¹. Na przełomie XX i XXI wieku można zaobserwować dynamiczny wzrost znaczenia koncepcji *foresight* w kształtowaniu polityk regionalnych i narodowych. Tej rosnącej popularności sprzyjają zmiany zachodzące w globalnym systemie gospodarczym. Znaczący wpływ miał przede wszystkim wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. W epoce budowania gospodarki opartej na wiedzy, większe znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw uzyskała ich innowacyjność. Jednak rozwój technologii coraz częściej znajduje się w interakcji z takimi czynnikami społecznymi, jak: bezrobocie, nierówności społeczne, zróżnicowanie kulturowe, ochrona środowiska naturalnego. Zrównoważenie tych czynników wymusza stworzenie narzędzi umożliwiających włączenie różnych grup interesu do procesu podejmowania decyzji o kierunkach rozwoju gospodarczego ze szczególnym uwzględnieniem zaawansowanych technologii. Wynika to z dwóch determinant. Pierwszą jest umożliwienie społecznego wpływu na decyzje o preferowanych sektorach gospodarek narodowych i regionalnych. Kształtowanie profilu gospodarki wymaga zmian strukturalnych, które zwykle

¹ <http://www.nauka.gov.pl> [dostęp: 15.10.2016].

są poważnym problemem społecznym związanym z przejściowym wzrostem bezrobocia i konieczności przekwalifikowywania znacznej części siły roboczej. Natomiast druga jest związana z wysoką kosztownością procesów innowacyjnych w początkowych fazach badawczych i wdrożeniowych. Zanim ujawnią się wynikające z nich korzyści, problematyczne jest wydatkowanie ograniczonych środków budżetowych na działania długofalowe w miejsce zaspokajania bieżących potrzeb społecznych.

W kontekście przedstawionych powyżej zmian, *foresight* staje się efektywnym narzędziem koordynacji działań różnych interesariuszy na rzecz dobra wspólnego. Realizacja programów *foresight* umożliwi realny wpływ na prowadzoną politykę za pośrednictwem dystrybuowania informacji niezbędnych w zarządzaniu strategicznym, ułatwienia komunikacji między interesariuszami regionalnymi i integrując ich wokół wspólnego dobra, kreowania warunków zarządzania partycypacyjnego w regionach (Da Costa i in. 2008). Wypracowane w ten sposób rozwiązania charakteryzują się wysokim prawdopodobieństwem wdrożenia, co czyni *foresight* potencjalnie skutecznym narzędziem zarządzania strategicznego na poziomie regionalnym.

Foresight staje się popularny również w Polsce, czego przykładem są ponawiane postulaty realizacji programów *foresight* na terenie województwa zachodniopomorskiego. Efektem zastosowania *foresight* w regionie Pomorza Zachodniego może być koncentracja kierunku rozwoju badań i technologii na dziedzinach prowadzących do dynamicznego rozwoju gospodarczego w perspektywie średnio- i długookresowej, wspieranie przedsiębiorczości lokalnej, podwyższanie innowacyjności przedsiębiorstw zachodniopomorskich, a w konsekwencji polepszenie jakości życia mieszkańców oraz wzmocnienie wizerunku regionu (Lozano Platonoff, Gadomska-Liła, Rudawska 2006).

Tabela 1
Korzyści z rozwoju programów *foresight*

<i>Foresight</i> a rozwój Szczecina i regionu	Co <i>foresight</i> może zrobić dla regionu zachodniopomorskiego?
<ul style="list-style-type: none"> - Wzrost tożsamości lokalnej i regionalnej - Wzrost innowacyjności - Rozwój regionu - Lepsza kontrola przyszłych możliwości rozwoju 	<ul style="list-style-type: none"> - Łamanie barier - Formułowanie długoterminowych planów rozwojowych dla regionów - Analizowanie obecnej sytuacji w związku z przyszłą wizją rozwoju - Rozważanie różnorodnych punktów widzenia interesariuszy (stakeholders)

Źródło: Sysko-Romańczuk (2005, s. 270).

Trwałość programów *foresight* jako warunek ich efektywności na podstawie doświadczeń japońskich

Agencja Nauki i Technologii w Japonii rozpoczęła przygotowania do pierwszego, holistycznego programu *foresight* w 1969 roku. Program został oparty na znanej już wówczas

metodzie delfickiej, która umożliwiała wykorzystanie wiedzy ekspertów reprezentujących różne środowiska zawodowe, w celu budowania scenariuszy przyszłości. Najważniejsze cele stosowania *foresightu* w Japonii to określenie głównych trendów technologicznych w przyszłości oraz odpowiedź na pytanie, które dziedziny nauki i technologii są priorytetowe w perspektywie strategicznej (Cuhls 2001, s. 559). Uruchomiony *Narodowy Program Foresight* w Japonii okazał się doskonałym narzędziem podnoszenia efektywności polityki naukowej, kierując strumień finansowania centralnego w te sektory technologiczne, które następnie świadczyły o sile gospodarki japońskiej. Program angażował ekspertów różnych dziedzin nauki, co pozwoliło na objęcie badaniem szerokiego spektrum technologii. Proces uruchomiony na początku lat 70. XX wieku trwa w praktyce do dnia dzisiejszego i będzie kontynuowany. Metodyka programu *foresight* założyła ankietowanie, zgodnie z metodą delficką, ekspertów w cyklu pięcioletnim, przy czym prognoza była przygotowywana na kolejne 30 lat. Do dzisiaj przeprowadzonych zostało dziesięć cykli badawczych. Szczegóły ilościowe omawianego programu *foresight* zawarto w tabeli 2.

Tabela 2

Zmiany ilościowe w programie *foresightu* technologicznego realizowanego przez Science and Technology Agency w Japonii

Runda	Data realizacji	Liczba technologii	Liczba tematów	Okres przewidywań	Liczba odpowiedzi
1	1970-1971	5	644	1971-2000	2482
2	1976	7	656	1976-2005	1316
3	1981-1982	13	800	1981-2010	1727
4	1986	17	1071	1986-2015	2007
5	1991	16	1149	1991-2020	2385
6	1995-1996	14	1072	1996-2025	3586
7	1999-2000	16	1065	2001-2030	3106
8	2003-2004	13	858	2006-2035	2239
9	2009-2010	12	832	2011-2040	2900
10	2014	8	932	2020-2050	4309

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kuwahara (2002, s. 128); Yoda (2008); *The 9th Delphi Survey (Summary)* (2010); Ogasawara (2015).

Na podstawie danych statystycznych z dziesiątego cyklu badawczego *Narodowego Programu Foresight* w Japonii można stwierdzić, iż większość respondentów stanowią przedstawiciele środowiska nauki – 49%, 36% stanowi biznes, natomiast pozostali reprezentują sektor publiczny (Ogasawara 2015). Taka struktura zapewnia możliwość komunikacji między różnymi środowiskami zawodowymi oraz spojrzenie z różnych stron na problem przyszłości określonych technologii. Należy podkreślić, iż wybór badanych technologii nie jest przypadkowy, lecz oparty na analizie zachodzących zmian. Z drugiej strony, lista anali-

zowanych technologii nie jest stała, ale każdorazowo adaptowana i oceniana w odniesieniu do: postępu społeczno-gospodarczego, zmian zachodzących w jakości życia oraz potrzeb ochrony środowiska (Kuwahara 2002, s. 128).

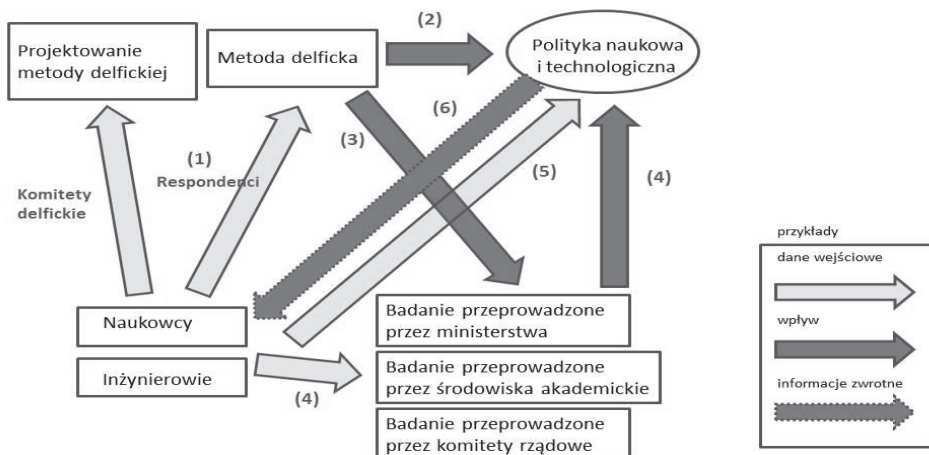
Pierwszym momentem przełomowym w realizacji *Narodowego Programu Foresight* w Japonii było jego umiędzynarodowienie – od piątego cyklu badawczego zaproszono do współpracy ekspertów z Niemiec. Drugim było dostrzeżenie, iż technologia nie rozwiązuje podstawowych problemów społecznych, często prowadząc wręcz do ich pogłębienia. Dynamiczny rozwój technologiczny w Japonii nastąpił w tym samym czasie, co problemy demograficzne związane ze starzeniem się społeczeństwa japońskiego z równoległym bardzo niskim wskaźnikiem przyrostu naturalnego, a także z zakresu ochrony środowiska, które znajdują swoje odzwierciedlenie nie tylko w społeczeństwie, lecz również w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Dlatego od szóstej tury *Narodowego Programu Foresight* zmieniono perspektywę badawczą, z predykcji przyszłych scenariuszy rozwojowych różnych dziedzin nauki i technologii na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: w jakim zakresie postęp technologiczny odpowiada na zapotrzebowanie społeczne (Karube 2001, s. 222).

Konsekwencją zmian w programie było przededefiniowanie celów *foresightu*. Od szóstej tury cele te przedstawiano jako określenie średnio- i długoterminowych potrzeb społecznych, w tym weryfikacja, w jakim stopniu społeczeństwo korzysta z postępu technologicznego oraz wskazanie technologii w największym stopniu odpowiadających na potrzeby społeczne. W konsekwencji od siódmej tury do badanych tematów wprowadzono również takie zagadnienia, jak kultura, styl życia, jakość życia czy system podatkowy (Pachciarek, Rudawska 2012).

Doświadczenia japońskie w stosowaniu programów foresight pokazują wysoką skuteczność oddziaływania na realizowaną politykę. Proces ten został zaprezentowany na schemacie 1. Realizowany program pozwala na uzyskanie sprzężenia zwrotnego dotyczącego stosowanej polityki oraz przystosowanie jej do definiowanych, w ramach *foresightu*, priorytetów. Zaangażowanie do programu zarówno naukowców, jak i przedstawiciele biznesu pozwala optymalizować dobór narzędzi wdrażania polityki. Z drugiej strony, interesariusze programów *foresight* mogą kształtować swoją działalność w odniesieniu do tej polityki. Proces komunikacji, który jest realizowany w tym przypadku, umożliwia bezpośrednie oddziaływanie na prowadzone badania przez przedstawiciele nauki. Z kolei udział naukowców w programie umożliwia zdefiniowanie potrzeb środowiska w związku z określanymi priorytetami, tym samym możliwe jest bezpośrednie oddziaływanie na kształt polityki innowacyjności. Analogiczne sprzężenie zwrotne występuje w relacji z przedstawicielami biznesu, którzy są głównymi beneficjentami programów *foresight*. To oni są bowiem odpowiedzialni za komercjalizację uzyskanych wyników badań oraz stosowanie polityki innowacyjności.

Należy zauważyć, iż warunkiem powodzenia zarówno kształtowania polityki, jak i jej wdrożenia, jest trwałość programu w czasie, wyrażona, w przypadku *Narodowego Programu Foresight* w Japonii, przez cykliczność realizacji kolejnych tur badawczych oraz pozyskiwania sprzężenia zwrotnego od interesariuszy w celu kształtowania polityki innowacyjności.

Schemat 1

Model oddziaływania *foresightu* na kształt polityki innowacyjności

Źródło: Yoda (2008).

Ten przykład pokazuje, iż jednym z warunków powodzenia *foresightu* jest systematyczność realizowanych działań (*Foresight technologiczny* 2005, s. 18).

Trwałość programów *foresight* w modelach realizacji *foresightu*

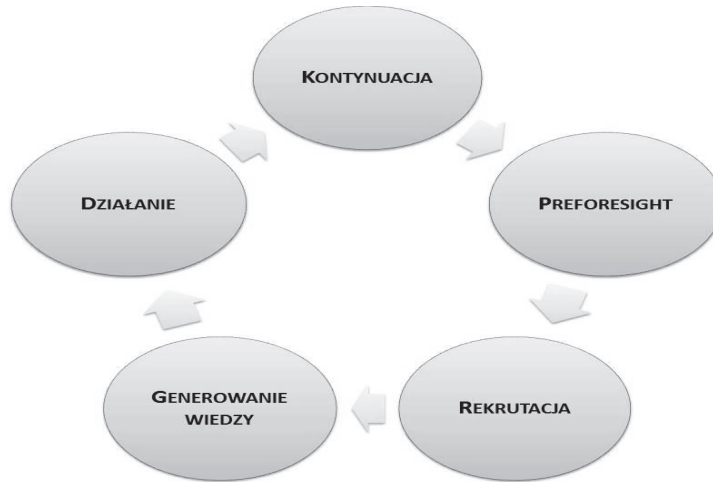
Doświadczenia japońskie znajdują odzwierciedlenie w modelach realizacji programów *foresight*. Podstawowym modelem prowadzenia *foresightu* jest cykl *thinking-debating-shaping*², oznaczający ciągły proces myślenia, konfrontowania swoich przemyśleń z innymi ekspertami oraz kształtowania przyszłości przez oddziaływanie na realizowane procesy decyzyjne i podejmowanie wspólnych inicjatyw. Cykl ten może powtarzać się nieograniczoną ilość razy, stając się sprawnym i efektywnym narzędziem kształtowania polityki regionalnej (Pachciarek, Rudawska 2012).

O ile cykl *thinking-debating-shaping* prezentował raczej koncepcję *foresightu*, o tyle model Milesa (por. schemat 2) stanowi odzwierciedlenie procesu jego realizacji. Program rozpoczyna się od działań planistycznych, nazywanych *preforesightem*, które służą opracowaniu i przygotowaniu koncepcji oraz planu strategicznego konkretnego programu. Rekrutacja oznacza wybór uczestników i zaangażowanie interesariuszy. Generacja służy wymianie wiedzy i opracowaniu formalnych produktów. Działaniem to wdrożenie rezultatów *foresightu* do polityki regionalnej lub gospodarczej. Zakończeniem procesu jest kontynuacja lub odnowienie programu *foresight*. Zgodnie z modelem, istotą *foresightu* jest jego cykliczność, wówczas możliwe jest uzyskanie pożądaných efektów (Miles 2002).

² <http://cordis.europa.eu/foresight/definition.htm> [dostęp: 15.10.2016].

Schemat 2

Cykl *foresightu*



Źródło: Miles (2002, s. 7).

Ostatnia faza cyklu *foresightu*, według I. Milesa, czyli kontynuacja lub odnowienie programu bazuje na ewaluacji wygenerowanej wiedzy oraz jej implementacji w środowisku. Konsekwencją prowadzonego procesu oceny może być pojawienie się nowych pytań badawczych, które przekształcą fazę kontynuacji w *preforesight*, czyli przygotowanie nowego cyklu. Problemem w tym zakresie jest perspektywa czasowa ujawnienia się efektów realizowanego *foresightu*. Biorąc pod uwagę horyzont czasowy realizowanych programów (standardowo 5-15 lat lub jak w przypadku *Narodowego Programu Foresight* w Japonii – 30 lat) oraz charakter rezultatów *foresightu* – ich zaobserwowanie lub wręcz ujawnienie może nastąpić nawet wiele lat po zakończeniu programu. Zespół realizacyjny musi charakteryzować się cierpliwością w celu uzyskania pełnej i rzetelnej oceny zrealizowanego programu.

Scharakteryzowany powyżej cykl trwa od 6 miesięcy do 3 lat (Miles, Keenan 2002, s. 41). Pojedynczy cykl *foresightu* może wpływać na podejmowane decyzje na poziomie regionalnym w określonym przedziale czasu, a także pozytywnie oddziaływać na pokrewne działania podejmowane w regionie. Jednak według I. Milesa oraz M. Keenana, w dłuższym okresie jest to już niewystarczające. Wygenerowana wiedza i pozyskane informacje się dezaktualizują, wypracowane relacje sieciowe między interesariuszami ulegają osłabieniu, przez co obniża się poziom zdolności do współpracy, a także umiejętności związane z prowadzeniem programów *foresight* ulegają zatarciu. Dlatego też autorzy poradnika prowadzenia programów *foresightu* regionalnego postulują podtrzymywanie programu *foresight* za pośrednictwem specjalnej jednostki, która będzie prowadziła działania *foresightu* na mniejszą skalę w odniesieniu do konkretnych tematów. Jednak krytycznym wyzwaniem dla regionu, w którym podjęto się realizacji *foresightu*, jest ustanowienie „kultury *foresightu*”, umożliwiającej realizację programu w sposób cykliczny,

systematyczny i skoordynowany. Dzięki temu uzyskane rezultaty będą miały charakter trwały, możliwe będzie również konstruktywne i pozytywne oddziaływanie na realizowaną politykę (Miles, Keenan 2002, s. 60-61). Postulaty I. Milesa i M. Keenana znajdują swoje potwierdzenie w doświadczeniach japońskich.

Wraz z upowszechnieniem programów *foresight*, w Polsce pojawiło się pierwsze opracowanie na temat zarządzania *foresightem*. Autorem opracowania jest K. Borodako, który bazował w znacznej mierze na cyklu *foresightu* I. Milesa. Według K. Borodako (2011, s. 39-40), pierwszym etapem jest uruchomienie programu, który obejmuje: wybór i zdefiniowanie obszarów badawczych, ustalenie grupy docelowej odbiorców *foresightu*, opracowanie metodyki pracy, ustalenie horyzontu czasowego oraz ram czasowych programu, zidentyfikowanie zasobów, powołanie do życia zespołu realizacyjnego. Badania wstępne służą dwóm zasadniczym celom: rekrutacji uczestników *foresightu* oraz zebraniu podstawowego materiału badawczego (Borodako 2008, s. 58). Kolejnym etapem jest generowanie wyników, czyli punkt kulminacyjny programu *foresight*. Na tym etapie wykorzystywane są metody opracowane i zestawione podczas uruchomienia programu w ramach planu strategicznego. Zaangażowani eksperci w sposób interakcyjny uczestniczą w badaniach, kształtując średnio- i długoterminową wizję przyszłości. Naturalnym następstwem zakończenia fazy generowania wyników, nazywanej również fazą *foresightową*, jest przystąpienie do rozpowszechniania wyników

Schemat 3

Proces realizacji programu *foresightu* regionalnego



Źródło: Borodako (2009, s. 46).

programu. Proces rozpowszechniania wiedzy ukierunkowany jest m.in. na zainteresowanie interesariuszy samym procesem *foresightu*, aby chętniej angażowali się w realizację programu w przyszłych okresach lub w działania podejmowane w ramach innych programów. Etapem powiązanim z rozpowszechnianiem wiedzy jest implementacja. Jest to najtrudniejszy etap ze względu na zewnętrzne czynniki determinujące powodzenie tego przedsięwzięcia. Aby rezultaty *foresightu* były wdrożone do praktyki, potrzebna jest wola polityczna decydentów oraz determinacja i wiara w sukces interesariuszy.

Ostatnim etapem jest kontynuacja procesu. Etap ten odzwierciedla fazę odnowienia *foresightu* w cyklu I. Milesa. Polega na monitorowaniu wyników *foresightu* i ewaluacji programu. K. Borodako zwraca uwagę na dwie kategorie rezultatów – formalne i nieformalne. Szczególnie rezultaty nieformalne są często niekwantyfikowalne i tym samym trudne do oceny. Dlatego postuluje ocenę *foresightu* z perspektywy czasu, a zaobserwowane wyniki mogą być przyczynkiem do dyskusji na temat uruchomienia nowego programu *foresight* lub kontynuacji dotychczasowego programu uwzględniającego nowe przesłanki oraz rezultaty wcześniejszych prac (por. schemat 3).

Czynniki trwałości programów *foresight* w świetle badań własnych

Badania autorskie zostały przeprowadzone w 2014 roku. Podmiotem badań było Forum Gryf, program *foresightu* regionalnego ukierunkowany na dynamizację rozwoju społeczno-gospodarczego Pomorza Zachodniego. Pomysł powstał w 2003 roku z inicjatywy wąskiej grupy osób reprezentujących różne środowiska zawodowe. Podjęto wówczas decyzję o prowadzeniu cyklicznej debaty na tematy związane z rozwojem regionalnym. Wzrost liczby uczestników spotkań zaowocował instytucjonalizacją przedsięwzięcia w 2005 roku.

Głównym celem przeprowadzonych badań było opracowanie i weryfikacja modelu zarządzania programami *foresight* oraz weryfikacja potencjału programów, takich jak Forum Gryf, w kształtowaniu zdolności do współpracy między interesariuszami regionalnymi. W tym celu przygotowano projekt badawczy z wykorzystaniem metody studium przypadku. Proces badawczy był realizowany z wykorzystaniem triangulacji metodologicznej (Stańczyk 2013, s. 129). W badaniach jakościowych wykorzystano metodę wywiadu pogłębionego. Wywiady zostały przeprowadzone z przedstawicielami Forum Gryf: z wszystkimi członkami Rady Forum Gryf³ oraz z osobami pełniącymi funkcję Dyrektora Biura Organizacyjnego⁴ w badanym okresie. W sumie przeprowadzono 12 wywiadów. Badania ilościowe zostały przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Autor podjął decyzję o celowym doborze próby badawczej, uzyskano zwrot 68 ankiet. Badania jakościowe i ilościowe zostały przeprowadzone na próbach całościowych.

Konsekwencją przeprowadzonego procesu badawczego było opracowanie i adaptacja modelu zarządzania i realizacji programów *foresightu* regionalnego. W tym celu autor,

³ Rada Forum Gryf nadzoruje realizację programu i odpowiada za kierunki rozwoju programu.

⁴ Dyrektor Biura Organizacyjnego odpowiada za realizację kierunków wyznaczonych przez Radę Forum Gryf, prowadzenie bieżących spraw, prowadzenie komunikacji z otoczeniem oraz nadzoruje pracę Biura Organizacyjnego.

na podstawie analizy literatury, dokonał przeglądu modeli zarządzania programami *foresight*, także przedstawionych w niniejszym artykule, i na tej podstawie zaadaptował autorski model do potrzeb Forum Gryf. Również w tym przypadku ostatni etap realizacji *foresightu* jest dedykowany kontynuacji programu i podtrzymaniu zaangażowania interesariuszy. Na podstawie analizy wypowiedzi respondentów, zdefiniowane zostały czynniki sprzyjające kontynuacji *foresightu*. Są to przede wszystkim:

- wypracowana na zasadzie konsensusu wspólna wizja przyszłości, która powinna wykraczać horyzontem planistycznym poza bieżące spory o charakterze politycznym, tym samym powinna mieć zdolność integracji interesariuszy na rzecz jej urzeczywistnienia. W konsekwencji kontynuacja *foresightu* umożliwi ukształtowanie wspólnej tożsamości, którą I. Miles i M. Keenan nazywali „kulturą *foresightu*”, o czym świadczą wypowiedzi respondentów: (DBO1)⁵ „istotną wartością dla mnie jest możliwość poszerzania horyzontów poprzez kontakt z różnymi środowiskami i ich punktami widzenia, program daje możliwość networkingu” oraz (RP1) „chciałbym żeby ten program był płaszczyzną wymiany poglądów i pewnych rozwiązań dla Szczecina, żeby wywierało wpływ na Szczecin”;
- zdolność do ciągłego adaptowania zakresu tematycznego zmian zachodzących w otoczeniu, przy szczególnym uwzględnieniu uwarunkowań gospodarczych, społecznych, politycznych i kulturowych. W konsekwencji przedmiot programu *foresightu* powinien ewoluować zgodnie z regionalnym zapotrzebowaniem, w przeciwnym wypadku interesariusze będą mieli poczucie ciągłej dyskusji o tym samym, co w konsekwencji doprowadzi do znudzenia. Jeden z respondentów ujął to w następujący sposób: (RP7) „my wciąż rozmawiamy, co zrobić żeby było lepiej” oraz (RP2) „...ważnym tematem jest odległość tematów od potrzeb „Kowalskiego” i nadążanie za zmiennością tych problemów...”;
- definiowanie celów szczegółowych, uwzględniających generowanie nowej wiedzy, które będą stanowiły kamienie milowe realizowanego programu *foresight*. Zatem należy ukierunkować się na cykliczność programu w miejsce jego ciągłości tak, aby umożliwić ewaluację dotychczasowych działań oraz wprowadzenie koniecznych zmian metodycznych i tematycznych, o czym świadczy choćby następująca wypowiedź: (RP9) „w którymś momencie doszliśmy do pewnego stopnia nasycenia, formuła ta nie była w stanie dać kolejnego kroku. Ewidentny sukces, choć nie do końca skonsumowany, (...) Tylko teraz stawiam sobie pytanie: co z tego wynika? Jaki jest efekt długofalowy? Środowisko: nie, ale mamy grupę ludzi, udało się wciągnąć głównych graczy: polityków, ludzi biznesu, nauki, ale czy udało nam się wpłynąć na politykę, nie w sensie rozgrywek politycznych, lecz w sensie osiągnięcia zamierzonych celów. Na pewno w kontekście przedstawiania pewnej argumentacji, docierania do umysłów osób zarządzających to się udało, ale to jest niepoliticzne”;
- urzeczywistnianie wygenerowanej wiedzy w postaci realnych decyzji lub inicjatyw. Istnieje głębokie oczekiwanie wśród badanych uczestników programu Forum Gryf określenia realnych efektów dotychczasowej działalności w postaci namacalnych zmian, produktów, decyzji politycznych, o czym świadczy choćby następująca wypowiedź: (DBO3) „...potrzeba namacalnych, konkretnych działań. Tu nie spotykamy się tylko po to żeby dyskutować, co też jest bardzo ważne, ale działamy”.

⁵ Kod respondenta: RP oznacza członka Rady Programowej, DBO oznacza osobę pełniącą funkcję Dyrektora Biura Organizacyjnego.

Przedstawione czynniki trwałości programów *foresight*, w postaci kontynuacji programu i podtrzymania zaangażowania interesariuszy, są wynikiem przeprowadzonych badań jakościowych i znajdują swoje odzwierciedlenie w wynikach badań ilościowych. Ponadto należy podkreślić, iż wzorce empiryczne uzyskane w procesie badawczym zostały potwierdzone we wzorcach teoretycznych, zarówno w zaprezentowanym studium przypadku *Narodowego Programu Foresight* w Japonii i są zgodne z postulatami zgłaszanymi przez twórców przedstawionych modeli realizacji i zarządzania programami *foresight*.

Podsumowanie

Doświadczenia japońskie w realizacji programów *foresight* zdecydowały o upowszechnieniu tej metodyki na całym świecie, a wraz z przystąpieniem do Unii Europejskiej również w Polsce. Należy jednak podkreślić, iż w największym stopniu *foresight* może oddziaływać na realizowaną politykę, a przez to również na dynamizację rozwoju społeczno-gospodarczego regionu, pod warunkiem trwałości programu w czasie. Znajduje to swoje potwierdzenie zarówno w *Narodowym Programie Foresight* w Japonii, jak i w postulatach twórców poradnika realizacji programów *foresightu* regionalnego. Również badania autorskie podkreśliły znaczenie kontynuacji *foresightu* i podtrzymania zaangażowania interesariuszy oraz wskazały na kluczowe czynniki umożliwiające trwałość programu w czasie. Kształtowanie wspólnej wizji przyszłości, a przez to również tożsamości i „kultury *foresightu*”, ciągle adaptowanie się do zmiennych uwarunkowań, określanie celów szczegółowych upraszczających prowadzony proces ewaluacji oraz urzeczywistnianie generowanych rezultatów w postaci wpływu na realizowaną politykę podniesie zdolność interesariuszy do dalszego uczestnictwa w programie, a przez to również umożliwi jego kontynuację. Należy podkreślić, iż trwałość *foresightu* nie jest warunkiem wystarczającym do efektywnego przeprowadzenia programu *foresight*, jednak koniecznym w procesie oddziaływania na realizowaną politykę, szczególnie w dłuższym okresie czasu, a tym samym na jakość życia mieszkańców.

Bibliografia

- Borodako K. (2009), *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, C.H. Beck, Warszawa.
- Borodako K. (2011), *Foresight w turystyce. Bariery wykorzystania i rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa.
- Cuhls K. (2001), *Foresight with Delphi Surveys in Japan*, “Technology Analysis & Strategic Management”, Vol. 14, No. 4.
- Da Costa O., Warnke P., Cagnin C., Scapolo F. (2008), *The impact of foresight on policy-making: insights from the forlearn mutual learning process*, “Technology Analysis & Strategic Management”, Vol. 20, No. 3.
- Foresight technologiczny* (2005), tom 1, PARP, UNIDO, Wiedeń.
- Karube I. (2001), *Integration of Socio-economic Needs into Technology Foresight*, “NISTEP Study Material”, No. 77.
- Kuwahara T. (2002), *Technology Foresight In Japan. The Potential and Implications of Delphi Approach*, “NISTEP Study Material”, No. 77.

- Lozano Platonoff A., Gadomska-Lila K., Rudawska A. (2006), *Foresight jako narzędzie rozwoju społeczno-gospodarczego w województwie zachodniopomorskim*, WNEiZ US, Szczecin.
- Miles I. (2002), *Appraisal of Alternative Methods and Procedures for Producing Regional Foresight*, STRATA- ETAN Expert Group Action on “Mobilising the regional foresight potential for an enlarged European Union”, European Commission, DG Research, Bruxeles.
- Miles I., Keenan M. (2002), *Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom*, European Commission, Bruxeles.
- Ogasawara A. (2015), *1st Preliminary Report on the 10th Science and Technology Foresight Survey*, http://www.nistep.go.jp/wp/wp-content/uploads/2-1_Ogasawara.pdf [dostęp: 05.09.2016].
- Pachciarek H., Rudawska A. (2012), *Foresight jako koncepcja wspomagająca rozwój regionalny*, „Management and Business Administration. Central Europe”, nr 2(115).
- Stańczyk S. (2013), *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań*, (w:) Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa
- Sysko-Romańczuk S. (2005), *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- The 9th Delphi Survey (Summary). The 9th Science and Technology Foresight-Contribution of Science and Technology to Future Society* (2010), “NISTEP Report”, No. 140.
- Yoda T. (2008), *Participants looking back: what are perceptions of participants of past foresight activities on the impact on policy-making?*, Third International Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impacts and implications for policy and decision-making, 16-17.10., Sewilla.
- <http://cordis.europa.eu/foresight/definition.htm> [dostęp: 15.10.2016].

Durability of Foresight Programmes for Regional Development

Summary

The aim of the article is to present the durability of foresight programmes as a condition of their effective impact on the implemented policy and in this context on a more dynamic regional development. The methods of the literature review and case study analysis were used by the author to achieve the mentioned objective of the article. In accordance to the literature review, the author presents the Japanese experience in implementation of the National Foresight Programme and also different models of foresight implementation. In conclusion, the author presents the results of research conducted using the case study method, which presented the factors promoting the durability of foresight programmes. The practical implications of the article concerned taking into account the factors contributing to maintaining stakeholder engagement in ongoing foresight programmes.

Key words: foresight, regional development, quality of life.

JEL codes: R58

Постоянство программ форсайта для регионального развития

Резюме

Цель статьи – представить постоянство программ форсайт в качестве необходимого, хотя недостаточного, условия их результативного воздействия на осуществляемую политику, в этом же контексте – на динамизацию регионального развития. Для осуществления цели статьи провели обзор литературы и анализ конкретного случая. На основе литературы по предмету представили японский опыт в осуществлении Национальной программы форсайта, а также постулаты в отношении постоянства форсайта, представленные в моделях его осуществления, содержащиеся в фазах продолжения и удержания вовлеченности стейкхолдеров. В подведении итогов представили результаты собственных исследований, проведенных с использованием метода анализа конкретного случая, где представили факторы, содействующие постоянству программ форсайта. Практические импликации статьи касаются учета факторов, содействующих вовлечению стейкхолдеров в осуществляемые программы форсайта.

Ключевые слова: форсайт, региональное развитие, качество жизни.

Коды JEL: R58

Artykuł nadesłany do redakcji w maju 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr Hubert Pachciarek

Uniwersytet Szczeciński

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Instytut Zarządzania i Marketingu

Katedra Organizacji i Zarządzania

ul. Mickiewicza 64

71-101 Szczecin

e-mail: h.pachciarek@wneiz.pl