



The Innovative Actions Network for the Information Society



Przewodnik został opracowany przez:



Europejskie
Regionalne Stowarzyszenie
Społeczeństwa Informacyjnego

Projekt IANIS był współfinansowany ze środków Komisji Europejskiej,
Dyrektoriat Generalny „Polityka Regionalna”



Przewodnik Rozwijania Regionalnych Inicjatyw Społeczeństwa Informacyjnego

Uwaga:

Pomimo starań włożonych w przygotowanie niniejszego podręcznika eris@ nie ponosi odpowiedzialności za ewentualne nieścisłości lub straty wynikające z zastosowania zawartych w nim zaleceń. w zdecydowanej większości kwestii Czytelnik musi uwzględnić lokalny kontekst, w którym będą wdrażane rady lub zalecenia i pamiętać, że czyni to na własną odpowiedzialność.

Przewodnik został opracowany przez: ERIS@ - Europejskie Regionalne Stowarzyszenie Społeczeństwa Informacyjnego w ramach projektów IANIS - Sieć Akcji Innowacyjnych na rzecz Społeczeństwa Informacyjnego finansowanym ze środków Komisji Europejskiej, Dyrektoriat Generalny „Polityka Regionalna”.

Spis treści

Przedmowa wydawcy II wydania.....	4
Oryginalna przedmowa.....	6
1. Wstęp.....	9
2. Przygotowanie strategii.....	22
2.1. Ogólna charakterystyka.....	22
2.2. Siły napędowe RISI.....	23
2.3. Regionalny Komitet Sterujący.....	24
2.4. Jednostka Zarządzająca.....	26
2.5. Grupy Robocze.....	27
2.6. „Inwentaryzacja” punktu wyjścia.....	30
2.7. Analiza słabych i mocnych stron, szans i zagrożeń (SWOT).....	36
2.8. Korzystanie z pomocy konsultantów.....	40
3. Rozpoczęcie budowania strategii.....	43
3.1. Ogólna charakterystyka.....	43
3.2. Podnoszenie świadomości.....	44
3.3. Benchmarking.....	47
3.4. Options Papers.....	52
4. Zarządzanie procesem budowania strategii.....	62
4.1. Ogólna charakterystyka.....	62
4.2. Definicja strategii.....	63
4.3. Od opcji do wyborów.....	77
4.4. Budowanie porozumienia (konsensusu).....	81
5. Networking - usieciowienie.....	86
5.1. Ogólna charakterystyka.....	86
5.2. Koncepcje i korzyści wynikające z „usieciowienia”.....	87
5.3. Budowanie partnerstw.....	96
6. Pozycjonowanie strategii w głównym nurcie (mainstreaming).....	107
6.1. Ogólna charakterystyka.....	107
6.2. Fundusze strukturalne UE.....	108
6.3. Integrowanie z polityką regionalną.....	122
7. Zapewnienie przyszłości.....	129
7.1. Ogólna charakterystyka.....	129
7.2. Implementacja.....	129
7.3. Wybór projektów.....	133
7.4. Monitoring i ewaluacja.....	137
Słownik.....	141

Przedmowa wydawcy II wydania

Dzięki wsparciu Komisji Europejskiej, wiele regionów uczestniczących w IANIS, wzięło udział w Regionalnej Inicjatywie Społeczeństwa Informacyjnego (RISI). Jest to program, który trwał od 1996 r. do 1999 r. i był jednocześnie przedłużeniem poprzedniego Programu Akcji Innowacyjnych (art.10 (ERDF) / art.6 (ESF), 1994-99).

Jednym z rezultatów tej inicjatywy jest Przewodnik Regionalnych Inicjatyw Społeczeństwa Informacyjnego. Ktoś mógłby pomyśleć, że z pozycji wydawcy tegoż Przewodnika, pomysł jego reedycji po blisko pięciu latach powinien wydawać się co najmniej osobliwy. Rzeczywistość pokazuje jednak, iż dzisiaj pozostaje on wciąż prawie równie ważnym drogowskazem dla regionów w dziedzinie rozwoju strategicznych regionalnych inicjatyw w zakresie społeczeństwa obywatelskiego, jak w przypadku regionów RISI pod koniec lat 90, kiedy to Przewodnik ten został po raz pierwszy opublikowany.

Na wstępie podkreślić należy, że reedycja Przewodnika nie jest dokonywana z myślą o regionach IANIS, które prezentują obecnie wysoki stopień dojrzałości w zakresie rozwoju społeczeństwa informacyjnego, lecz z myślą o regionach z Nowych Państw Członkowskich - spośród których wiele wyraziło wolę lub wkrótce ją wyrazi, przebycia podobnej drogi w dziedzinie kształtowania Regionalnych Inicjatyw Społeczeństwa Informacyjnego.

W tej odświeżonej wersji Przewodnika usiłowałem ograniczyć zmiany do niezbędnego minimum. Poprawiono pomyłki typograficzne, a szata graficzna oraz format zostały zmodyfikowane. w niektórych miejscach pozwoliłem sobie na wprowadzenie nielicznych dodatkowych modyfikacji - głównie po to, by poprawić nieprawidłowości gramatyczne lub wyrazić dane koncepcje w czytelniejszy sposób, tudzież użyć języka, który wyraźniej uwypukla informacje wymagające szczególnej uwagi.

Pewne aspekty z pierwszej edycji obecnie stały się nieaktualne - na przykład odniesienie się do DG V i DG XVI Komisji Europejskiej (obecnie odpowiednio DG Zatrudnienie i Sprawy Społeczne oraz DG Polityka Regionalna), ale pozostawiłem je bez zmiany.

W czasie powstawania pierwszego Przewodnika, wiele zagadnień zostało niedoprecyzowanych terminologicznie lub towarzyszyły im, istotne dla nich niedokończone procesy decyzyjne. Wynikiem takiego działania jest przyjęcie wartości przybliżonych w wielu przypadkach.

Najważniejszymi punktami w tym zakresie, na które chcę zwrócić uwagę są:

- w dalszym ciągu brak ogólnie przyjętych wskaźników społeczeństwa informacyjnego na poziomie regionalnym (pomimo kilku wartościowych badań i trwających międzyregionalnych wysiłków)
- fakt, że prawie wszystkie struktury regionalne uczestniczące w RISI nadal funkcjonują - stanowiąc wyrazisty dowód powodzenia ich własnych działań, a także uzasadnienia polityki i metodologii Komisji
- międzyregionalna sieć - stowarzyszenie na rzecz społeczeństwa informacyjnego była powołana przez 22 regiony RISI i 6 regionów IRISI jako eris@ (Europejskie Regionalne Stowarzyszenie Społeczeństwa Informacyjnego).

Jako autor pragnę wyrazić nadzieję, że przygotowując reedycję niniejszego Przewodnika dostarczymy regionom Nowych Państw Członkowskich przydatne narzędzie będące wynikiem wiedzy i doświadczenia, które służyło regionom RISI oraz innym regionom Piętnastki w kształtowaniu Regionalnych Inicjatyw Społeczeństwa Informacyjnego. Pokładam również nadzieję w tym, że regiony te będą potrafiły wykorzystać i dostosować to narzędzie do swoich specyficznych, szeroko rozumianych uwarunkowań. Priorytetem jest jednak suwerenność regionalna, która w wyrazić się może w ścisłej bądź bardzo pobicznej realizacji działań według niniejszego podręcznika.

Gareth Hughes

Dyrektor Projektu IANIS

CEO, eris@

ghughes@irisi.u-net.com

12 października 2004

Oryginalna przedmowa

Niniejszy Przewodnik Regionalnych Inicjatyw Społeczeństwa Informacyjnego został opracowany jako jeden z dokumentów sprawozdawczych do kontraktu pomiędzy Komisją Europejską i europejskim konsorcjum ekspertów pod przewodnictwem Technopolis Ltd. z Wielkiej Brytanii. Podstawowym celem zawarcia kontraktu było wsparcie 22 europejskich regionów, które w okresie 1997-98 dążyły do opracowania ram i strategii rozwoju społeczeństwa informacyjnego na swoim obszarze. Owo wsparcie dokonało się poprzez serię metodologicznych warsztatów, głównie dla menedżerów projektów wygenerowanych w ramach regionalnych inicjatyw oraz zatrudnionych przy realizacji projektów *konsultantów*.

22 regiony zaangażowane w ten proces zostały wyłonione w 1996 r. w drodze konkursu przez Komisję i otrzymały dofinansowanie na mocy art. 10 (ERDF) /art.6 (ESF). Komisja Europejska poprzez fundusze strukturalne wspiera szeroki wachlarz działań mających na celu ułatwienie procesu budowania modelu społeczeństwa informacyjnego. Działanie, na którym opiera się niniejszy Przewodnik jest powszechnie określane jako RISI I. w równoległe prowadzonym działaniu (RISI II) realizowane były projekty pilotażowe poprzez wspólne inicjatywy grup regionów.

Wnioski przedstawione w tym wydaniu Przewodnika zostały głównie wywiedzione z prowadzonych na szeroką skalę dyskusji, doświadczeń i informacji zwrotnych z 22 regionów RISI I, a także były wynikiem metodologicznych warsztatów. Nie zmienia to jednak faktu, że regiony RISI w tym temacie były całkowicie dziewicze. Konsorcjum Technopolis składało się bowiem z grupy doświadczonych ekspertów w zakresie podobnych regionalnych przedsięwzięć, do których zaliczały się np. Regionalne Strategie Innowacji i Transferu Technologii (RSITT) oraz projekty z Regionalnych Planów Technologicznych (RPT). Niektórzy eksperci byli zaangażowani w ewaluację projektu poprzedzającego RISI - Międzyregionalnej Inicjatywy na rzecz Społeczeństwa Informacyjnego (IRISI), zwłaszcza Technopolis Ltd., która przy tej okazji również kierowała konsorcjum ewaluującym.

Przy realizacji tego przedsięwzięcia Konsorcjum Technopolis reprezentowali: Ken Guy, Philip Sowden i Jane Tebbutt (Technopolis Ltd, Wielka Brytania), Thomas Durand i Pierre Carpentier (CM International, Paryż), Holger Vajan (HAO, Hamburg), Dr Lena Tshipouri (University of Athens, Grecja), Francesc Mana (Institut Català de Tecnologia, Barcelona), Gareth Hughes, (IRISI (Europa) Ltd, Wielka Brytania) i Juliette Crowley (Belgia).

Jako redaktor tej edycji, byłem odpowiedzialny za skompilowanie tekstów wszystkich członków konsorcjum i członków Komisji, którzy byli głęboko zaangażowani w tę inicjatywę. Tym niemniej śmiało można zaryzykować stwierdzenie, iż największy wkład pochodzi od przedstawicieli 22 regionów uczestniczących w przedsięwzięciu, którzy tak otwarcie dzielili się swoim doświadczeniem oraz poglądami podczas warsztatów.

Wiele kwestii związanych z rozwijającym się społeczeństwem informacyjnym nadal pozostaje niepewnych i niejasnych. Budowanie strategicznych perspektyw na podłożu regionalnym z pewnością nie należy do zadań łatwych, ponieważ nie ma gotowych zaleceń czy wytycznych w tym zakresie. Jednak *zróżnicowane* doświadczenie 22 regionów RISI stanowi przydatną bazę porównawczą i zawarte w tym wydaniu wskaźniki dla dobrych praktyk mogą być przydatne dla innych regionów pragnących przebyć podobną drogę.

Każdy region jest wyjątkowy i posiada specyficzne uwarunkowania. Jak pokazały projekty RISI, każdy prowadzi działania w różny sposób i w różnym tempie. To co udaje się w jednym regionie, niekoniecznie udaje się gdzie indziej. Treści zawarte w niniejszej publikacji mogą jednak być postrzegane jako *przewodnik* dla tworzenia regionalnych inicjatyw społeczeństwa informacyjnego. Należy przy tym pamiętać, iż zawarte w niej sugestie dobrych praktyk pozostają jednak tylko *sugestiami*. Każdy czytający i korzystający z nich powinien zachować ostrożność dokonując przeniesienia zawartych w podręczniku sugestii, na inną płaszczyznę. Pewne sugestie dobrych praktyk mogą wymagać odpowiedniego dopasowania do danego kontekstu - innych może się w ogóle nie uda zastosować w danych okolicznościach.

Główna seria sześciu warsztatów przeznaczonych dla personelu zatrudnionego przy realizacji inicjatyw regionalnych była w pierwszej fazie oparta na wstępnie zarysowanym programie. Poruszono kolejno sześć obszernych tematów: rozwój strategii, implementacja strategii, zarządzanie, budowanie sieci¹, *benchmarking*² oraz przyszły rozwój. Projekt programu wyraźnie zakładał jednak również spełnianie potrzeb wyrażonych przez regionalnych „graczy” na podstawie informacji zwrotnej. w praktyce doprowadziło to do znaczących zmian programu warsztatów oraz przyjętej w nim kolejności. Pokazuje to ważną konstatację: nic, co wiąże się z tworzeniem „procesu RISI”, nie daje się łatwo zaplanować. Złożoność jest tutaj kluczowym pojęciem

¹ (ang.) - networking

² (ang.) - *benchmarking* polega na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych przez własną organizację (region) ze stosowanymi w organizacjach uważanych za najlepsze w analizowanej dziedzinie. Wynik takiej analizy służy jako podstawa doskonalenia funkcjonowania swojej organizacji. *Benchmarking* nie jest zwykłym naśladownictwem, nie polega na podpatrzeniu sposobu pracy innych, aby identycznie postępować u siebie. Polega on na identyfikacji czynników, które sprawiają, że analizowany proces jest wykonywany efektywnie, a następnie wskazaniu podobnych możliwości we własnej organizacji. To uczenie się i twórcze adaptowanie najlepszych praktyk.

i poszczególne działania składające się na „proces RISI” rzadko występują w prostej, linearnej kolejności. w praktyce działania te często realizowane są równolegle; mogą być raczej trwałe niż ograniczone w czasie; często się powtarzają i przede wszystkim najczęściej są wzajemnie powiązane i współzależne.

Niniejszy przewodnik został napisany z myślą o trudnościach, z którymi przychodzi borykać się tym, którzy usiłują tworzyć regionalne perspektywy rozwoju i strategię dla społeczeństwa informacyjnego. Żywimy nadzieję, iż stanie się on pomocny, ale jednocześnie uważamy, iż nie powinien on przysłańać wyżej wymienionych trudności. Jak powiedział jeden z menadżerów projektu RISI:

„Najpoważniejszym problemem jest znaleźć odpowiedź na pytanie, jak za pośrednictwem instytucji bez mocnej pozycji i o ograniczonych zasobach skłonić szerokie grono uczestników o rozdrobnionej strukturze instytucjonalnej z rozległego regionu do refleksji nad tematem, który nie stanowi dla nich kluczowej kwestii. Poza tym, reszta jest dziecinnie łatwa!”.

Mimo złożoności i z powodu trudności, w niniejszej publikacji starano się zbudować spójną strukturę na podstawie tytułów nadanych poszczególnym rozdziałom oraz usytuowania poszczególnych treści. Struktura ta nie powinna jednak mylnie sugerować czytelnikowi, jakoby dla opracowywania regionalnych inicjatyw rozwoju społeczeństwa informacyjnego wystarczyło po prostu wcielić w życie krok po kroku wymienione tu etapy.

W podsumowaniu należy podkreślić, iż przeznaczeniem tej publikacji jest pełnić rolę podręcznika. Nie jest to z założenia ani opis projektu RISI ani działań i osiągnięć 22 uczestniczących w nim regionów. Co więcej, nie podjęto (jak dotychczas) ewaluacji żadnej z 22 regionalnych inicjatyw pomimo tego, że metodologiczne warsztaty, w których te regiony uczestniczyły, dostarczyły obszernego materiału pozwalającego na wyciągnięcie licznych wniosków w zakresie dobrych praktyk.

Gareth Hughes

IRISI (Europe) Ltd.

Listopad 1998

ghughes@irisi.u-net.com

1. Wstęp

Od wczesnych lat 1990 w wysoko uprzemysłowionych państwach istnieje rosnące zainteresowanie pojęciem społeczeństwa informacyjnego. w kontekście europejskim zostało to po raz pierwszy wyrażone w Białej Księdze Delors'a³ i następnie podjęte w tzw. Raporcie Bangemanna⁴ oraz Planie Działań Komisji⁵. Począwszy od 1994 r. wiele raportów i publikacji wskazywało na potrzebę konkurencyjności Europy w dziedzinie społeczeństwa informacyjnego. Reakcją Komisji w tym zakresie było podjęcie konkretnych działań. Ogólnie rzecz biorąc, dotyczyły one nie tylko infrastruktury i technologii, ale również oddziaływania na środowisko ludzkie i społeczne. Projekt RISI rozpoczął się wraz z publikacją naboru wniosków w 1995 r. i w połowie 1996 r. Wyłoniono 23 kwalifikujące się regiony (zdefaworyzowane, słabo rozwinięte strukturalnie). Indywidualne inicjatywy regionalne (ostatecznie 22 podpisane kontrakty) ruszyły pod koniec tego samego lub na początku 1997 roku. Inicjatywa Komisji bazowała w pewnym stopniu na sukcesach pilotażowej Międzyregionalnej Inicjatywy Społeczeństwa Informacyjnego (ang. IRISI) zapoczątkowanej pod koniec 1994 r. Kryteria kwalifikowalności zarówno dla RISI jak i IRISI, wymagały, by regiony posiadały status Regionów Słabo Rozwiniętych Strukturalnie (LFR)⁶. Udział w RISI miał być wyrazem ich potrzeby nadrobienia opóźnień we wzroście gospodarczym i społecznej spójności w stosunku do bardziej zasobnych regionów i założenia, iż społeczeństwo informacyjne stanowić winno paradygmat takiego przyspieszonego rozwoju. Uznano również, iż regiony te powinny rozwinąć swoje kompetencje także w sprawach strategicznego planowania i zdolności do rozwoju, a projekt RISI miał stanowić instrument do wspomagania tych procesów.

Wspólne podejście przyjęte przez 22 regiony RISI było w znacznej mierze oparte na doświadczeniach wywiedzionych z wcześniejszych projektów pilotażowych oraz programu IRISI. Jednakże należy podkreślić, iż nie było to podejście identyczne z tym, które przyjęto w regionach uczestniczących w projekcie IRISI. w wyniku ewaluacji procesu IRISI wysnuto wiele wniosków, z których następnie

³ Biała Księga. Wzrost, Konkurencyjność i Zatrudnienie: wyzwania i drogi wiodące ku XXI w., COM (93)700 ostateczna wersja, 5 grudnia 1993 roku.

⁴ „Europa i globalne społeczeństwo informacyjne- Rekomendacje dla Rady Europejskiej”, Bruksela, 26 maj 1994, znany również pod nazwą Raportu Bangemanna.

⁵ Droga Europy do społeczeństwa informacyjnego, Plan Działań- COM (94) 347 ostateczna wersja, 19 lipiec 1994.

⁶ Zob. słownik s. 141.

skorzystano w procesie RISI. Najbardziej czytelnym tego przykładem był fakt, że regiony IRISI miały opracować projekty strategii i planów działania w Fazie Pierwszej (5 miesięcy). Natomiast w przypadku regionów RISI, najpierw oczekiwano sporządzenia *Options Paper*⁷ - dokumentu przedstawiającego możliwe scenariusze jako podstawę stymulowania regionalnej debaty na temat przyszłości. Dopiero później wymagano opracowania strategii i planu działań w ciągu 18 miesięcy.

Niemniej jednak eksperyment IRISI potwierdził kilka elementarnych zasad wynikających z podejścia zaproponowanego przez Komisję, które następnie znalazły zastosowanie w projektach RISI. Owe elementarne zasady opierają się na następujących przesłankach:

- przechodzenie do modelu społeczeństwa informacyjnego nie ma w sobie nic z determinizmu; przemiany technologiczne, gospodarcze i społeczne powiązane z ICT⁸ i społeczeństwem informacyjnym nie są całkowicie egzogeniczne, ale mogą być podyktowane wyborem społecznym. Innymi słowy, regiony mogą wpływać na to, w jaki sposób oddziałują na nie technologie komunikacji i informacji poprzez tworzenie i wdrażanie strategii oraz planów działania. Oczywiście w kontekście globalnej gospodarki napędzanej przez postęp (np. technologiczny) należy przyznać, że pewne zmiany są nieuniknione i regiony (wraz z innymi jednostkami organizacyjnymi) nie mogą całkowicie kontrolować procesu transformacji. Ale nie oznacza to, że nie mogą na niego wpływać
- w celu ukształtowania wprowadzanego społeczeństwa informacyjnego na poziomie regionalnym oraz zapewnienia, aby korzyści z niego płynące były jak największe a ryzyko ograniczone, konieczne było zaangażowanie się w przejrzysty proces *planowania*, które z kolei powinno być oparte o szeroko zakrojoną debate publiczną
- pożądany stan to społeczeństwo informacyjne, które ułatwia i promuje konsensus i harmonię społeczną zamiast podziałów i konfliktów.

⁷ (ang.) *options paper* to opisowy dokument prezentujący uwarunkowania, wyniki inwentaryzacji, bariery, problemy, możliwości, wyzwania oraz ryzyka w prowadzeniu działań na rzecz e - Rozwoju w regionie, a także możliwe scenariusze działań i proponowane główne inicjatywy regionalne.

⁸ (ang.) *Information and Communication Technologies* - technologie informacji i komunikacji

Wyżej wymienione przesłanki znalazły odbicie w rozlicznych działaniach, które składają się na wspólne podejście przyjęte przez regiony RISI. Podejście to znalazło swój wyraz w następujących regułach:

- każda regionalna inicjatywa miała na celu przygotowanie politycznej odpowiedzi (strategii i planu działań), która winna odnosić się do oczekiwań organizacji i obywateli z regionu. Sformułowanie takiej odpowiedzi wymagało generalnie podejścia bottom-up⁹
- ponieważ odpowiedzi na wyzwania wynikające z rozwoju społeczeństwa informacyjnego obejmują wszystkie dziedziny społeczne, podejście musiało być integrujące¹⁰, obejmujące uczestnictwo przedstawicieli wszystkich grup społecznych, jak również głównych „graczy” gospodarczych
- jest to proces ewolucyjny – nie ma „gotowych” odpowiedzi, regiony muszą się „uczyć na błędach”¹¹
- działania powinny zmierzać do budowania partnerstw, do konsensusu i zagwarantowania zaangażowania się głównych „graczy” w długookresowe perspektywy, średniookresowe strategie i krótkookresowe priorytety dla rozwoju społeczeństwa informacyjnego w każdym regionie
- partnerstwo i konsensus powinny się dokonywać poprzez stymulowanie szeroko zakrojonej debaty publicznej oraz rozwój nowych form budowania sieci w regionie
- proces podnoszenia świadomości, tworzenia partnerstwa i budowania konsensusu powinien doprowadzić do uczenia się i dokonywania zmian w organizacjach w celu wspierania realizacji strategii oraz planu działań
- osiągany wobec priorytetów danego działania konsensus, powinien być rozwinięty w kontekście rozwoju regionalnego oraz z nim zintegrowany
- przez przyjęcie wspólnego podejścia regiony RISI powinny skorzystać z międzyregionalnych sieci, a także wzajemnego uczenia się oraz - poprzez wymianę dobrych praktyk - wzmacniać zdolności do rozwoju regionalnego oraz swoje kompetencje.

⁹ (ang.) oddolnie

¹⁰ (ang.) *inclusive*

¹¹ (ang.) *learning by doing*

W praktyce wśród zalecanych przez Komisję działań w ramach proponowanego podejścia znajdują się:

- diagnoza punktu wyjścia (audyt wstępny) dla istniejącej i planowanej do realizacji infrastruktury społeczeństwa informacyjnego: teleinformatycznej, aplikacji użytkowych oraz systemów usług świadczonych drogą elektroniczną
- benchmarking regionu – wypozycjonowanie regionu pośród regionów konkurencyjnych i porównanie go z innymi, co stanowi punkt wyjścia do debaty publicznej nad stanem i celami rozwoju społeczeństwa informacyjnego
- kampania informacyjno-promocyjna zorganizowana w celu zachęcenia do debaty publicznej w regionie
- przygotowanie options paper – dokumentu opisującego potencjalne scenariusze przyszłego rozwoju regionu z uwzględnieniem wyzwań dla społeczeństwa informacyjnego w celu dostarczenia odpowiedniej wiedzy uczestnikom debaty regionalnej
- wspieranie istniejących oraz tworzenie nowych sieci i partnerstw w celu zwiększania i pogłębiania uczestnictwa w debacie publicznej
- opracowanie strategii i planu działań w oparciu o konsensus w odniesieniu do priorytetów wynikających z regionalnej debaty
- przeprowadzenie negocjacji z władzami regionalnymi w celu zintegrowania planu działań na rzecz społeczeństwa informacyjnego oraz jego priorytetów z szerszym Regionalnym Programem Operacyjnym (RPO) i – jeśli zachodzi taka potrzeba – wprowadzenia modyfikacji i zmian w RPO, które wynikać będą z debaty na temat społeczeństwa informacyjnego
- zapewnienie odpowiednich środków na sfinansowanie pilotażowych projektów bazujących na ICT [aplikacje, usługi, infrastruktura] oraz ich wdrażanie w oparciu o odpowiednie kryteria wyboru
- rozwój i wdrażanie narzędzi monitorowania i ewaluacji projektów odpowiadających potrzebom władz regionu.

Wytyczne Komisji zawarte w zapisach kontraktu z konsorcjum RISI, które uwzględniało trudności, złożoność oraz różnorodność uczestniczących regionów nie miało charakteru nakazu, ale ustanawiało jako główny cel:

„Zbadanie obecnego stanu społeczeństwa informacyjnego w regionie oraz tworzenie strategii i planu działań w celu szerzenia wiedzy i jej wykorzystywania dla dobra regionu i jego mieszkańców”.

Miało to być osiągnięte (przy jak najmniejszej liczbie obowiązujących kontraktowo dokumentów sprawozdawczych) poprzez:

- sporządzenie zrozumiałego „inwentarza” stanu społeczeństwa informacyjnego w każdym regionie. Zważywszy na tempo przemian, działanie to winno być przeprowadzane okresowo
- sporządzenie wstępnego *Options Paper*, opisującego istniejącą sytuację, mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia. Po konsultacji z partnerami i ekspertami miała powstać jego ostateczna wersja
- opracowanie dokumentu strategicznego, który stanowi uzupełnienie dla *Options Paper* poprzez wskazanie najlepszej drogi rozwoju na poziomie regionalnym w terminie krótkookresowym, średniookresowym i długookresowym
- stworzenie planu działań, który przekłada strategię na taktykę i poszczególne działania dla rozwoju społeczeństwa informacyjnego.

Spodziewano się, że każda pilotowa inicjatywa regionalna RISI wytworzy skuteczne rozwiązania dla zarządzania inicjatywami opartymi na wytycznych Komisji. w wytycznych tych zaproponowano:

- ustanowienie **Regionalnego Komitetu Sterującego** reprezentującego głównych „graczy” regionalnych: są to m.in. władze regionalne, operatorzy telekomunikacyjni, czelówi producenci oraz użytkownicy

- stworzenie **Jednostek Zarządzających** w celu wspierania Komitetu Sterującego i realizowania jego postanowień (najlepiej 4-5 osób z umiejętnościami zarządzania) oraz
- stworzenie **Grup Roboczych** jako narzędzi do wykorzystywania kapitału wiedzy eksperckiej regionu oraz rozszerzania uczestnictwa w inicjatywie.

Owe mechanizmy organizacyjne były postrzegane jako „siły napędowe” przedsięwzięcia, które miały zapewnić osiągnięcie założonych celów.

Jak zaznaczono w (oryginalnej) Przedmowie, różnorodne działania związane z rozwojem RISI były złożone i zarazem współzależne. Zrozumienie tej złożoności stanowi główny problem w zarządzaniu taką inicjatywą. Tym niemniej każdy projekt lub inicjatywa musi mieć wyraźnie dostrzegalny początek i koniec. w celu wyjaśnienia tej złożoności możemy z powodzeniem pokusić się o sklasyfikowanie działań służących budowaniu regionalnej strategii społeczeństwa informacyjnego w trzech kategoriach (zob. tabela 1 na stronie 13-14):

- Badania, Analiza, Ocena, Monitoring
- Społeczno-Organizacyjna Interakcja i Inżynieria
- Dokonywanie Wyborów, Wspólne Działanie i Implementacja.

Raison d' être RISI leży w tak skonstruowanym procesie oraz w jego rezultatach. Oznacza to, iż faza analizy – ocena stanu, potencjału, a także obecnych i przyszłych potrzeb regionalnego społeczeństwa informacyjnego – jest niezbędna.

Kolejno po fazie analizy powinna nastąpić faza dokonywania wyborów i podejmowania decyzji. Powinna przebiegać ona w procesie konsultacji z partnerami regionalnymi, w celu wypracowania optymalnych odpowiedzi na zdiagnozowane potrzeby.

Te dwie fazy przygotowawcze mają fundamentalne i krytyczne znaczenie. Działanie zyskuje znacznie większe szanse powodzenia, gdy jest realizowane w oparciu o solidną diagnozę.

Chociaż w trakcie podejmowanych działań niezmiernie trudno jest trzymać się jasno zdefiniowanego i zalecanego schematu, tabela nr 1 stanowi przydatne zestawienie, - „mapę” działań, jakie powinny być zaplanowane, zrealizowane i skoordynowane. Należy zaznaczyć,

ze tabela ta nie zawiera wyczerpującej listy działań właściwych dla przygotowania regionalnej strategii społeczeństwa informacyjnego.

Tabela nr 1 jest również przedstawiona w formie diagramu na schemacie nr 1 (zob. s. 18). Proszę zwrócić uwagę na jego kolistą formę, która obrazuje nieliniarną i dynamiczną naturę całego procesu.

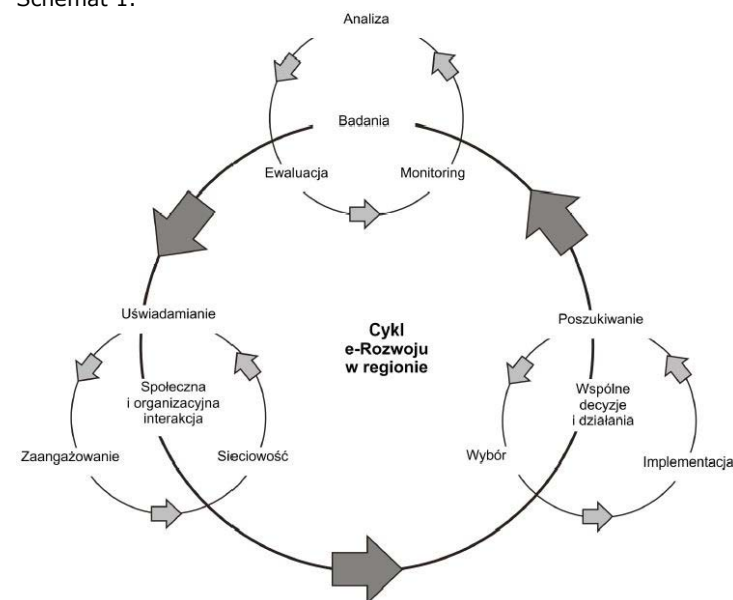
Tabela 1.

„Moduły konstrukcyjne” Strategicznych Ram RISI		
Badania	Interakcja Społeczna i Organizacyjna	Wspólne Działanie
Analiza	Świadomość	Badanie
Identyfikacja ważnych zagadnień: <ul style="list-style-type: none"> ▪ zmiany ekonomiczno-społeczne i rozwój technologiczny ▪ infrastruktura fizyczna i społeczna ▪ możliwości organizacyjne 	Podnoszenie świadomości i promowanie udziału: <ul style="list-style-type: none"> ▪ rozpowszechnianie informacji ▪ zachęcanie ludzi do udziału w przedsięwzięciu ▪ integrowanie głównych „graczy” i regionalnych podmiotów 	Identyfikacja istniejących strategii: <ul style="list-style-type: none"> ▪ wyraźne i ukryte role, zachowania, i działania ▪ trwające główne działania, programy, projekty i aplikacje
Opisanie i porównanie końcowych sytuacji: <ul style="list-style-type: none"> ▪ audyt potrzeb ▪ audyt technologiczny ▪ audyt instytucjonalny i zasobów ludzkich 	Promowanie wspólnego myślenia: <ul style="list-style-type: none"> ▪ poszukiwanie różnorodności ▪ zbieranie nowych pomysłów i sprawdzanie różnych koncepcji ▪ prowokowanie „szoku” kulturalnego 	Badanie zakresu działania: <ul style="list-style-type: none"> ▪ koncentrowanie się na najważniejszych zagadnieniach, np.: ICT dla rozwoju, konkurencyjności i zatrudnienia

Ocena i benchmarking regionalnej sytuacji: <ul style="list-style-type: none"> ▪ strony mocne ▪ strony słabe ▪ szanse ▪ zagrożenia 	Organizowanie debat: <ul style="list-style-type: none"> ▪ grupy dyskusyjne ▪ warsztaty tematyczne ▪ warsztaty strategiczne ▪ debata i partycypacja publiczna 	Identyfikacja i porównanie rozwiązań: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ocena istniejących polityk ▪ dokonanie zestawienia alternatywnych koncepcji z nowymi priorytetami, jak np. zatrudnienie, integracja społeczna, ▪ opracowanie strategii krótko, średnio i długoterminowej
Ocena	Zaangażowanie	Wybór
Dopasowanie rozwiązań do zasobów: <ul style="list-style-type: none"> ▪ identyfikowanie i dokumentowanie projektu ▪ organizowanie projektów w programy ▪ kwantyfikowanie programów ▪ przygotowanie i oszacowanie działań alternatywnych 	Zorganizowanie partnerstw: <ul style="list-style-type: none"> ▪ użytkowników, dostawców i partnerów technologicznych ▪ pomocników, koordynatorów ▪ głównych decydentów, np. Komitety Sterujące Funduszu Społecznego, Programu Badań i Rozwoju i i Komitety Monitorujące RPO 	Wyznaczenie priorytetów: <ul style="list-style-type: none"> ▪ wybór rozwiązania wobec głównych kryteriów, jak bezrobocie, rozwój regionalny, spójność/inkluzja ▪ możliwość oszacowania i stabilność nowych podejść

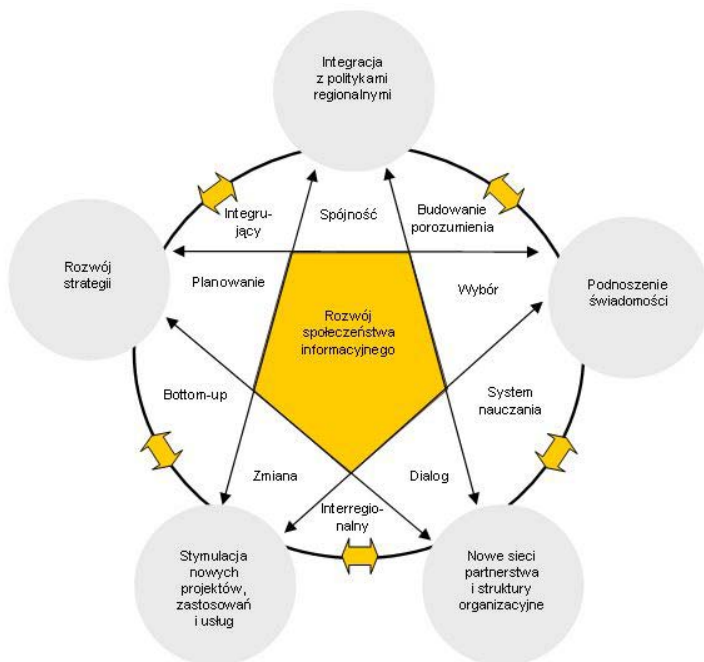
<p>Analiza wykonalności:</p> <ul style="list-style-type: none"> ocena projektów i programów ocena i porównanie alternatywnych planów działania przygotowanie studiów wykonalności 	<p>Zestawienie istniejących/ możliwych zasobów:</p> <ul style="list-style-type: none"> wykorzystywanie „łańcuchów zainteresowań” poszukiwanie synergii budowanie „masy krytycznej” partnerstwa publiczno-prywatne 	<p>Organizowanie działań i przygotowanie planu działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> wybór strategicznych modułów konstrukcyjnych wybór programów i projektów przyznawanie środków przyjęcie strategii i planu działań
Monitoring	Budowanie Sieci	Implementacja
<p>Zdobycie odpowiedniej informacji i utrzymanie systemu informacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> okresowe ankiety i <i>benchmarking</i> sprawdzenie głównych 	<p>zorganizowanie kanałów interakcji i informacji</p> <ul style="list-style-type: none"> system informacji i uświadamiania instrumentalizacja okresowych spotkań refleksyjnych oraz debat 	<p>Rozwój strategii i planu działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> implementacja programów, projektów i aplikacji informatycznych <i>mainstreaming</i> do innych działań programujących
<p>Instrumentalizacja wsparcia i szkolenie poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> bazy danych projektów i kontaktów przygotowanie i przedstawienie projektów opracowanie studiów wykonalności wspieranie w implementacji projektów oszacowanie i ewaluację projektów 	<p>Rozwój „sieciowych społeczności”</p> <ul style="list-style-type: none"> połączenie badań, nauki i biznesu połączenie producentów oprogramowania, użytkowników mediów i edukacji dostarczenie wsparcia dla sektora społecznego i organizacji pozarządowych 	<p>Montaż organizacyjny i finansowy</p> <ul style="list-style-type: none"> lepsze wykorzystanie istniejących zasobów: <i>RDT, CSF, venture capital</i> i kapitał początkowy polepszenie spójności wobec innych polityk (zatrudnienie, spójność społeczna, zrównoważony rozwój)

Schemat 1.

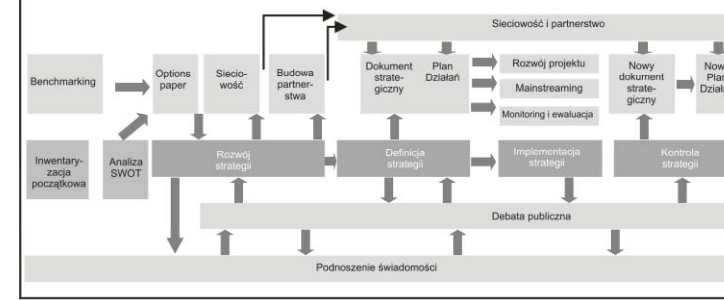


W celu ukazania powiązania i współzależności pomiędzy rozlicznymi działaniami na rzecz regionalnej inicjatywy społeczeństwa informacyjnego, zewnętrzni ewaluatorzy projektu pilotażowego IRISI również opracowali przydatny schemat (zob. poniżej - schemat nr 2). To nieco odmienne (choć idące w tym samym kierunku) spojrzenie prezentuje korelację pomiędzy celem takich inicjatyw a rozwojem społeczeństwa informacyjnego. Głównymi konceptami związanymi z perspektywą rozwoju i jej głównymi zasadami oraz powiązanymi działaniami, które znajdują się w sercu RISI.

Schemat 2.



Schemat 3.



Pomimo braku linearności i współzależności charakteryzującego działania składające się na proces RISI, inicjatywy te winny zawierać wyraźnie zarysowany początek i koniec. w praktyce oznacza to, że działania RISI powinny być zaplanowane wedle ustalonego harmonogramu. Z tego powodu na schemacie nr 3 przedstawiono inne zestawienie uwzględniające wpływ czasu - w linii poziomej. Schemat ten wymaga ostrożnej interpretacji - zakłada się bowiem, że ma on zastosowanie jedynie do planowania działań typu RISI.

W następnych rozdziałach działania te będą opisywane bardziej szczegółowo. Rozdział 2 traktuje o sposobach opracowania strategii i opisuje działania przedwstępne, takie jak prowadzenie wstępnego audytu, analizowanie i poznawanie regionalnego kontekstu, analiza SWOT, identyfikowanie najważniejszych przeszkód itp. w rozdziale 3 mowa jest o zagadnieniach dotyczących rozwoju strategii z uwzględnieniem takich elementów jak podnoszenie świadomości, rozwój scenariuszy i „option papers”, a także wykorzystanie benchmarkingu. Rozdział 4 dotyczy zagadnień zarządzania procesem rozwoju strategii ze szczególnym naciskiem na różnorodne podejścia w zakresie budowania strategii z uwzględnieniem problemów, które mogą im towarzyszyć oraz ewentualnych rozwiązań. Tematem rozdziału 5 jest „usieciowienie”¹² oraz sposoby jego wykorzystania dla rozwoju, udoskonalania i „sprzedaży” strategii. Ponadto rozdział ten traktuje o budowaniu partnerstw i konsensusu. Rozdział 6 dotyczy zagadnień związanych z integrowaniem strategii społeczeństwa informacyjnego oraz planu działań z wdrażaniem programowania na poziomie regionalnym oraz korelowaniem ich z programami operacyjnymi wykorzystującym środki funduszy strukturalnych. w ostatnim, 7 rozdziale, omawiane są „tematy przyszłości” pod kątem wdrażania planów działań

¹² (ang.) networking

wynikających ze strategii, w tym wyboru projektów, kwestii funduszy, monitorowania oraz ewaluacji.

2. Przygotowanie strategii

Siły napędowe - Diagnozy punktu wyjścia - Analizy SWOT - Konsultanci

2.1. Ogólna charakterystyka

Należy pamiętać o tym, że pomimo faktu iż wiele spośród działań i procesów związanych z metodyką RISI jest współzależnych, powtarzających się oraz ciągłych, konieczne jest ustanowienie zestawu działań stanowiących punkt wyjścia do przygotowania strategii. Ten rozdział definiuje takie inicjalne działania i obejmuje następujące zagadnienia:

- „moduły konstrukcyjne” (zwane również „siłami napędowymi”), które napędzają inicjatywę, wyznaczają dla niej kierunek i zarządzają nią
- badanie bieżącej aktywności oraz rozwoju społeczeństwa informacyjnego w regionie
- ocena bieżącego stanu regionu w zakresie mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń (analiza SWOT) oraz
- korzystanie z usług zewnętrznych konsultantów do pomocy przy pracach nad tymi i innymi procesami RISI.

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie różnorodności mechanizmów organizacyjnych, które mogą być brane pod uwagę i które sprawdziły się w różnych regionach RISI, a także tych czynników, które przyczyniają się do pomyślnej organizacji RISI. Po drugie, podsumowuje on różne podejścia, które mogą być stosowane w realizowaniu audytu wcześniej istniejących poziomów infrastruktury, usług, aplikacji oraz działań z zakresu społeczeństwa informacyjnego. Rozdział porusza także kwestię zakresu informacji potrzebnej do oszacowania podaży oraz popytu. Po trzecie, omówiono w nim potrzebę oszacowania całościowej sytuacji regionu pod wieloma względami (gospodarczym, społecznym, politycznym, demograficznym, geograficznym, itp.) w celu lepszego zrozumienia tego, jak region mógłby skuteczniej korzystać z możliwości oferowanych przez społeczeństwo informacyjne przy jednoczesnym obniżaniu zagrożeń i ryzyka. Ponadto, złożoność i zakres działań wpisujących się w inicjatywę społeczeństwa informacyjnego oznaczają, że wiedza i umiejętności osób bezpośrednio zaangażowanych w nie wymagają w pewnych sytuacjach wsparcia w postaci pomocy ekspertów z zewnątrz. Rozdział dostarcza kilku wskaźników na temat tego: kiedy, w jakim celu i jak korzystać z pomocy konsultantów oraz na jakich zasadach i warunkach.

2.2. Siły napędowe RISI.

Każda inicjatywa wymaga „trwałych” struktur organizacyjnych prowadzących ją naprzód. w związku z tym Komisja Europejska zaproponowała specjalny model strukturalny dla regionów RISI, który okazał się wyjątkowo skuteczny w działaniu pilotażowym IRISI. Podstawowymi jego elementami były: Regionalny Komitet Sterujący (RKS), Jednostka a Zarządzająca (JZ) oraz specjalne Grupy Robocze (GR). Identyfikacja odpowiedniego personelu do pracy w tych strukturach - na zasadach pracy odpłatnej bądź nieodpłatnej - jest kwestią o elementarnym znaczeniu. Często po zapadnięciu decyzji w sprawie obsadzenia kluczowych stanowisk (np. przewodniczącego RKS, czy dyrektora JZ) późniejsze zmiany w tym zakresie mogą się okazać trudne lub wręcz niemożliwe do przeprowadzenia. Czasem mawia się, iż „ludzie stanowią najważniejszy element organizacji” i dlatego wybór ludzi z odpowiednim statusem, doświadczeniem oraz kompetencjami jest równie ważny dla RISI, jak i dla każdej innej organizacji.

Wczesna koordynacja i podejmowanie decyzji muszą być tak samo starannie zaplanowane, jak inne aspekty inicjatywy, a warunkiem sukcesu jest opracowanie oglądu wyjściowej sytuacji.

Wcześniej zasygnalizowaliśmy, iż w procesie RISI brakowało etapu przedstrategii (ang. *pre-strategy*). Pozwala on poznać otoczenie społeczno-gospodarcze oraz kulturalne, jak również organizację instytucjonalną oraz zidentyfikować kierujących, interesy oraz tendencje wymagające zmiany. To z kolei może pomóc w wypracowaniu skutecznej strategii dostosowanej do regionalnej specyfiki i zdolnej do zainicjowania realnej zmiany.

Doświadczenie wywiedzione z RISI wskazuje na potrzebę dokonania *przedwstępnej* analizy regionalnego kontekstu politycznego, społecznego, kulturalnego i instytucjonalnego przed podjęciem właściwych działań. Oznacza to, iż Przewodniczący RKS i Dyrektor JZ muszą w pełni rozumieć otoczenie polityczne i instytucjonalne oraz procesy podejmowania decyzji, które przychodzi im podejmować pod wpływem rozmaitych uwarunkowań. Tym samym, wymagane jest sporządzenie swoistej „mapy instytucjonalnej” (jeszcze przed przeprowadzeniem diagnozy punktu wyjścia i innych działań), aby wspomóc zespół RISI w podejmowaniu trafniejszych decyzji w sprawie wyboru na partnerów osób i instytucji oraz lepszego rozumienia ich priorytetów i motywacji.

2.3. Regionalny Komitet Sterujący

W przypadku regionów RISI przewodniczący i większość członków RKS są zazwyczaj wyznaczeni przez władze regionalne lub przez organizację przewodzącą, zaangażowaną w zainicjowanie przedsięwzięcia. Zarówno projekty IRISI, jak i RISI, jednoznacznie pokazały, jak ważne jest sprawne przewodnictwo na najwyższym poziomie, w związku z czym wyznaczenie Przewodniczącego RKS wymaga wyjątkowej staranności.

W pewnym niemieckim regionie, RKS kieruje premier landu, a powodzenie inicjatywy w innym, francuskim regionie było przypisane w znaczącej mierze dynamice i zaangażowaniu wiceprezydenta regionu na stanowisku przewodniczącego RKS.

By taki wybór mógł być właściwy, trzeba uprzednio wiedzieć, jakie cechy i zalety osoby te winny posiadać oraz jakie wymagania będą im stawiane. Doświadczenie regionów RISI dostarcza w tym zakresie szereg wskaźników dobrych praktyk.

Pokazują one, iż przewodniczący RKS powinien w warunkach *idealnych*:

- posiadać ugruntowaną i wpływową pozycję w regionie w zakresie podejmowania decyzji, a także posiadać dobre powiązania zarówno z sektorem publicznym jak i prywatnym
- znakomicie pojmować zagadnienia społeczeństwa informacyjnego oraz ich relację w stosunku do polityki rozwoju regionalnego; być zaangażowanym w rozwój i wdrażanie regionalnej perspektywy dla społeczeństwa informacyjnego; posiadać kompetencję i zdolności komunikacyjne pozwalające na przekonanie innych do swojego pomysłu
- działać jako energiczny inicjator (lub wspierający inicjatywy), zdolny do „zarażania” innych swoim entuzjazmem i do nakłaniania ich do uczestnictwa i zaangażowania
- być ściśle zaangażowanym w regionalny Komitet Monitorujący realizacji Podstaw Wsparcia Wspólnoty (PWW¹³) oraz inne obszary wsparcia publicznego.

¹³ (ang.) *Community Support Framework*. w przypadku Polski w latach 2007 -2013 wdrażanie projektów społeczeństwa informacyjnego będzie wdrażane dzięki środkom Regionalnych Programów Operacyjnych oraz programów operacyjnych zdefiniowanych w Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia (przyp. wydawcy polskiego)

Skład RKS powinien odzwierciedlać założenie RISI polegające na dążeniu do wdrażania w pracach podejścia integrującego i oddolnego¹⁴. Aby RKS mógł skutecznie działać, powinien stanowić zespół o ograniczonych rozmiarach, pozwalających na skuteczne zarządzanie nim, ale jednocześnie zapewniać, aby wszyscy główni „gracze”/sektory byli w nim reprezentowani: mowa tu m.in. o władzach regionalnych i lokalnych, uniwersytetach i instytucjach badawczych, operatorach telekomunikacyjnych, dostawcach sprzętu i oprogramowania, dużych i małych przedsiębiorstwach sektora prywatnego, mediach, sektorze ochrony zdrowia, oświaty i transportu. Jednakże RKS powinien również skupiać przedstawicieli partnerów społecznych, takich jak związki zawodowe, społeczności zdefavoryzowane i mniejszości etniczne. Zagwarantowanie udziału przedstawicieli partnerów społecznych nie było łatwe i składy niektórych RKS RISI nie realizowały zalecanego podejścia *bottom-up*. Ponadto poprzez wybór takich a nie innych członków skład RKS powinien być wyważony w stosunku do płci, wieku i rasy w celu zapewnienia wszystkim grupom prawa głosu. Inne grupy i kwestie, które muszą być brane pod uwagę w sprawach ustalania członkostwa to bezrobotni, społeczności wiejskie, grupy młodzieży, grupy działające na rzecz klientów, czy ochrony środowiska. Powinno się również znaleźć miejsce dla przedstawiciela mieszkańców – np. rodziców i nastolatków.

Przeciętnie RKS w RISI liczą od 15 do 25 członków – chociaż niektóre skupiają zaledwie 8-10 osób i odwrotnie - w jednym przypadku osiągnęły liczbę aż 69 członków! Naturalnie ma to wpływ na jakość komunikacji w nich i zarządzania nimi.

Pewien region z Wielkiej Brytanii podjął poważny wysiłek w kwestii doboru składu swojego RKS: sam wyszukał¹⁵ członków muszących spełniać wcześniej ustalone kryteria i w ten sposób poprawił efektywność i reprezentatywność Komitetu, zamiast przyjmować bezpośrednio zgłaszających się chętnych lub kandydatów z czyjegóż polecenia. Pozwoliło to również częściowo ukrócić proceder monopolizowania foteli w różnych komitetach przez te same osoby z regionu.

Organizacje pośredniczące i stowarzyszenia zostały uznane za istotne ogniwo łańcucha komunikacji i w wielu przypadkach wykazały się skutecznością w reprezentowaniu grup i/lub sektorów, których bezpośrednie uczestnictwo byłoby trudne bez ich pomocy. Na przykład często izby handlowe lub stowarzyszenia małych firm reprezentowały interesy MŚP, a stowarzyszenia wolontariuszy - interesy osób niepełnosprawnych lub środowisk wiejskich, choć nie

¹⁴ (ang.) *inclusive approach*

¹⁵ (ang.) *head - hunted*

oznacza to oczywiście, że nie starano się pozyskać bezpośredniego udziału sektora MŚP.

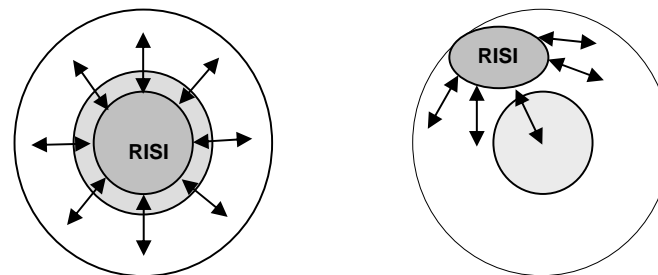
2.4. Jednostka Zarządzająca

Projekty RISI były w każdym przypadku prowadzone przez Jednostkę Zarządzającą (JZ) RISI złożoną z niewielkiego zespołu, zwykle od 3 do 5 osób. Idealnym rozwiązaniem jest zespół posiadający uzupełniające się umiejętności i kompetencje eksperckie (w zarządzaniu projektem, administrowaniu, technologiach, itp.). Jedną z zasadniczych „sił napędowych” dla powodzenia projektu RISI jest dyrektor zarządzający, który musi być człowiekiem potrafiącym sprawnie integrować i wywierać wpływ, być obeznanym w sprawach polityki oraz posiadać zmysł dyplomaty i wyważonego przywódcy. Od JZ oczekuje się zróżnicowanych działań na licznych płaszczyznach, dlatego jego członkowie muszą wykazywać się umiejętnościami analityka, promotora, organizatora, eksperta od pozyskiwania funduszy oraz dyplomaty (by umieć pogodzić rozbieżne interesy). Tym samym, dyrektorzy muszą posiadać odpowiedni zakres umiejętności i doświadczenia.

Ustalenia organizacyjne w kwestii tworzenia JZ i ich linii raportowania były bardzo różne w zależności od regionu. Często odzwierciedlało to stopień, w jakim władze regionalne stanowiły same w sobie siłę napędzającą inicjatywę. Tam, gdzie miało to miejsce, przedsięwzięcia zazwyczaj okazywały się bardziej udane. Praktyka wyraźnie wskazuje, iż bycie w sercu władzy regionalnej stanowi ogromne udogodnienie.

Jak ilustruje schemat nr 4 ze strony 27, tam gdzie wszelkie inicjatywy i JZ są głęboko zakotwiczone w regionalnych strukturach władzy oraz cieszą się ich silnym poparciem, postępy są widoczne znacznie szybciej, ponieważ inicjatywa zyskuje autorytet władz regionalnych w kontaktach z wszystkimi uczestnikami.

Schemat 4.



Z kolei tam, gdzie inicjatywy i JZ występują co najwyżej na peryferiach polityki władzy regionalnej, istnieją liczne bariery do pokonania, zwłaszcza w kwestii skłaniania ludzi do potraktowania inicjatywy z należytą powagą oraz pozyskania ich zaangażowania. Szczególnie w takich przypadkach przed inicjatywą mogą wyrosnąć wyjątkowe trudności, by przekonać *same* władze regionalne do zmiany kierunku ich dotychczasowej polityki rozwoju i budżetu .

Jednakże omawiając pożądaną „bliskość” między inicjatywami RISI i władzami regionu należy uczynić pewne zastrzeżenie. Niejako w naturze społeczeństwa informatycznego leży element ryzyka i niewiadomej oraz rzucanie wyzwania wobec *status quo*. Jeśli RISI mają odnieść sukces w realizowaniu wyzwań stawianych przez społeczeństwo informatyczne, wymagana jest pewna doza kreatywności i niezależności myślowej. Jeśli inicjatywy RISI i władze regionu są zbyt ściśle powiązane i wpływ tych ostatnich jest zbyt silny, wpływ władz może stanowić czynnik ograniczający wyobraźnię i kreatywność. Ponadto politycy mają skłonność do oczekiwania szybkich rezultatów od inicjatyw, które i tak przez pewien czas pozostają w fazie eksperymentu. Co najmniej jeden dyrektor projektu RISI dowodził, że takie inicjatywy potrzebują jednej lub kilku niezależnych instytucji do prowadzenia otwartej i kreatywnej debaty – ale muszą posiadać odpowiednie źródła finansowania.

W dwóch regionach, niemieckim i hiszpańskim, władze regionalne, współpracując z innymi kluczowymi organizacjami, w tym z sektorem prywatnym i związkami zawodowymi, ustanowiły fundację *non-for-profit* dla przeprowadzenia inicjatywy i w obu przypadkach zapewniły jej pięcioletni okres finansowania.

2.5. Grupy Robocze

Dobrowolny wysiłek jest ważny dla tworzenia inicjatyw RISI i zważywszy na potrzebę (w większości przypadków) zawężania składu Komitetu Sterującego do rozmiarów dających możliwość skutecznego zarządzania nim, Grupy Robocze (GR) o profilu tematycznym lub funkcjonalnym często stanowią skuteczne narzędzie do zapewnienia szerszego i bardziej aktywnego uczestnictwa. Jednakże należy zachować ostrożność, aby nie stawiać zbyt wysoko progu oczekiwań. Czasami osoby, które dołączają do GR czynią to w nadziei, że zapewni to im (lub ich organizacji) korzyści w kwestii pozyskiwania finansów publicznych. Jeśli ich oczekiwania okazują się płonne i nie wynoszą oni ze swojej działalności spodziewanych korzyści, stają się bierni, a nawet wykazują wrogie nastawienie.

Wybór tematycznej GR powinien być dokonany w świetle regionalnych potrzeb i interesów. Tam, gdzie decyzje były podejmowane przedwcześnie lub gdzie zaobserwowano brak przezorności i wyobraźni, GR wykazały się znacznie mniejszą efektywnością. Na przykład zbyt duży nacisk położony dziedziny aplikacji informatycznych zdefiniowanych w tzw. liście Bangemanna¹⁶ często nie przynosił regionowi zbyt wysokich korzyści.

Istnieją pewne przesłanki, aby sądzić, że GR powinny być utworzone dopiero po dokonaniu przedwstępnej analizy (np. diagnoza punktu wyjścia oraz wstępna analiza SWOT). Wtedy i tylko wtedy GR będzie w stanie zdefiniować, jakie ma szanse pod względem zainteresowań, wiedzy praktycznej i potencjalnego rozwoju. Analogicznie, tylko po tak dokonanej analizie, wyłoni się jasno zarysowany obraz istniejących problemów, które wymagają rozwiązania.

Jeśli oprócz regionalnych grup tematycznych powołane zostaną lokalne (subregionalne) GR lub lokalni koordynatorzy, to – w zależności od wielkości i kształtu danego regionu - inicjatywy regionalne mogą zapewnić sobie większe uczestnictwo niejako „oddolnie”.

Pewien stosunkowo niewielki region ze Szwecji wyznaczył zarówno lokalnych koordynatorów, jak i regionalne GR, co w rezultacie pozwoliło na stwierdzenie, iż sprzyja to zwiększaniu zaangażowania i prowadzi do powstawania wielu praktycznych propozycji projektów z inicjatywy grup ostatecznych użytkowników – co stanowiło bezpośrednie odzwierciedlenie rzeczywistego zapotrzebowania.

W regionach RISI (i IRISI) GR bardzo często były wyrazem zainteresowania i udziału przekonanych do inicjatywy entuzjastów. w konsekwencji, w wyborze GR dążono do odzwierciedlenia zapалу i umiejętności lub nabytych praw takich grup. Tym samym mogły one być postrzegane raczej jako narzucające własne rozwiązania niż odpowiadające na wyrażone zapotrzebowanie. Niejednokrotnie GR tego typu są bardzo skupione na projekcie i kolejni członkowie przyłączają się do nich w nadziei na uzyskanie specjalnego prawa dostępu do środków przeznaczonych na finansowanie projektu. w rezultacie te GR często nie wywiązują się z realizacji

¹⁶ Na spotkaniu Rady Europejskiej w grudniu 1993 roku w Brukseli postanowiono zwrócić się do grupy wybitnych osobistości z prośbą o przygotowanie raportu na zebranie mające się odbyć w dniach 24 - 25 czerwca 1994 roku w Corfu w sprawie konkretnych posunięć do rozważenia przez Wspólnotę i kraje członkowskie w kwestii infrastruktury w zakresie informacji. Raport ten posłużył Radzie do opracowania programu wykonawczego definiującego dokładne procedury działania i konieczne środki (przypis wydawcy polskiego).

strategicznych, regionalnych i dostosowanych do zdiagnozowanych potrzeb zadań składających się na inicjatywę. Ponadto, kiedy dociera do nich świadomość faktu, że członkostwo w grupie roboczej nie przynosi spodziewanych korzyści w zakresie dostępu do środków finansujących projekt, często budzi to ich rozczarowanie i wycofuja się z uczestnictwa.

W pewnym regionie z Wielkiej Brytanii tematyczne grupy robocze otrzymały bardzo ważne zadanie zdiagnozowania swojego sektora i opracowania analiz SWOT. Te ostatnie poddano następnie ogólnej analizie i posłużono się nimi przy tworzeniu regionalnej analizy SWOT, co pozwoliło wyciągnąć bardziej dogłębne i rzetelne wnioski.

Grupy robocze muszą mieć jasno określony harmonogram działań i wiedzieć, czego się od nich oczekuje. w początkowej fazie inicjatywy cel ich pracy powinien być strategiczny i o zasięgu regionalnym zgodnie z pierwotnymi szacunkami i analizami regionu jako całości. Celem ich pracy powinno być także proponowanie scenariuszy i kierunków dalszego rozwoju.

Zaleca się tworzenie małych grup roboczych i organizowanie warsztatów dla ludzi posiadających wspólne i jasno zarysowane cele po to, by rozmowy były konstruktywne. Duże i zróżnicowane grupy mogą doprowadzić do dyskusji niekończących się i brnących w ślepy zaułek¹⁷.

W późniejszej fazie, kiedy już zostaną przyjęte priorytety, cel grup roboczych musi być zmodyfikowany i powinien stać się bardziej ukierunkowany na przygotowanie i realizację projektu. Doprowadzi to do powstania projektów, pomysłów, ocen i studiów wykonalności oraz ich koordynacji i integracji z innymi projektami. Istotne jest również, by za postępy w grupie była odpowiedzialna jedna osoba.

W pewnym francuskim regionie siedem grup tematycznych odgrywało wiodącą rolę w tworzeniu regionalnej strategii społeczeństwa informacyjnego i jego priorytetów. Przewodniczący grup roboczych tworzyli „kolegium” i spotykali się co miesiąc, by rozmawiać o synergii, wspólnych celach, najważniejszych problemach i innych wspólnych dla wszystkich zagadnieniach.

Jednakże, jeśli grupy robocze mają być skuteczne w warunkach, w których ich rola i zakres obowiązków są modyfikowane, ważne jest, aby tworzyli je ludzie o wysokich kwalifikacjach, którzy potrafią rozmawiać z władzami i których opinie budzą szacunek. Co więcej, muszą oni umieć wygłaszać odpowiedzialne, obiektywne i dojrzałe opinie („łamiąc bariery zaściankowego myślenia i rozumując ponad

¹⁷ (ang.) *talking shops* - dosł.: „wzajemnego przekrzykiwania się”

podziałami”). Należy jednak pamiętać, że czas pracowników wysokowykwalifikowanych ceni się bardzo wysoko i w związku z tym grupy robocze muszą być wystarczająco zdyscyplinowane, aby w sposób przemyślany i konstruktywny wykorzystywać swoje spotkania.

2.6. „Inwentaryzacja” punktu wyjścia

W swoich umowach z Komisją Europejską dotyczących procesu RISI regiony RISI były zobowiązane do przeprowadzenia inwentaryzacji punktu wyjścia, aby ustalić dokładny stan społeczeństwa informacyjnego w swoim regionie. Taka inwentaryzacja pomaga zidentyfikować strategiczne problemy, tworzyć porównania (*benchmarking*) oraz identyfikować głównych graczy. Pozwala to również zidentyfikować występujące przypadki duplikowania, nakładania się oraz fragmentacji zasobów. w pracach nad diagnozami stanu wyjścia w regionach RISI zastosowano szereg metod i podejść. w pewnych regionach natomiast stało się jasne, że taka diagnoza nie była potrzebna, jako że powielalaby już istniejącą wiedzę zdobytą we wcześniej przeprowadzonych badaniach. Jednakże w innych regionach, w których dotychczas nie zanotowano postępu lub które posiadały ograniczone doświadczenie bądź zasoby, zgromadzenie informacji o tak wysokim stopniu szczegółowości było potrzebne. Ukazuje to również zróżnicowane podejścia, potrzeby i zdolności w grupie regionów RISI. w każdym razie tego rodzaju informacja jest potrzebna, jako że w większości przypadków zadawane są pytania dotyczące kontekstu, w którym rozwija się inicjatywa i trudno jest uciec od odpowiedzi na nie lub udzielić zdawkowej odpowiedzi.

Zakres regionalnych diagnoz zazwyczaj był podzielony na dwie równe części pomiędzy zagadnienia dotyczące *zasobów* społeczeństwa informacyjnego (aplikacji i usług) oraz **infrastruktury** społeczeństwa informacyjnego. Pod względem zdefiniowania „grupy respondentów” dla diagnozy, mieszkańcy¹⁸ (jako ostateczni użytkownicy) byli często przedstawiani jako główny odbiorca pomimo faktu, iż byli ono słabo reprezentowani w RKS. Co ciekawe, w wielu regionach nie uważano operatorów telekomunikacji za głównych odbiorców pomimo faktu, że ich decyzje inwestycyjne mają decydujący wpływ na rozwój społeczeństwa informacyjnego. Media również nie były zbyt licznie reprezentowane, mimo że mogły odgrywać kluczową rolę w promowaniu inicjatywy.

Co zaś tyczy się metodologii i narzędzi pomiarowych, używano kombinacji metod opartych na ankietach, zawierających badania wstępne i pogłębione w oparciu o pomiary zarówno ilościowe, jak i jakościowe jako bazę dla przygotowania analizy SWOT. Pogłębione

¹⁸ (ang.) *general public*

badania stanowiły popularny mechanizm gromadzenia informacji, chociaż jest on mniej bezpośredni i mniej wymierzony w konkretny przedmiot badania niż badania wstępne. Tym niemniej, w wielu regionach badania wstępne były prowadzone za pomocą ankiet (bezpośrednio, przez telefon, oraz listownie). Rzecz jasna, koszty stanowią czynnik ograniczający zakres, w jakim takie badania wstępne mogą być realizowane, ale kilka regionów znalazło sposoby na pokonanie tej bariery.

Dwa regiony z Wielkiej Brytanii dołączyły około dziesięciu pytań związanych ze społeczeństwem informacyjnym do szeroko zakrojonej regionalnej ankiety (wcześniej zaplanowanej i zabudżetowanej) prowadzonej przez inną krajową agencję. Tym sposobem nie zaciążyło to zbyt na budżecie RISI, a pozwoliło otrzymać informacje o wysokiej jakości.

Rzeczywiście, zwrócenie się do regionalnego urzędu statystycznego z prośbą o dodanie kilku kluczowych pytań do rozsyłanych okresowo ankiet może okazać się dobrym pomysłem.

W pewnych regionach zorganizowano grupy docelowe respondentów jako stosunkowo niedrogi środek sondowania szerokiego wachlarza opinii i zachowań wobec społeczeństwa informacyjnego. Jednakże takiemu postępowaniu można było zarzucić, iż tak nieuwzględnianie reprezentatywnego wyboru sektorów odbiorców dla ankiet, jak i brak systematycznego korzystania z metod reprezentatywnych próbek - mogły zaważyć na jakości rezultatów. w niektórych regionach występowało wysokie ryzyko otrzymania tendencyjnych rezultatów będących wynikiem nadmiernej proporcji wśród respondentów osób związanych ze świadczeniem usług (np. producentów lub operatorów telekomunikacji).

Należało zatem wypracować odpowiednie wskaźniki rozwoju i aktywności społeczeństwa informacyjnego. w tej sytuacji większość regionów RISI (ponad 60 %) opracowało swoje własne wskaźniki – zarówno jakościowe, jak i ilościowe – służące do przeprowadzenia diagnozy. Panowała tendencja do wybierania raczej standardowych wskaźników IT niż wskaźników cen/kosztów lub świadomości, jako miary poziomu rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Połowa regionów okazała pewne zainteresowanie dla *benchmarkingu*, ale jednocześnie ich cele pozostały takie same. Około połowa regionów RISI przeprowadzała ankiety i sporządzała diagnozy za pośrednictwem własnego personelu. w innych przypadkach zadania były powierzane podwykonawcom – ekspertom z zewnątrz zaznajomionym z regionem i zagadnieniami społeczeństwa informacyjnego.

Inwentaryzacja punktu wyjścia rzeczywiście była całościowa, ponieważ starała się objąć zarówno pomiary od strony podaży, jak i od strony popytu. Po stronie podaży znajdowały się pomiary rozwoju infrastruktury i planów inwestycyjnych; wachlarza i zakresu standardowych usług; dostępu, różnorodności i skali wdrożenia specyficznych aplikacji. Po stronie popytu dane są znacznie trudniejsze do zdobycia, zwłaszcza w regionach słabo rozwiniętych strukturalnie, w których popyt na zaawansowane aplikacje oraz usługi ICT pozostaje słaby. Jednakże niektóre regiony poczyniły znaczące postępy w mierzeniu poziomu świadomości i postaw względem społeczeństwa informacyjnego, jak również (w kilku przypadkach) dokonały próby stworzenia wskaźników wykorzystania¹⁹.

Podczas gdy ankiety i innego typu badania diagnostyczne skupiają się na bardziej ewidentnych pomiarach działania i potencjału społeczeństwa informacyjnego, istnieje jednocześnie potrzeba wzięcia pod uwagę większej liczby mierzonych zagadnień np. zakresu umiejętności ICT oraz zdolności regionów do prowadzenia szkoleń ICT. Innym możliwym zadaniem badawczym jest stworzenie zestawienia źródeł finansowania inwestycji w zakresie społeczeństwa informacyjnego.

Oczywiście projekty RISI nie rozpoczynają się od zera. Wcześniej bywają określone regionalne priorytety, a dobrze zarządzane władze regionalne posiadają swoje własne plany strategiczne. Dlatego też istnieje potrzeba ustalenia, w jaki sposób można ukierunkować lub ukształtować *status quo* tak, aby wyjść naprzeciw wyzwaniom społeczeństwa informacyjnego. w regionach będą istnieć różne projekty ICT i one również powinny być uporządkowane i oszacowane. Wiedza na temat tego, co się dotychczas działo w regionie i kto tym obecnie kieruje, stanowi pierwszy etap nie do pominięcia.

¹⁹ Do podstawowych wskaźników SI należą m.in.:

1. Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących komputery
2. Odsetek ogółu gospodarstw domowych posiadających komputery
3. Odsetek przedsiębiorstw posiadających dostęp do Internetu (w tym dostęp szerokopasmowy)
4. Odsetek ogółu gospodarstw domowych posiadających dostęp do Internetu (w tym dostęp szerokopasmowy)
5. Odsetek osób korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną
6. Odsetek przedsiębiorstw korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną

Pewien francuski region zainicjował schemat RISI organizując konkurs na projekty, co pomogło wyłonić około 300 „drzemiących” lub dojrzałych pomysłów. w ten sposób pomysłodawcy zostali zidentyfikowani jako potencjalni główni uczestnicy inicjatywy regionalnych.

W podsumowaniu można by rzec, że nauki wyciągnięte w wyniku diagnoz RISI przedstawiają się następująco:

- uzyskanie regionalnej „mapy” infrastruktury było zadaniem szczególnie trudnym, ponieważ operatorzy telekomunikacji bardzo niechętnie udzielali informacji o sieci z powodów tajemnicy handlowej
- korzystanie z istniejących ankiet i wyników innych badań umożliwiło przyspieszenie tempa i zmniejszenie kosztów prowadzonych działań
- diagnoza pozwoliła zidentyfikować główne braki zasobów i problemy z ich fragmentacją lub powielaniem się
- prawdziwy problem tkwił w aktualizacji diagnozy; mechanizmy muszą być opracowywane tak, aby diagnoza pozostała aktualna pomimo rozwoju intensywności zasobów (i zmiany kosztów) działań
- był to świetny katalizator dla wspomagania grup roboczych w koncentrowaniu swoich wysiłków (tam gdzie były one podejmowane dla tego zadania)
- było to dobrym sposobem na ustalenie, kto był już wcześniej aktywny na płaszczyźnie ICT i społeczeństwa informacyjnego i pomogło zidentyfikować głównych „graczy” w regionie
- ujęcie wszystkich pytań obok siebie w jednym formularzu ankiety okazało się trudne – zestawienie sporządzone dla celów inwentaryzacyjnych w Europejskiej Ankiecie Społeczeństwa Informacyjnego (ang. ESIS) okazało się w tym kontekście przydatnym narzędziem
- ważne jest, aby mieć sięgnąć wzrokiem wewnątrz regionu i jednocześnie poza jego obręb, co umożliwi tworzenie ewaluacji porównawczych
- diagnoza „dobrze wpływała na wiarygodność” badań w czasie, kiedy nieliczne RISI prowadziły takie działania
- otrzymanie informacji z sektora prywatnego należy do zadań wyjątkowo trudnych: diagnozy głównie skupiały się na sektorze publicznym
- konieczne jest zgromadzenie niektórych danych dotyczących cen/kosztów.

W odniesieniu do wskaźników dla dobrych praktyk wynikających z doświadczeń RISI nasuwają się następujące sugestie:

- sporządzenie szerokiej diagnozy działalności ICT oraz kwestii społeczeństwa informacyjnego i postaw dotyczących go (zestawienie poszczególnych badań) jest warunkiem koniecznym do opracowywania uzasadnionych scenariuszy i opcji, na których można opierać samą strategię
- diagnozy dostarczają konkretnych punktów wyjścia dla inicjatyw regionalnych, co pozwala zidentyfikować:
 - strategiczne braki w zasobach oraz przypadki powielania i fragmentacji zasobów,
 - potencjalną skalę i charakter przyszłego zapotrzebowania,
 - stopień świadomości publicznej oraz rodzaje postaw w stosunku do społeczeństwa informacyjnego
- trzeba patrzeć w ten sam sposób na wskaźniki popytu, jak i podaży
- trzeba zidentyfikować aktualne badania oraz badania powiązane z tematem i planować kolejne uwzględniając istniejące wyniki („nie odkrywać ponownie koła”); należy wykorzystywać pojawiające się możliwości współpracy z innymi ośrodkami w celu obniżania kosztów i zwiększania zasięgu badań
- może występować tendencja (przynajmniej u entuzjastów technologii) do oceny zaawansowanej infrastruktury i specyficznych aplikacji/usług kosztem rezygnacji z oszacowania kwestii zwiększenia wykorzystania istniejącej infrastruktury szerokopasmowej i sprawdzonych technologii ICT
- w kwestii badań wstępnych wywiady bezpośrednie są szczególnie cennym instrumentem (np. wywiady z dostawcami na temat ich możliwości, wachlarz proponowanych usług i plany inwestycyjne), ponieważ pozwalają na szybkie nawiązywanie kontaktów; należy zapoznać się z istniejącymi oficjalnymi danymi statystycznymi dot. wykorzystania ICT, a także opracować kilka próbkowych ankiet z umiejętnie dobranymi grupami respondentów
- trzeba wcześniej rzetelnie pomyśleć nad pytaniami, jakie chce się zadać, ustalić grupy respondentów oraz w jaki sposób dokona się ich wyboru. Należy jeszcze przed podjęciem prac nad dokumentem ustalić, jakie typy informacji będą potrzebne do opracowania strategii i przekonać ludzi do zaangażowania się w inicjatywę i strategię. Powinno się pamiętać o tym, iż strategia powinna być tworzona oddolnie i z uwzględnieniem wielu

środowisk, a także o potrzebie określenia beneficjentów i nowych grup użytkowników

- świadomość oraz postawa obecnych i potencjalnych użytkowników (a zwłaszcza ogółu mieszkańców) są ważnymi elementami diagnozy i powinny być dla nich opracowane właściwe wskaźniki, odpowiednie dla planowanych badań
- badanie poziomu świadomości i postaw może być zrealizowane poprzez umiejętną kombinację następujących elementów:
 - klasyczne ankiety/wywiady
 - badania grup fokusowych
 - *benchmarking* wykorzystania ICT przez MŚP, wg sektorów i/lub klasterów
 - szczególnie należy wyodrębnić grupy osób zdefaworyzowanych
 - wizyty i wywiady
 - kwestionariusze pocztowe
 - ankiety telefoniczne
 - seminaria, grupy dyskusyjne i warsztaty
- pytania ankietowe powinny dotyczyć pomiaru wielkości i zakresu przedmiotu badania. Tytułem przykładu: „Czy MŚP wiedzą o EDI²⁰ (świadomość), czy korzystają z EDI (wdrożenia) i czy wnoszą rzeczywiste korzyści z EDI (rzeczywiste wykorzystanie)?”
- na wczesnym etapie należy pomyśleć o efektywnych kosztowo metodach przechowywania danych i zarządzania nimi oraz regularnego aktualizowania zestawień. Procesy te powinny być zaprojektowane zawczasu
- użyteczne jest posiadanie danych porównawczych (dane krajowe lub z innych regionów) w celu właściwego zidentyfikowania priorytetów strategii regionalnej; wskaźniki z nimi nieskorelowane, wyprowadzone z samej tylko diagnozy punktu wyjścia mogą być mało wartościowe dla *benchmarkingu* pozycji regionu wobec innych. Ponadto, jest to oczywiście kwestia wcześniejszego zaprojektowania i poniesienia kosztów, wartościowym elementem *benchmarkingu* postępów w regionie będą okresowe badania wskaźników
- inwentaryzacja stanu wyjściowego pomaga uzasadnić wdrożenie inicjatywy na rzecz społeczeństwa informacyjnego w regionie bazującej na modelu działań RISI. Wcześniej, czy później organizatorzy inicjatywy RISI w regionie zgłoszą zapotrzebowanie na odpowiedzi na

²⁰ (ang.) *Electronic Data Interchange* – Wymiana Danych Elektronicznych

temat tego, co istnieje (w infrastrukturze społeczeństwa informacyjnego) i jak jest to wykorzystywane

- należy opracować procedurę tworzenia badania ankietowego w sposób ułatwiający identyfikację innowacyjnych metod wykorzystywania ICT i dobrych praktyk (np. aplikacje informatyczne kreujące nowe miejsca pracy). Badania ankietowe i inne formy badań podstawowych powinny być opracowane tak, by zawierały ocenę wpływu społeczeństwa informacyjnego na wskaźniki socjo-ekonomiczne (zatrudnienie, tworzenie nowych firm, spójność, itp.)
- inwentaryzacja punktu wyjścia powinna zawierać audyt projektów ICT skutkujący zdiagnozowaniem praktycznych i namacalnych przykładów kluczowych tematów, problemów i regionalnych „graczy”
- tam, gdzie Jednostki zarządzające RISI nie dysponują wymaganą liczbą pracowników i/lub wiedzą, odpowiednio poinstruowani konsultanci realizujący zadania na podstawie ustalonych warunków umów, mogą dostarczyć potrzebnej pomocy

W podsumowaniu tej części chcemy przypomnieć czytelnikowi o wewnętrznych powiązaniach łączących wiele procesów RISI. Doświadczenia RISI pokazują, że przeprowadzenie wstępnego badania ankietowego posiada samo w sobie funkcję *podnoszenia świadomości* (zarówno w odniesieniu do samej inicjatywy, jak i do dotyczących jej zagadnień). Ponadto stanowi ono pierwszy krok w budowaniu sieci *kontaktów* i *uczestników* o zasięgu regionalnym, których późniejszy wkład w budowanie strategii i jej przyjęcie jest nie do przecenienia.

2.7. Analiza słabych i mocnych stron, szans i zagrożeń (SWOT)

Rezultaty zarówno wstępnych, jak i pogłębionych badań na potrzeby wstępnej inwentaryzacji dostarczają istotnego wkładu do przygotowania analizy SWOT (lub podobnych). Na tym etapie inicjatywy ważna jest analiza i ocena regionalnego kontekstu, w którym kształtowany i planowany jest rozwój społeczeństwa informacyjnego. Wiele instrumentów strategicznego planowania może wspomagać tę analizę, a najpowszechniejszym spośród nich jest analiza SWOT. Rozpoczyna się ona od próby zestawienia mocnych i słabych stron regionu poprzez przyzmat wszystkich ważniejszych regionalnych dziedzin i wymiarów. w tym sensie powinna to być analiza biorąca pod uwagę szeroki zakres elementów regionalnych, ale jednocześnie koncentrująca się na kluczowych czynnikach. Po identyfikacji mocnych i słabych stron następuje analiza szans i zagrożeń dla regionu (pod kątem wpływu na rozwój

społeczeństwa informacyjnego) oraz w kontekście zidentyfikowanych mocnych i słabych stron regionu.

Wyjątkowo ważne jest zagwarantowanie, aby analiza SWOT pozostała na tyle obiektywna, na ile jest to możliwe. Jej celem nie jest „sprzedanie” regionu lub jakiejś szczególnej wizji regionalnego społeczeństwa informacyjnego. Celem analizy SWOT jest raczej dostarczenie kontekstu, w odniesieniu do którego definiowane będą i oceniane zagrożenia i szanse. w rezultacie analizy SWOT możliwe będzie kreowanie scenariuszy (opisy najgorszych, najbardziej prawdopodobnych, a także najlepszych efektów działań oraz założeń, na których wyniki te są oparte). Opracowanie scenariuszy jest równoznaczne z opracowaniem *Option Papers*, które regiony RISI miały do przygotowania w ciągu pierwszych sześciu miesięcy realizacji projektu.

Istnieje wiele mechanizmów pomagających zagwarantować obiektywizm analizy SWOT. Najbardziej znanym spośród nich jest zatrudnienie krajowego konsultanta (zaznajomionego z ogólnokrajowym kontekstem), ale pozbawionego zarówno przejawów zbytnej sympatii, jak i ewentualnej niechęci do badanego regionu. Nie oznacza to bynajmniej, że działacze RISI nie mają do odegrania żadnej roli w procesie. Wprost przeciwnie, ich wiedza teoretyczna i praktyczna są bezcenne dla konsultanta. Jednakże w celu zagwarantowania osiągnięcia obiektywnego i wyważonego obrazu pozycji regionu konsultant winien między innymi podejmować dyskusję z różnorodnymi osobami lub grupami mającymi swój udział w rozwoju regionalnym. Co ważne, konsultant powinien potrafić ocenić w sposób obiektywny zgromadzone przez siebie informacje.

Jeśli udaje się to osiągnąć, wytyczne dla konsultanta winny być jasno zdefiniowane w zakresie celów jakie ma osiągnąć, bez śladu jakiegokolwiek preferencji dla wyboru przez niego sposobu realizacji zadań i osiągnięcia rezultatów.

W pewnym belgijskim regionie Jednostka Zarządzająca posługiwała się techniką Delphi²¹ w dwóch etapach z udziałem 60 ekspertów reprezentujących 7 kluczowych domen związanych z gospodarką i społeczeństwem regionu, w celu zbudowania konsensusu wobec definicji mocnych i słabych stron regionu, dla oszacowania możliwych skutków społecznych wariantów rozwoju społeczeństwa informacyjnego i zasięgnięcia opinii ekspertów na temat możliwych opcji tego rozwoju.

Proces tworzenia analizy SWOT powinien być przedmiotem szeroko zakrojonych konsultacji wewnątrzregionalnej – jeśli to możliwe jeszcze przed opracowaniem i rozesłaniem jej ostatecznej wersji. w niniejszym rozdziale nieustannie podkreślamy, jak ważne jest - na wszystkich etapach wdrażania metodyki RISI - konsultowanie prac z partnerami regionalnymi, zapraszanie ich do szerszego udziału w konsultacjach, upowszechnianie wyników oraz uzyskiwanie regularnej informacji zwrotnej.

W celu podsumowania tego rozdziału poniżej (tabela nr 2) przedstawiono proponowaną matrycę *hipotetycznej analizy SWOT* ukazującą szereg zagadnień, które mogą być objęte tego typu analizą w kontekście budowania społeczeństwa informacyjnego. Tabela ma na celu zobrazowanie szerokiego zakresu analizy SWOT oraz skrótowego charakteru jego podstawowych ustaleń. Ostateczne wyniki analizy SWOT powinny wyodrębnić podstawowe cechy regionalnej gospodarki i społeczeństwa, tak aby nie rozmyć się w szczegółach. Jeśli wprowadza się zbyt dużo szczegółów, kluczowe wiadomości łatwo „giną w gąszczu” informacji, powodując zamęt.

Rozpoczynając swoje inicjatywy poprzez konkretne działania – ustanawianie sił napędowych i zaangażowanie kluczowych „graczy”, sporządzenie diagnozy punktu wyjścia oraz analizy SWOT – regiony RISI były w stanie wcześniej wykazać wczesne praktyczne rezultaty. Przyniosło to korzyści samej inicjatywie i ukazało korzyści z inicjatywy dla regionu. w szczególności, pozwoliło to regionom, które wykonywały te zadania z największym powodzeniem, na

²¹ Metoda delficka - jest jedną z metod analizy strategicznej, stosowaną szczególnie w zakresie analizy makrootoczenia. Stosuje się ją do przewidywania przyszłości, określenia prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzeń oraz wyznaczenia szacunkowych wartości niektórych wielkości. Sprowadza się do przeprowadzania ankiet wśród grupy ekspertów danej dziedziny, w których odpowiadają oni na pytania dotyczące przyszłości, podają też uzasadnienie dla swoich odpowiedzi. w następnej fazie, przy zachowaniu anonimowości autorstwa, są one wzajemnie konfrontowane tak, by eksperci wypracowali względnie zgodne stanowisko. Pomimo pewnych zalet, zarzuca się jej szereg wad: metoda ta nie dostarcza żadnej nowej wiedzy o przyszłości – są to oczekiwania specjalistów; potrzeba doboru odpowiednio licznego grona specjalistów reprezentujących różne poglądy oraz mających własną, niezależną wizję przyszłości; występuje duży subiektywizm ocen, gdyż eksperci tak jak inni ludzie mogą ulegać presji mody intelektualnej czy naukowej.

osiągnięcie najszybszych wyników w podnoszeniu świadomości, uzyskaniu wiarygodności i uzyskaniu pozycji katalizatora przemian.

Tabela 2.

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ▪ silny system edukacyjny, zwłaszcza szkolnictwo wyższe ▪ wysoki poziom usług ochrony zdrowotnej i społecznej ▪ naturalne zasoby ▪ główne porty morskie/lotnicze ▪ wysoki wskaźnik wyposażenia w komputery ▪ wzrost przemysłu multimedialnego ▪ silna infrastruktura ICT ▪ silna tożsamość regionalna i rozwijająca się turystyka ▪ dwa duże udane projekty ICT (zarządzanie ochroną zdrowia i Biuro Eksportu MŚP) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lokalizacja na peryferiach ▪ niskie zaludnienie – duże odległości ▪ wysokie koszty transportu i komunikacji ▪ niski popyt na zaawansowane usługi ICT ▪ niewiele dużych lokalnych przedsiębiorstw ▪ rozproszone i trudne do zgrupowania MŚP ▪ zatrudnienie w pełni uzależnione od sektora publicznego ▪ konserwatywne postawy; ryzyko niepowodzenia ▪ władze regionalne o słabej pozycji
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ rozwój sektora turystyki ▪ dobry rozwój badań i rozwoju, szczególnie w sektorze ICT ▪ szkolnictwo wyższe cieszy się dobrą reputacją w Europie w zakresie eLearningu ▪ głęboko zakorzeniona kultura nauczania permanentnego ▪ potencjał dla telepracy ▪ wzrost handlu z resztą Europy i kontaktów z szerszymi sieciami 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ migracja z obszarów wiejskich do miast i „drenaż mózgow” za granicę ▪ pogłębianie się różnic w regionie (niższa spójność) ▪ zbytnia zależność od posiadających (jak dotychczas) <i>quasi</i> monopol operatorów telekomunikacyjnych ▪ spadek popytu na produkty tradycyjne, a w konsekwencji mniej miejsc pracy ▪ wysokie koszty, zwłaszcza dla produktów i usług ICT ▪ wyjście ponad pierwszą fazę

<ul style="list-style-type: none"> ▪ połączenie rozsianych społeczności i dostarczenie lepszej jakości usług niższym kosztem ▪ szansa na stworzenie nowych miejsc pracy 	integracji z systemem monetarnym euro
---	---------------------------------------

2.8. Korzystanie z pomocy konsultantów

W końcowej części tego rozdziału opisujemy jak należy korzystać z pomocy konsultantów w regionalnych inicjatywach oraz zasady, o których trzeba pamiętać angażując konsultantów, a także możliwe korzyści, jakie mogą z wypływać ze współpracy z konsultantami.

Ze względu na szczupłość i wynikającą z niej ograniczoną wiedzę praktyczną kadry Jednostek Zarządzających, w większości projektów RISI uznano za stosowne zatrudnienie konsultantów z zewnątrz do prowadzenia szeregu poszczególnych działań. Konsultanci mogą pochodzić spoza przedsięwzięcia lub nawet spoza regionu. Oczywiście personel Jednostki Zarządzającej RISI (bezpośrednio zatrudniony w przedsięwzięciu) również pełni funkcje konsultacyjne, ale tu nie skupiamy się na opisie tego aspektu. Wybór konsultantów powinien być dokonany starannie selekcji, winni oni pracować wedle ściśle określonych wytycznych i być związani prawnie obowiązującymi umowami zawierającymi jasno zdefiniowane oczekiwane rezultaty zleconych im zadań. Niektóre wytyczne dla wyboru i „zarządzania” konsultantami są opisane poniżej:

- identyfikacja możliwych konsultantów może być dokonana za pośrednictwem organizacji zawodowych, agencji rozwoju regionalnego, z polecenia użytkowników lokalnych, z wykorzystaniem branżowych spisów ekspertów, oraz dzięki osobistym kontaktom
- należy przeprowadzać konsultacje z dotychczasowym personelem RISI, aby uzyskać informacje o potencjalnych kandydatach i wykorzystać je do:
 - określenia osobistej i zawodowej wiarygodności potencjalnych kandydatów
 - otrzymania informacji na temat ich wcześniejszego doświadczenia w projektach
 - pozyskania referencji
 - przygotowania i postawienia kluczowych pytań
 - oceny ich „języka ciała”

- należy zaprosić kilku wybranych kandydatów do złożenia kandydatury. Zaproszenie powinno:
 - czytelnie określać zadania
 - zawierać tło, kontekst i zakres projektu
 - opisywać zakres zadań do wykonania
 - wskazywać okres wykonania zadania
 - wyszczególniać konieczne umiejętności
 - określać zasady i warunki umowy
- oferty kandydatów na konsultantów, złożone w wyniku zaproszenia powinny zawierać:
 - wprowadzenie
 - prezentację zrozumienia projektu i zadań
 - opis kwalifikacji kandydatów i doświadczeń w wykonywaniu tego rodzaju zadań
 - zaproponowany przez nich harmonogram pracy dla wykonania określonych zadań
 - imienną listę konsultantów (jeśli jest ich więcej niż 1)
 - wykres czasowy zawierający główne „kamienie milowe” dla osiągnięcia celów projektu i/lub rezultatów zleconych zadań
 - proponowane koszty i wydatki
 - inne kwestie kontraktowe
- propozycje konsultantów powinny zawierać załączniki w postaci opisów poprzednich miejsc zatrudnienia, wcześniejszych doświadczeń oraz przebiegu kariery zawodowej
- po przyjęciu do projektu konsultant (lub w zależności od okoliczności - kierownik zespołu) powinien być przedstawiony pozostałemu personelowi jako Konsultant Nominowany. Spotkania przeglądowe powinny być organizowane regularnie i zgodnie z przyjętym wstępnie tokiem. Powinno się na nich w szczególności zagwarantować, aby przyjęte dla realizacji zadań ramy czasowe były przestrzegane oraz weryfikować, czy rzeczywiste wydatki zgadzają się z przyjętymi wcześniej zobowiązaniami. Ponadto, spotkania przeglądowe powinny służyć sprawdzaniu zgodności rezultatów zleconych prac z wstępnie określonymi oczekiwaniami pod kątem jakości, zawartości oraz terminowości
- Proszę pamiętać! To Państwo jesteście zamawiającymi.

W kontekście procesu RISI termin „konsultant procesu” był szeroko używany i wiele spośród regionów RISI zatrudniało takiego konsultanta. Termin ten, w przyjętym tu ujęciu odnosi się do specjalisty z praktycznym doświadczeniem w zarządzaniu projektem i „zarządzaniu zmianą”, który jest związany z przedsięwzięciem zazwyczaj przez dłuższy okres (tzn. nie na potrzeby okazjonalnych, specyficznych misji).

Zadania powierzane dyrektorom zarządzającym RISI oraz presje, jakim są oni poddawani, są ogromne, zatem możliwość zwrócenia się przez nich do niezależnych *mentorów* stanowi istotną pomoc. w praktyce proces RISI dotyczy wywierania wpływu oraz negocjowania i - w ostateczności - kształtowania ludzkich postaw i zachowań. Jeśli zachodzi taka potrzeba, może okazać się pożądane, aby podjąć próby modyfikowania/tworzenia nowych hierarchii w relacjach pomiędzy członkami zespołów. w takich okolicznościach „istnieje potrzeba, aby ktoś dokonał zmiany hierarchii istniejących relacji i stworzył w jej miejsce nową”. Czy jest to odpowiednia rola dla konsultanta (raczej niż dla dyrektora inicjatywy) – to pytanie otwiera furtkę dla otwartej debaty. Przy okazji każdego przedsięwzięcia konsultanci procesu muszą wykazywać się wysokimi umiejętnościami w tworzeniu sieci partnerów, posiadać niezależne poglądy i dobrą orientację na zjawiska polityczne.

Można wyróżnić następujące potencjalne role do odegrania przez konsultantów procesu:

- wysuwanie propozycji pomysłów
- ich realizacja i implementacja
- zarządzanie dużymi zespołami/ ułatwianie relacji i realizacji
- rozwiązywanie konfliktów
- tworzenie scenariuszy do stymulowania debaty; wprowadzanie strategicznego myślenia
- transfer praktycznej wiedzy technicznej do projektu
- doradztwo (dla dyrektorów RISI)
- bycie kimś od „zarządzania polityką” – zarządzanie i podejmowanie stosownych decyzji
- ewaluacja procesów i rezultatów
- wspieranie przekazywania wyników prac RISI mniejszym lokalnym grupom
- pełnienie roli „lustra” odzwierciedlającego obraz myślenia i zarządzania procesem RISI.

Jednak ogólnie rzecz biorąc, z doświadczeń projektu RISI wynika, iż oczekiwania wobec konsultantów procesu były zbyt wygórowane.

3. Rozpoczęcie budowania strategii

Podnoszenie świadomości – Benchmarking – Option Papers

3.1. Ogólna charakterystyka

Po ustaleniu kluczowych mechanizmów organizacyjnych oraz z pomocą przygotowanych diagnoz i analiz SWOT regionalne inicjatywy mogą wkroczyć w fazę przygotowywania planów procesu tworzenia strategii. Analizy punktu wyjścia i analizy SWOT są przydatne dla procesu formułowania strategii, ponieważ musi się ona pokazywać drogę widocznego rozwoju od obecnej sytuacji (punkt wyjścia) do wyraźnie określonego pożądanego stanu w bliżej lub dalej zdefiniowanej przyszłości.

Strategie, aby być realnymi (możliwymi do wcielenia w życie), muszą być konkretnie ukierunkowane i muszą posiadać określony schemat wdrożenia (w postaci np. studium wykonalności lub wykazu źródeł finansowania). Strategie budowane oddolnie wymagają czasu na wykreowanie i rozwinięcie się, przechodząc przy tym wielokrotnie poprzez proces szeroko zakrojonej konsultacji i modyfikacji wynikających z informacji zwrotnych. Czas i wysiłek potrzebne do realizacji takiego modelu strategii są niebagatelne, ale zwracają się z nawiązką.

W budowaniu strategii zawsze występuje „faza rozbieżna” i „faza zbieżna”. Pierwsza z nich jest z natury badawczą i zawiera elementy poszukiwania pomysłów, inspiracji, danych, etc. Druga natomiast zawiera ukierunkowaną ewaluację i konsolidację materiałów do opracowania oraz zawężanie spektrum opcji i opracowanie samego dokumentu. w procesie ewoluowania dokumentu strategii społeczeństwa informacyjnego lub jakiegokolwiek innego należy zachować równowagę pomiędzy obiema fazami. Zbyt duży nacisk na badanie „rozbieżne” sprawia, że wykonanie przedsięwzięcia w wyznaczonych ramach czasowych staje się niemożliwe. Zbyt mały nacisk na badanie „fazy rozbieżnej” oznacza późniejszy brak wiarygodności dokumentu oraz niemożność przekonania kogokolwiek do jego wykonalności. Ważne jest poszukiwanie skutecznych metod prowadzenia badań „fazy rozbieżnej”, a ciągła interakcja pomiędzy regionalnymi podmiotami stanowi tego kluczowy element.

Przedmiotem tego rozdziału jest rozbieżna, badawcza faza rozwoju strategii, w której skupiamy się na trzech głównych działaniach RISI: podnoszeniu świadomości, *benchmarkingu* oraz tworzeniu *Option Paper*. Termin „*Option Paper*” był opacznie rozumiany i postrzegany jako mylący w wielu regionach. Jako pierwszy wynik

zleconych regionom RISI prac zakładano, że *Option Paper* winien ukazywać problemy, wyzwania, szanse i zagrożenia wynikające z procesu budowy społeczeństwa informacyjnego, a tym samym stanowić bodziec do szerszej debaty publicznej i początek procesu budowania konsensusu. Tym niemniej pojawiły się również obawy, iż *Option Paper* może narzucić ograniczoną liczbę opcji, zawężając możliwość wypracowania alternatyw. Mimo że daleki od ideału, termin „*Issues Paper*”²² zdobył ostatecznie sporą popularność, uważany jest on jednak za zbyt ogólnikowy.

W następnym rozdziale omówimy fazę zbieżną rozwoju strategii polegającą na zawężaniu potencjalnych opcji do uzyskania punktu, w którym strategia „wylania się” jako gotowy dokument. Tym samym następnym rozdział mógłby nosić tytuł „Kontynuacja Przygotowania Strategii”.

3.2. Podnoszenie świadomości

Podstawowym elementem i celem metodyki RISI jest podnoszenie świadomości w zakresie społeczeństwa informacyjnego oraz zwiększanie jego wpływu na szersze kręgi społeczności regionu. Wymóg oddolnego tworzenia strategii – przyjęty jako zasada metodyki RISI – nakazuje pozyskanie zainteresowanie jak największej liczby zainteresowanych w regionie. Najlepiej byłoby, aby wszystkie sektory społeczne i gospodarcze z regionu były poinformowane o tworzeniu takiego dokumentu. Poza poinformowaniem społeczności regionu lub reprezentantów głównych jego sektorów o możliwych efektach rozwoju społeczeństwa informacyjnego, proces podnoszenia świadomości odgrywa istotną rolę w identyfikacji kluczowych „graczy” i potencjalnych partnerów oraz w uzyskiwaniu ich akceptacji dla projektu RISI.

W kampaniach RISI służących podnoszeniu świadomości wykorzystano z wielu instrumentów i technik, takich jak:

- warsztaty, seminaria dla grup celowych respondentów
- plakaty, broszury i *mailing*
- regionalne media (telewizja, radio i prasa)
- darmowe filmy video
- konferencje i wystawy
- publikacje o osiągnięciach RISI, *newslettery* i raporty
- bliskie kontakty z dziennikarzami (co okazało się szczególnie pomocne).

²² (ang.) - katalog tematów i problemów

Spotkania w małych grupach pozwalają na bezpośrednią interakcję, ułatwiają uzyskiwanie informacji zwrotnej i zwiększają prawdopodobieństwo podniesienia zainteresowania, zapału oraz zaangażowania. Celem powinno być podniesienie świadomości zarówno na temat społeczeństwa informacyjnego jak i samego projektu RISI. Wykorzystywanie logo, kreatywnej sztuki oraz sloganów (takich jak np. „budujmy **wspólnie** naszą przyszłość”) często przynosi natychmiastowy efekt.

Pewien szwedzki region skorzystał z usług rysownika książeczek dla dzieci do sporządzenia broszury o społeczeństwie informacyjnym, dzięki czemu powstała oryginalna broszura o przyjemnym dla oka wyglądzie.

Pewien niemiecki region stworzył pocztówki z krótkimi historyjkami nt. społeczeństwa informacyjnego w regionie. Dodano przy tym zdanie „Możesz dowiedzieć się o tym więcej na stronie www...”

Pewien region z Wielkiej Brytanii poczynił znaczące wysiłki w zakresie podnoszenia świadomości poprzez regularne publikowanie *newslettera* o nakładzie 4000 egzemplarzy.

Nawet w małym regionie dotarcie do szerszych kręgów społecznych oraz przyciągnięcie ich uwagi nie jest rzeczą łatwą ani tanią. Aby podnoszenie świadomości mogło się powieść, kampanie muszą mieć jasno wytypowane cele oraz konkretny plan (wraz z budżetem). Jednakże osiągnięcie wysokiego poziomu udziału partnerów regionalnych i wdrożenie podejścia integrującego w opracowywaniu strategii wymaga zaangażowania zwykłych obywateli. Regiony RISI ze swoimi ograniczonymi budżetami zazwyczaj widziały w tym trudność i nawet ci, którym się to powiodło stwierdzili, iż trudno jest utrzymać zainteresowanie oraz „animować i motywować”.

„Podnoszenie świadomości jest potrzebne, ale musi ono prowadzić do zainteresowania, a później wzmacniać chęci oraz działanie”.

Niemniej jednak liczne uczestnictwo jest niezbędne dla budowania twórczej i integrującej strategii, która spełniałaby oczekiwania zwykłych obywateli. Jednocześnie musimy również przyznać, iż zazwyczaj pociąga to za sobą znacznie większe komplikacje w działaniach oraz możliwość wzbudzenia konfliktów.

Zważywszy na ograniczone zasoby projekty RISI niechybnie musiały zhierarchizować swoje działania i w większości regionów konieczne

było skoncentrowanie wysiłków na poszczególnych grupach osób, pośród których podnoszenie świadomości było postrzegane jako kluczowe. Do owych grup należeli regionalni politycy, administracja publiczna, główni „gracze” sektora prywatnego (np. operatorzy telekomunikacji, dostawcy sprzętu bądź oprogramowania oraz inni liczący się pracodawcy), MSP i ich stowarzyszenia, związki zawodowe oraz inni przedstawiciele pracowników, wychowawcy i nauczyciele, organizacje pozarządowe, prasa i media itp.

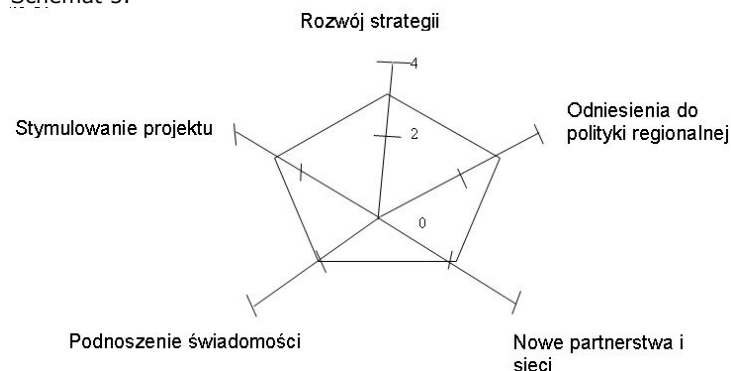
Szczególny zaś wysiłek został skierowany na włączenie w prace RISI osób odpowiedzialnych za planowanie regionalne i podejmowanie decyzji oraz za zarządzanie finansowanymi ze środków publicznych obszarami (np. członkowie regionalnych Komitetów Monitorujących Fundusze Strukturalne).

- Sugeruje się stworzenie Planu Marketingowo-Informacyjno-Komunikacyjnego obejmującego wszystkie aspekty inicjatywy, w tym podnoszenie świadomości, w razie potrzeby - realizowane przy współpracy z ekspertami z zewnątrz
- „Kaskadowe” przekazywanie informacji o społeczeństwie informacyjnym i projekcie RISI (poprzez przeszkolenie sieci ludzi osób w zakresie rozpowszechniania informacji) może stanowić metodę dotarcia do liczego grona odbiorców pozwalającą na oszczędności. Należy jednak zadbać o to, by przekazywana treść była *spójna* i *jednoznaczna*
- W wielu regionach uznano za pomocne przeprowadzenie inwentaryzacji punktu wyjścia jednocześnie z rozpoczęciem programu podnoszenia świadomości jako sposób na identyfikację działaczy i projektów, wzmocnienie przekazu i pozyskanie wsparcia
- Istnieje niebezpieczeństwo skupienia się na jednej grupie technologii (najbardziej zaawansowanych) i ich obserwacji. Ważne jest, aby zapewnić dobre balans pomiędzy wymiarami: gospodarczym oraz ekonomicznym, politycznym a także innymi sferami, na które wpływa społeczeństwo informacyjne. Ludzie chcą wiedzieć, jak społeczeństwo informacyjne oddziałuje na *ich* życie
- We wszystkich dużych regionach podnoszenie świadomości musi być procesem o charakterze ciągłym, zważywszy na potrzebę docierania do szerszych kręgów odbiorców. Jednak również w małych regionach istnieje potrzeba permanentnego podnoszenia świadomości wzięwszy pod uwagę tempo postępu w zakresie technologii informacji i komunikacji.

3.3. Benchmarking

We wczesnej fazie projektu, regiony RISI współpracowały z konsultantami z Warsztatu Metodycznego w ramach krótkiego ćwiczenia *benchmarkingowego*. Zajęcia doprowadziły do wyłonienia kilku respondentów w każdym regionie, którzy prowadzili swoją własną ocenę postępów rozwoju pięciu wybranych wymiarów procesu RISI: podnoszenia świadomości, rozwoju nowych partnerstw i sieci, rozwoju strategii, tworzenia odniesień do polityki regionalnej oraz stymulowania koncepcji i wniosków projektowych. Każdego z uczestników warsztatów poproszono o przedstawienie subiektywnej oceny każdego wymiaru, posługując się skalą ocen od 0 (brak postępów) do 5 (szybki i skuteczny postęp - zadanie bliskie wykonania).

Schemat 5.



Na podstawie indywidualnych wyników dla każdej skali i dla każdego regionu wypracowano średnią oraz „wykres radarowy” (zob. schemat 5 powyżej). Profile regionów znacznie się różniły, ale ćwiczenie to zostało uznane za przydatne i wskazało na co należałoby następnie skierować uwagę. Tego typu narzędzie jest przydatne w *benchmarkingu*, postępów mierzonym w reakcji między regionami. Naturalnie, w takim przypadku proces taki posiada swoje ograniczenia, zwłaszcza z uwagi na subiektywny charakter indywidualnych ocen osób ściśle związanych z regionalnymi inicjatywami oraz kierujących nimi. Jednakże indywidualne wyniki różnych uczestników z tego samego regionu częściej wykazywały istnienie zgodności w ocenie niż jej brak.

Opisane powyżej ćwiczenie zostało podjęte częściowo po to, by zaznajomić personel RISI z konceptem *benchmarkingu* oraz pobudzić debatę wśród jego członków na temat sposobu, w jaki mogą z niego korzystać w zakresie oceny postępów swoich regionów w procesie rozwoju społeczeństwa informacyjnego (w przeciwieństwie do *benchmarkingu* rozumianego jako czysta inicjatywa). Jednak ważne jest, aby starannie decydować o wyborze tego, co powinno być przedmiotem działania i w relacji do czego należy to działanie zestawiać. w tym kontekście rodzą się poważne pytania na temat wyboru (lub opracowania) odpowiednich wskaźników rozwoju społeczeństwa informacyjnego.

Aby można było mówić o sukcesie inicjatyw regionalnych, muszą one wpływać na wdrożenia aplikacji i usług społeczeństwa informacyjnego, od których z kolei oczekuje się korzystnego oddziaływania na gospodarkę regionalną (konkurencyjność, zatrudnienie, dobra koniunktura) oraz społeczeństwo (spójność, równość, standard życia). Opracowanie zestawu wskaźników w celu zmierzenia tych efektów stanowi poważne wyzwanie i nic dziwnego, że jak dotychczas regiony RISI poczyniły w tej materii zaledwie niewielkie postępy. Rozwój odpowiednich wskaźników do mierzenia poziomu społeczeństwa informacyjnego jest obecnie przedmiotem debat na najwyższym poziomie w instytucjach takich, jak Komisja Europejska lub OCDE. Jak dotąd, powstało niewiele definitywnych odpowiedzi. Problemy w interpretacji wskaźników są spotęgowane przez trudności oddzielenia skutków od przyczyn. Obejmują one dwa aspekty:

1. W jakiej mierze poprawa sytuacji w regionie (np. konkurencyjność i spójność) może być przypisana rozwojowi i funkcjonowaniu społeczeństwa informacyjnego?
2. W jakiej mierze rozwój społeczeństwa informacyjnego może być przypisany procesowi RISI?

We wszystkich regionach RISI wiele aplikacji informatycznych i usług bazujących na ICT oraz projektów pro-rozwojowych funkcjonowało już wcześniej, a inwentaryzacja punktu wyjścia miała za zadanie ich skwantyfikowanie i ewaluację. Po upływie pewnego czasu, dzięki regularnie i wielokrotnie przeprowadzanym badaniom ankietowym możliwa będzie ocena stopnia, w jakim proces RISI przyspieszył i pogłębił rozwój i oddziaływanie społeczeństwa informacyjnego. w jednym z regionów IRISI, jednostce zarządzającej udało się zyskać popularność i wizerunek oficjalnego „strażnika” kreowania i wdrożenia strategii regionu. Tak zdefiniowana strategia promuje, ocenia i wybiera projekty, przedstawiając propozycję władzom regionu odpowiedzialnym za

przyznawanie grantu. Ponieważ proces RISI ma pro-aktywny charakter i stymuluje powstawanie wniosków projektowych, które szczególnie odpowiadają na potrzeby regionu (zidentyfikowane jako priorytety w zaktualizowanym planie działań), stąd można określić go jako kluczowy czynnik sprawczy w procesie przyspieszania rozwoju społeczeństwa informacyjnego.

Nie zmienia to jednak faktu, że nawet w tym przypadku nie możemy być pewni, jak wyglądałby ten rozwój bez istnienia inicjatywy RISI. w regionach zdefaworyzowanych, gdzie zapotrzebowanie na usługi ICT jest wyjątkowo słabe, celem regionalnych inicjatyw jest przede wszystkim stymulowanie popytu (w zrównoważony i opłacalny sposób) do punktu, w którym zaczynają działać mechanizmy rynkowe i wkraczają prywatni inwestorzy. Na pewnym etapie procesu nawet w tych regionach i pomimo słabego początkowego zapotrzebowania, mechanizmy rynkowe muszą być uznane za główny czynnik sprawczy.

W przypadku przeprowadzania *benchmarkingu* poprzez wzajemne porównywanie regionów pojawiają się inne problemy. Być może najbardziej ewidentnym spośród nich wciąż jest brak powszechnie uznanych i spójnych zestawów instrumentów przeprowadzania *benchmarkingu*. Ponadto nie ma dwóch takich samych regionów o identycznych uwarunkowaniach (położenie, obszar, tkanka przemysłowa, infrastruktura, struktura prawna itp.) zatem porównanie raczej nigdy nie jest dokonywane pomiędzy dwoma takimi samymi strukturami. w przypadku RISI (a wcześniej IRISI) poczyniono wyraźne wysiłki, by zachęcić i wesprzeć międzyregionalne sieci w celu umożliwienia wymiany informacji, wiedzy i doświadczenia. Należy mieć nadzieję, że z czasem w wyniku tych i pokrewnych inicjatyw zostaną opracowane właściwe i spójne zestawy wskaźników. Tym niemniej *benchmarking* może bardziej skupić się na realizowanym *procesie* (gdzie jesteśmy, co zrobiliśmy?) niż na *treści* wykonanej pracy.

Jednocześnie, pomimo trudności, ważne jest (a nawet konieczne), aby w ramach regionalnych inicjatyw wykonać *benchmarking* ich własnych postępów na przestrzeni czasu w zestawieniu z innymi (podobnymi) regionami. Po pierwsze, ogólnie rzecz biorąc, zarówno Komisji Europejskiej, jak i dla regionalne powinny uzyskiwać informacje, czy regionalne inicjatywy społeczeństwa informacyjnego są skuteczne i w konsekwencji, czy uzasadniona jest potrzeba dalszego inwestowania. Po drugie, same inicjatywy regionalne wymagają solidnych dowodów, aby przekonać władze regionalne i innych kluczowych „graczy” o ważności i wartości inicjatywy. Niestety, obecnie dysponujemy niewielką liczbą takich dowodów i przez to trudniej jest przekonać polityków (na wszystkich

szczeblach) do poważnego traktowania społeczeństwa informacyjnego. Zazwyczaj projekty z zakresu społeczeństwa informacyjnego są mniej widoczne i potrzeba więcej czasu, aby dostrzec korzyści z nich płynące, w porównaniu z tradycyjnymi projektami. w rezultacie władze regionalne chętniej inwestują w zwykłe drogi niż superautostrady („otwierać drogi, raczej niż umyśle”). Władze te może przekonać dostarczenie konkretnych dowodów i przykładów korzyści płynących z projektów społeczeństwa informacyjnego lub odnoszących się do wyrównywania opóźnienia względem innych regionów.

Pomimo stosunkowo niewielkiej dojrzałości narzędzi i technik, za pomocą których przeprowadzany jest *benchmarking* rozwoju i oddziaływania społeczeństwa informacyjnego w analizach powinny być uwzględnione następujące zagadnienia i zapytania:

- Kiedy i jak często powinien być przeprowadzany *benchmarking*? w odniesieniu do RISI istnieje kilka kluczowych etapów, na których powinno się przeprowadzać *benchmarking*. Będą one różne dla poszczególnych regionów wzięwszy pod uwagę różne sposoby, w jakie podchodzą one do tematu. Ze względu na konieczne koszty i wysiłki być może wskazana jest coroczna aktualizacja inwentaryzacji i *benchmarkingu*
- Co należy poddać *benchmarkingowi*? Mogą być to: działanie, efektywność (w tym oszczędność), oddziaływanie i podejście (dobre praktyki)
- Jakie specyficzne aspekty wykorzystywania, działania i rezultatów społeczeństwa informacyjnego powinny być poddane *benchmarkingowi*? *Benchmarking* wymaga opracowania wskaźników, które rozróżniają działania (które mogą być skwantyfikowane i uszeregowane) i wyniki (które obejmują ewaluację i efektywność)
- Jakie wskaźniki *benchmarkingu* mogą być stworzone lub użyte? Wskaźniki są potrzebne zarówno dla doraźnych jak i końcowych (ostatecznych) wyników. Na przykład organizacja wydarzeń służących podnoszeniu świadomości i projekty pilotażowe są wynikami doraźnymi, podczas gdy „nowoutworzone stanowiska pracy” stanowią wynik końcowy
- Zważywszy na ograniczone zasoby dla przeprowadzania *benchmarkingu*, kiedy może on przynosić więcej korzyści? Należy zidentyfikować kluczowe obszary interwencji i skoncentrować się na nich. Na przykład w kwestii podstawowych wskaźników należy skupić się na

podstawowych priorytetach Regionalnego Programu Operacyjnego

- Kto powinien przeprowadzać benchmarking? Ze względu na koszty, RISI mogą być zmuszone do podjęcia takich prac we własnym zakresie. Z drugiej zaś strony, zatrudnienie konsultantów pozwala na zwiększenie poziomu wiedzy i bezstronności
- Jak przeprowadzany jest Państwa benchmarking wobec innych regionów?
Powinien być podjęty wyraźny wysiłek w celu stworzenia wystandaryzowanych narzędzi dla międzyregionalnego benchmarkingu
- Wobec jakich innych regionów (lub innych jednostek) powinno się przeprowadzać benchmarking?
Z powodu braku wystandaryzowanego instrumentarium dla benchmarkingu trafnym może okazać się stosowanie benchmarkingu wobec regionów o wyraźnie zbliżonych uwarunkowaniach. Należy jednak pamiętać, że pewne rzeczy czasami działają z powodzeniem gdzie indziej z uwagi na inny kontekst i sama zmiana kontekstu może okazać się tak samo ważna jak działanie, które jest w nim realizowane. Czy Państwa region dąży do bycia „najlepszym uczniem” (pomiędzy regionami słabo rozwiniętymi strukturalnie lub wszystkimi europejskimi regionami) i czy ma wyższe aspiracje (być w światowej elicie)? Proszę się zastanowić, czy benchmarking tylko wobec innych regionów jest wystarczający?; być może wskaźniki wyciągnięte z kontekstu krajowego lub otoczenia biznesowego mogą okazać się bardziej właściwe
- Jak powinno się wykorzystywać rezultaty benchmarkingu?
Podanie wyników uczestnikom RISI, w szczególności głównym „graczom” ma kluczowe znaczenie - zatem należy starać się rozpowszechnić wyniki tak bardzo, jak jest to możliwe. Proszę się zastanowić, czego nauczyliście się Państwo dzięki benchmarkingowi. Jego zastosowanie powinno doprowadzić do dalszej refleksji i analizy, a w rezultacie do stosownych działań (np. dostosowanie do strategii lub modyfikacja procesu)
- Jakie są korzyści z benchmarkingu? Funkcjonuje on jako narzędzie dla procesu przeglądu i rewizji strategii, a ponadto dostarcza konkretnych dowodów dla danych przypadków w celu dokonania zmian w polityce. Pamiętajmy: mimo że proces benchmarkingu może być pouczający sam w sobie, rzeczywistą korzyścią są rezultaty procesu i ich wykorzystanie - tzn. działania ulepszające wdrażane w jego efekcie.

3.4. Options Papers

Nie zaleca się realizacji innowacji jako celu samego w sobie. Projekty RISI mogą jasno określić dążenia do stworzenia innowacyjnego procesu i zakresu swojego programu roboczego. w celu zdefiniowania punktu wyjścia do regionalnej debaty publicznej regiony RISI podjęły się stworzenia tzw. *Options Paper*. Ich zamierzeniem, poza stymulowaniem debaty, było pozostawienie otwartych opcji dla wyboru wariantów działania, a tym samym zachęcanie do tworzenia oraz pobudzanie tworzenia innowacyjnych i kreatywnych pomysłów oraz sposobów myślenia. Jak już zostało powiedziane, niektórzy uważają, że termin „*Options Paper*” powoduje pewne zawężenie możliwych perspektyw zamiast utrzymywać (na tym etapie) zaangażowanie w „fazę rozbieżną” strategii rozwoju. Debata publiczna była przewidziana jako centralny element procesu RISI stwarzający możliwości dla podnoszenia świadomości, uczestnictwa, zaangażowania, „usieciowienia” i badań. Głównym przypisanym jej celem było stworzenie warunków, w których ludzie i organizacje mogą „nabyć” i poczuć się „właścicielami” ewolucyjnego procesu, wizji i strategii – i w ten sposób wpłynąć na ustanowienie konsensusu wobec wybranych priorytetów działań.

Pomimo rozbieżności zdań natury terminologicznej lub semantycznej ostatecznie udało się określić zamierzony cel *Options Paper*. Zrodziło to jednak inne pytania, jak na przykład o odbiorców, dla których był on przeznaczony. Po pierwsze, *Options Paper* jest narzędziem dla organizowania debaty publicznej w regionie na temat kwestii społeczeństwa informacyjnego – z tego wynika, iż grupą docelową jest społeczeństwo regionu. Z drugiej strony, ze względu na umowy z Komisją Europejską władze regionalne miały tendencję do postrzegania Komisji Europejskiej jako odrębnej grupy docelowej. Skuteczność *Options Paper* jako podstawy do szerokiej debaty różnie była oceniana w regionach. Niektórzy ocenili go jako dobre narzędzie, podczas gdy inni uznali, iż dławi on debatę, ponieważ sądzono, że zawiera jedyne dopuszczalne opcje. Pomimo że niektóre regiony stwierdziły, iż *Options Paper* nie stymuluje szerszej debaty, uznały go za znakomity środek pomagający grupom roboczym przyjąć wspólny tok myślenia. w zakresie dobrych praktyk oznacza to, że:

- Regionalne inicjatywy muszą bardzo precyzyjnie określać cel, spodziewane korzyści i rezultaty wynikające z *Options Paper*
- Cel dokumentu oraz jego odbiorcy powinni być bardzo jasno określone na jego pierwszych stronach. Takie określenie powinno podkreślać, że inicjatywa nadal znajduje się w eksperymentalnej i rozbieżnej fazie budowy strategii i jest otwarta na pomysły z wszystkich sektorów społeczeństwa regionu dotyczących procesu, treści strategii oraz jej możliwych priorytetów.

Jeden region wyraził obawę na temat możliwości niedoceny potencjału wykorzystania i/lub nadużycia tych dokumentów dla celów politycznych, jako że będą one stanowiły mocne narzędzie zmiany kierunków polityki regionu. Rzeczywiście, skuteczny *Options Paper* powinien stanowić instrument umożliwiający zmiany w polityce. Ponadto zakłada się, że debata, która powinna być dzięki niemu stymulowana, *uwiarygodnia* późniejsze wyniki i wnioski. To właśnie owo uwiarygodnianie wynikające z szerokiego uczestnictwa, obrazujące prawdziwe potrzeby i zapotrzebowanie, stanowi podstawę dla negocjowanego konsensusu i sprawia, że proces RISI jest potencjalnie tak skuteczny. w tym sensie być może istnieje niebezpieczeństwo politycznych nadużyć i kierujący regionalnymi inicjatywami powinni bacznie uważać, by nikt nie nadużywał takich dokumentów i związanych z nimi procesów oraz rezultatów – i uniemożliwiać „zagarnianie” ich przez tych, którzy widzą w nich swój prywatny interes. Identyfikacja potencjalnych opcji dokonuje się poprzez zastosowanie metody badawczej. Ale strategia nie może być tylko zestawieniem wszystkich opcji. Strategia zawiera identyfikację opis odzyskanych brakujących zasobów - a zatem stwarza możliwość wyboru pomiędzy opcjami.

Pojawia się tu kwestia uznania procesu RISI przez władze regionalne, co rodzi pewne pytania o korzyści związane z podejściem „odgórnym” (*top-down*) lub „oddołnym” (*bottom-up*) oraz o relacje pomiędzy inicjatywami a władzami regionalnymi. Tam, gdzie panuje ścisły związek pomiędzy RISI i władzami regionalnymi i/lub ma miejsce silne wsparcie władz regionalnych, można zakładać, że władze regionalne i jej demokratycznie wybrani przedstawiciele są zaznajomieni z podejściem kształtowania rozwoju regionalnego metodą partycypacji oraz *metodą bottom-up*. w innych okolicznościach, w których RISI jest niezależne od władz regionalnych i cieszy się w najlepszym razie ich słabym poparciem, może wynikać rozbieżność zdań na temat powszechnego uznania będącego wynikiem szeroko zakrojonej debaty publicznej i otwartego procesu *oddolnego* z jednej strony, zaś z drugiej strony

demokratycznego uznania decyzji podjętych przez wybranych przedstawicieli. Kolejny raz potwierdza się to, jak ważne jest aby:

- zlokalizować regionalne inicjatywy, analogiczne do jak RISI w ramach rozwoju regionalnego i zapewnić *ex ante* pełne wsparcie i zaangażowanie regionalnych władz i parlamentu.

Bariera, które wymagają zmiany, winny być zidentyfikowane oraz zrozumiane. Trzeba je mieć także na uwadze podczas debaty publicznej. Wiemy na przykład, że regiony znacząco różnią się w swoich kompetencjach prawnych i administracyjnych, co nie może być pomijane w kreowaniu realistycznych planów strategicznych. Projekty RISI i debata regionalna również muszą brać pod uwagę odpowiednie krajowe i wspólnotowe polityki oraz inicjatywy, które tworzą ramy operacyjne, od których zależy proces decyzyjny w regionie i rozwój tego ostatniego. Wiadomym jest także, że możliwe są konflikty interesów pomiędzy narodowymi priorytetami i potrzebami regionu.

Poza identyfikacją barier wymagających zmiany, *Options Paper* powinien określić zakres działania – raz jeszcze - po to, by stworzyć realną strategię i zapewnić, że wszystkie kluczowe zagadnienia zostały zidentyfikowane („Czy na mapie nie brakuje Ameryki?”). Po części *Options Paper* polega na mapowaniu sytuacji w regionie, które dostarcza ramy i luźną strukturę, wokół których można inicjować i stymulować dyskusję. Podejście to powinno być neutralne, a integracja kilku możliwych opcji i scenariuszy powinna posiadać charakter czysto przykładowy.

Proces formułowania strategii rozpoczyna się od stworzenia wizji, prowadzi do opracowania strategii (planów) i powinien zakończyć się konkretnymi działaniami (projektami). *Options Paper* jest głównie poświęcony tworzeniu wizji i możliwych scenariuszy. Należy jednak pamiętać, że nie ma jednej, właściwej drogi do sukcesu.

Projekty typu RISI muszą dokonać wyboru drogi, którą chcą przyjąć, co zakłada znajomość alternatywnych możliwości wyboru. w regionach RISI zastosowano szereg mechanizmów partycypacji w decyzjach i dyskusjach, w tym wykorzystanie mediów (poprzez konferencje prasowe), grup roboczych, otwartych konferencji i warsztatów, zapraszanie grup docelowych, opinie ekspertów, dystrybucję dokumentów (pocztą, e-mailem lub poprzez publikację na stronie internetowej), w tym *newslettery*. Wszystko to wspomagać ma dyskusję i rozszerzać udział w debacie.

Oдноśnie struktury i zakresu *Options Paper* - tu również nie ma narzuconych formatów. Tym niemniej ramy zawarte w tabeli 3 (zob. poniżej) mogą stanowić ich propozycję:

Tabela 3.

Indykatorywna struktura <i>Option Paper</i>
<p>Streszczenie dla menedżmentu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wypunktowanie najważniejszych treści dokumentu • główne wnioski i proponowane działania <p>Wprowadzenie: kontekst projektu Krótki opis kluczowych uwarunkowań regionu</p> <ul style="list-style-type: none"> • historia i geografia • położenie • gospodarka, itp <p>Opis Zespołu RISI i struktur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komitet Sterujący - krótki opis obowiązków, zadań i składu • Jednostka Zarządzająca - krótki opis obowiązków, zadań i składu • Grupy Robocze - krótki opis obowiązków, zadań i składu <p>Opis obowiązków, nakreślenie zakresu i treści Przedstawienie roboczej koncepcji społeczeństwa informacyjnego.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identyfikacja kluczowych zagadnień <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Przemiany społeczno – gospodarcze ⇒ Rozwój technologiczny ⇒ Infrastruktura techniczna i społeczna ⇒ Potencjał organizacyjny • Zdefiniowanie właściwego kontekstu <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Co jest „lokalne” a co „globalne”? ⇒ Nad czym możemy zapanować i na co możemy wpływać? (polityka regionalna) ⇒ Jaki jest zakres wsparcia instytucjonalnego i współpracy (polityki strukturalne, Badania, Rozwój i Test)

- ⇒ Jaki jest zakres partnerstwa publiczno-prywatnego?
- Identyfikacja ważnych „aktorów”
 - ⇒ Identyfikacja ważnych „aktorów” i „głównych graczy”
 - ⇒ Identyfikacja zadań i postaw
 - ⇒ Identyfikacja procesów podejmowania decyzji, społecznych interakcji i dialogu/konfliktu

Ocena sytuacji, opis i ewaluacja ważnych tematów, „aktorów” i czynników przemian. Przedstawienie krótkiego opisu stosowanych metodyk.

- Audyt potrzeb: identyfikacja i ewaluacja społeczno - gospodarczych potrzeb i zapotrzebowania w ważniejszych sektorach w procesie rozwoju regionalnego
 - ⇒ Naturalne zasoby, rolnictwo i turystyka
 - ⇒ Przemysł, a szczególnie MŚP
 - ⇒ Usługi publiczne: zdrowie, edukacja i szkolenia, transport, kultura
 - ⇒ Administracja
 - ⇒ Użytkownicy i ogół społeczeństwa
- Audyt technologiczny: zestawienie i krytyczna ocena stanu rozwoju technologii w regionie
 - ⇒ Ważne aplikacje i usługi, w tym operatorzy i dostawcy usług i treści
 - ⇒ Infrastruktury i standardowe usługi potrzebne do tworzenia aplikacji uważanych za ważne w „audycie potrzeb”
 - ⇒ Badania, rozwój technologiczny i innowacje w powiązanych sektorach
- Audyt instytucjonalny: analiza i krytyczna ocena zdolności i barier instytucjonalnych
 - ⇒ Rozwój zasobów ludzkich
 - ⇒ Edukacja i szkolenia
 - ⇒ Interakcja społeczna i dialog/konflikt (przemysł, związki zawodowe, administracja, media)
 - ⇒ Świadomość i postawy „graczy”.
- Ocena porównawcza: sytuacja regionalna wobec ważniejszych aspektów drogi do społeczeństwa informacyjnego: regionalna analiza SWOT zawierająca

- możliwe porównania z innymi regionami
- ⇒ Regionalne mocne strony
 - ⇒ Regionalne słabe strony
 - ⇒ Regionalne szanse
 - ⇒ Regionalne zagrożenia

Badanie zakresu działań: opracowanie wizji i scenariuszy

- Badanie i analiza zakresu działań związanych z następującymi elementami:
 - ⇒ Wpływ globalnych trendów gospodarczych na region
 - ⇒ Szanse i zagrożenia wynikające z nowych ram regulacyjno - prawnych (szczególnie dla sektora telekomunikacji)
 - ⇒ Potencjalny rozwój liczby zatrudnionych i działań na rzecz zatrudnienia
- Badanie i analiza zakresu działań związanych z:
 - ⇒ Rozwojem nowej infrastruktury, standardowych usług i aplikacji
 - ⇒ Rozwojem zasobów ludzkich
 - ⇒ Edukacją i szkoleniami
- Badanie i analiza zakresu działań związanych z następującymi elementami:
 - ⇒ Rozwój badań, technologii i innowacji
 - ⇒ Potrzeba i zakres interwencji strukturalnych
 - ⇒ Potrzeba i zakres adaptacji i zmian instytucjonalnych

Możliwe opcje i scenariusze: przedstawienie krótkiego opisu każdego wskaźnika i opisu tego, jak odnosi się on do regionalnych priorytetów rozwoju.

- Opcja 1
- Opcja 2
- Opcja 3, itp.

Następne kroki:

- Spodziewane/planowane rezultaty (podniesienie świadomości, wkład w budowanie strategii, identyfikacja „aktorów” społeczeństwa informacyjnego, konsensus w sprawie priorytetów, itp.)
- Propozycja procesu dla omówienia debacie publicznej:

harmonogram wydarzeń, wskazówki na temat uczestnictwa, stron www, newsletterów, sposobów komunikacji z RISI, itp.

Przypisy, w tym definicje robocze, itp.

Mając na uwadze szerokie grono odbiorców, do których adresowany jest *Option Paper*, ważne jest zdefiniowanie terminologii, która mogłaby okazać się niezrozumiała dla czytelników. Poniżej podane są dwa przykłady takich roboczych definicji:

Koncept roboczy Społeczeństwa Informacyjnego z punktu widzenia Ekonomicznego (Rozwój) i Integracji Społecznej

Szybki rozwój i rozpowszechnianie technologii związanych z informacją i komunikacją wpływa na przemiany wielu aspektów życia gospodarczego i społecznego:

- dotycząc działań i procesów w większości sektorów gospodarczych
- wywołując poważne przemiany w organizacji i zarządzaniu firm i administracji
- zmieniając metody pracy i relacje, szanse zatrudnienia, styl życia, standard życia i wzorce kulturalne naszego społeczeństwa
- dotycząc tematu szkoleń, edukacji i sposobów komunikacji międzyludzkiej
- umożliwiając globalizację gospodarki z głębokim oddziaływaniem na organizację i terytorialny podział zadań gospodarczych oraz na konkurencyjność i rolę każdego z regionów w globalnym kontekście.

Społeczeństwo informacyjne odnosi się zatem do rezultatów szerokiego procesu przemian strukturalnych z silnymi technologicznymi, socjo-gospodarczymi i instytucjonalnymi komponentami, które mają ogólny wpływ na wszystkie obszary ludzkiej działalności i oddziałują na potencjał rozwoju regionalnego.

Koncept roboczy Kluczowych Graczy Regionalnych

Pojęcie „główni gracze regionalni” odnosi się do wszystkich głównych „aktorów” zaangażowanych w gospodarkę regionalną oraz tych, którzy mogą być bezpośrednio lub pośrednio zaangażowani w rozwój społeczeństwa informacyjnego. Są to:

- władze lokalne i regionalne
- stowarzyszenia branżowe i pracodawców
- związki zawodowe
- izby przemysłowo-handlowe
- instytucje finansowe
- agencje rozwoju regionalnego
- operatorzy telekomunikacyjni i dostawcy usług informacyjnych
- dostawcy mediów i treści
- instytucje edukacyjne i szkoleniowe
- ważne grupy użytkowników, w tym związki konsumentów itp.
- organizacje pozarządowe

Ogólnie rzecz biorąc, regiony RISI starały się stosować jedną lub dwie metody w podejściu do tworzenia swoich *Options Papers*, z których obydwie są dobre:

- podejście „wizjonerskie” proponujące wizję tego, co region może zyskać dzięki technologii
- bardziej analityczne i „wewnętrzne” podejście oparte na diagnozie punktu wyjścia i analizie SWOT pozycji regionu.

W obu przypadkach *Options Paper* posiadał charakter dokumentu konsultacyjnego („Zielonej księgi”). Najważniejszym zagadnieniem było znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak pozyskać zaangażowanie osób nie obeznanych z zagadnieniami społeczeństwa informacyjnego lub gorzej usposobionych względem niego niż ci, którzy byli skłonni zaangażować się w Komitet Sterujący RISI i Grupy Robocze.

Pewien francuski region zainicjował wcześniej regionalną debatę na temat społeczeństwa informacyjnego. Regionalne władze przedstawiły analizę SWOT 18 miesięcy wcześniej, wraz z strategią foresight²³ na 10 i 20 lat. Stanowiła ona główną część *Options Paper*. Jej celem było podniesienie poziomu debaty poza tradycyjnych partnerów i zwyczajowo „zainteresowane” tematem grupy.

Pewien belgijski region podjął świadomą decyzję, aby nie powoływać grup roboczych dopóki *Options Paper* nie zostanie zredagowany i poddany publicznej debacie. Pozwoliło to zagwarantować, że grupy robocze podejmą tematy obejmujące prawdziwe potrzeby i interesy regionu.

W pewnym regionie Wielkiej Brytanii 10 grup roboczych składa się z osób na stanowiskach kierowniczych i każda grupa konsultowała poprzednie opracowania w celu identyfikacji najlepszych praktyk. Te 10 grup wypracowało pierwszą wersję analizy SWOT z ich sektorowego punktu widzenia i tym samym utworzyło poszczególne segmenty całościowego *Options Paper*. Grupy robocze są również odpowiedzialne za sporządzenie listy głównych projektów, oceniając obecną pozycję oraz za tworzenie pomysłów dla *Options Paper*.

W świetle doświadczeń RISI wypracowano następujące wnioski i wskaźniki mogące przysłużyć się dla dobrych praktyk:

- w momencie opracowywania *Options Paper* proszę uważać na stosowany język oraz unikanie posługiwania się żargonem i pamiętać o zróżnicowanym kręgu odbiorców, do których jest on adresowany
- przygotowanie *Options Paper* może samo w sobie być źródłem napięć i konfliktów, szczególnie w zakresie jego orientacji i wyboru opcji. Tym samym przejrzyste zarządzanie procesem w sposób ugodowy może okazać się ważne. w pewnych regionach RISI, grupy robocze aktywnie uczestniczyły w przygotowaniu *Options Paper* przy ostatecznej decyzji podejmowanej przez RKS
- im szersze będzie uczestnictwo w debatach wokół procesu RISI, tym większy będzie sens uznania się partnerów za jego „właścicieli” i gotowość wsparcia przez nich tego procesu. Jednakże, w niektórych przypadkach stwierdzano,

²³ z ang.- dalekowzroczna, dalekosiężna

że zarządzanie dużą liczbą instytucji oraz wielką społecznością potencjalnych beneficjentów było bardzo trudne. Należy gruntownie i z wyprzedzeniem przemyśleć, jak chcemy wywołać reakcje i sugestie oraz jak na nie odpowiedzieć

- w kwestii zbierania informacji i zapewnienia odpowiednio szerokiego udziału ważne jest, aby inicjatywa RISI była postrzegana jako ciesząca się silnym poparciem wysokich czynników. Przedmowa lub wprowadzenie do *Options Paper* zamieszczone przez prezydenta regionu (polskim odpowiednikiem jest: Marszałek) lub inną wpływową osobę może pomóc w wywarciu takiego wrażenia. Zapewnienie, że *Options Paper* jest związany z priorytetami rozwoju regionalnego pomaga w zdobyciu takiego poparcia. Zapraszanie urzędników (na szczeblu ministerialnym lub regionalnym) w charakterze prelegentów na rozmaite wydarzenia związane ze społeczeństwem informacyjnym pomaga również wzbudzić zainteresowanie i uczestnictwo oraz przekonać niezdecydowanych. Należy w ten sam sposób angażować w działania inne wpływowe osoby: RISI może stanowić platformę prezentacji poglądów dla tych, którzy jej potrzebują.
- należy uznać za wysoce prawdopodobne, iż niektórzy uczestnicy mogą mieć na uwadze wyłącznie swój własny interes i z trudem przychodzi im przyjąć holistyczną, strategiczną i regionalną wizję. Akceptując, że pewien poziom partykularnego interesu może znaleźć swoje wytłumaczenie, może okazać się konieczne przypomnienie uczestnikom potrzeby uzasadnienia oraz umiejscowienia ich interesów w szerszym, strategicznym kontekście.
- w zarządzaniu debatą publiczną, mając świadomość potencjalnych tendencji do zaściankowości i partykularnych interesów, należy dążyć do identyfikacji i rozumienia synergii, jakie mogą występować pomiędzy odmiennymi interesami i różnymi sektorami. Proszę w szczególności poszukiwać międzysektorowych korzyści – pomoże to pozyskać szerszy udział przedstawicieli różnych sektorów. w kontekście szeroko zakrojonej debaty publicznej konkurencja pomiędzy „graczami” jest nieunikniona i może być to przyczyną spowolnienia postępów. Tym niemniej, tego typu konflikty muszą być identyfikowane, dyskutowane, opanowywane i rozwiązywane. Dążenie do osiągnięcia sytuacji, w której wszyscy coś zyskują i ukazywanie sposobów, dzięki którym współpraca może przynieść obopólne korzyści, pomaga w rozwiązywaniu tego typu utrudnień.

4. Zarządzanie procesem budowania strategii

Definicja strategii - Od opcji do wyborów - Budowanie porozumienia

4.1. Ogólna charakterystyka

Niniejszy rozdział dotyczy „fazy zbieżnej” rozwoju strategii, w której opcje są zawężane i rozpoczyna się proces podejmowania decyzji co do priorytetów, które zdefiniowane zostaną w strategii. Można nazwać ten proces „definiowaniem strategii”. Głównym przedmiotem tej fazy jest oczywiście dokument strategiczny. Jest to jednak jedynie fizyczny wymiar znacznie ważniejszego procesu, który ma fundamentalne znaczenie dla każdej istniejącej strategii - mianowicie dla zbudowania konsensusu dla wspierania strategii i jej implementacji. Dokument strategiczny pozostający niewykorzystaną kartką papieru nikomu nie przyniesie korzyści. Najgorszym rodzajem strategii, jest taka, do której wdrożenia nigdy nie dochodzi.

Regiony RISI uznały tę fazę swojego programu pracy za stanowiącą szczególne wyzwanie i w związku z nią zrodziło się wiele pytań. Nie ma w tym nic dziwnego, ponieważ na tym etapie od regionów wymagano po raz pierwszy dokonania rozsądnego wyboru. Ponieważ wybór priorytetów najczęściej prowadzi do wyłonienia wygranych i przegranych, ewentualność konfliktu i potrzeba poradzenia sobie z nim stanowiły kluczowe wyzwanie dla wielu Jednostek Zarządzających RISI. Ponadto, kształtowanie i formułowanie strategii wymaga połączenia wielu z pozoru niespójnych celów, pomysłów i konceptów w jedną zespoloną i zintegrowaną całość. Nigdy nie jest to łatwym zadaniem, a w kontekście ogólnoregionalnym rozbieżności skali i zakresu są wyjątkowo znaczące. Tym niemniej, niektórzy uważają, że nawet stworzenie jedynie ogólnoregionalnych ram działań, w których może być możliwe zintegrowanie z pozoru niespójnych celów, może być samo w sobie pozytywnym bodźcem dla rozwoju. Do utrudnień w pracy, z jakimi miały do czynienia regiony RISI, należy dodać bardzo niewielką liczbę sprawdzonych strategii społeczeństwa informacyjnego, wobec których można by było stosować *benchmarking* i od których można by się uczyć. Zaledwie sześć regionów IRISI opracowało wcześniej tego rodzaju strategię, ale powstały one w różnych okolicznościach i w zbyt krótkim przedziale czasowym. Ponadto, w obecnej chwili jest zbyt wcześnie, aby ocenić, w jakim stopniu strategię IRISI okazały się skuteczne.

Niniejszy rozdział skupia się również na szeregu kwestii związanych z formułowaniem strategii. Mogą być one postrzegane jako zbiór zagadnień powiązanych z zarządzaniem, stąd tytuł tego rozdziału. w szczególności odnosimy się do zarządzania **Wybo**rem, **Zmian**ą, **Złożono**ścią i **Konflik**tem – w skrócie WZZK, które na płaszczyźnie działań stanowi swoiste wyzwanie.

W trosce o spójność, rozdział ten został podzielony na trzy podrozdziały traktujące o:

- definicji strategii: natura i rodzaje strategii oraz procesy do nich prowadzące
- podejmowaniu wyborów w sprawie priorytetów i zarządzania konfliktami (a czasami ich tworzeniu)
- budowaniu konsensusu na temat wsparcia potrzebnego dla udanej strategii.

Istnieje pewna liczba pokrewnych tematów, które można było tutaj poruszyć, a spośród których tylko część została podjęta. Przypominamy jednak raz jeszcze czytelnikowi, że wiele procesów składających się na eksperyment RISI jest wzajemnie powiązanych i współzależnych. Niemniej jednak, aby długość rozdziałów nie przekraczała pewnych granic, koniecznym było zrezygnowanie z rozwinięcia pewnych wątków. Przyjmując, że budowanie sieci i budowanie partnerstwa są kluczowymi elementami dla udanego tworzenia i definiowania strategii, elementy te zostały poddane szczegółowemu opisowi w następnym rozdziale. Z tego samego powodu, pomimo że niniejszy rozdział porusza kwestię budowania strategii w kontekście szerszych priorytetów rozwoju regionalnego i europejskich funduszy strukturalnych, to rozdział 6 został poświęcony pogłębieniu tego jakże istotnego zagadnienia. Ostatecznie, jak zaznaczamy w tym rozdziale, strategia i jej implementacja muszą być zaplanowane razem i jak twierdzą niektórzy, powinny być prowadzone równoległe. Niemniej jednak, kwestie implementacji strategii zostały głębiej opisane w ostatnim rozdziale niniejszej publikacji.

4.2. Definicja strategii

Celem strategii nie jest przewidywanie przyszłości, ale jej kształtowanie. Proces rozpoczyna się oceną punktu, w którym się znajdujemy i wizji miejsca do którego chcielibyśmy dojść. Proces ten zakłada przełożenie wizji na działania, sprawdzanie i monitorowanie postępów w porównaniu z założeniami oraz wprowadzanie niezbędnych poprawek do planu w świetle doświadczenia, tworząc tym samym pętlę permanentnej informacji zwrotnej. Może wydawać

się to łatwe, niemniej wcale takie nie jest. Złożoność uważa się za domniemaną i zarządzanie nią jest kluczową częścią strategicznego zarządzania procesem zmian. By pomyślnie wprowadzić zmiany, trzeba wpływać na zachowanie, kulturę i paradygmaty oraz pracować z ludźmi i istniejącymi organizacjami i próbować je zmieniać. w szczególności należy działać z *ludźmi*. Dodatkowym elementem komplikacji w tworzeniu strategii jest fakt, iż analiza i formułowanie strategii najczęściej odbywają się równoległe do implementacji, ponieważ inne organizacje, strategie i projekty, jak i inne kultury i wizje już istnieją. Musi to być brane pod uwagę, stanowiąc kontekst, w którym odbywa się definiowanie strategii.

W klasycznym podejściu do opracowania strategii mamy do czynienia z pojedynczym decydentem, z jasno określonymi celami i przejrzystym planem, po którym następuje implementacja. w istocie na regionalne inicjatywy, takie jak RISI, mają wpływ liczne „rzeczywistości” i perspektywy oraz wielu decydentów, spośród których każdy posiada swój własny system, procedury i kulturę. Nie ma zatem wstępnie jasno wytypowanych celów. w rezultacie trzeba *negocjować* plan i priorytety. Negocjowanie stanowi bardzo istotny element każdej zmiany.

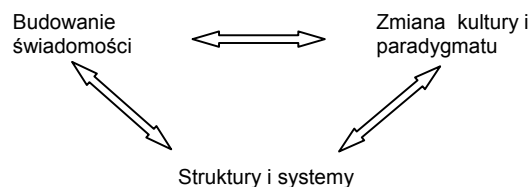
Zmianie ludzi, instytucji i kultur z pewnością nie jest łatwym zadaniem. Można zmienić czyjeś nastawienie w przeciągu kilku miesięcy, ale aby zmienić instytucję potrzeba kilku lat, a kulturę – kilku pokoleń! Fakt ten nie jest bez znaczenia dla regionów RISI, gdy rozważamy definiowanie realnych harmonogramów działań dla realizacji planowanych zamierzeń.

W pewnym regionie IRISI podjęto znaczące wysiłki w celu rozwoju społeczeństwa informacyjnego począwszy od 1989 r. w 1998 r., blisko 10 lat później, przy planowanym budżecie szacowanym na 0,5 mld euro, nadal pozostaje przed nimi wiele do zrobienia.

Tym, co jeszcze bardziej utrudnia realizację regionalnych inicjatyw jest fakt, że technologia oddziałuje interaktywnie z gospodarką i społeczeństwem. Szybko zmieniające się technologie informacji i komunikacji w połączeniu z nieprzewidywalnymi reakcjami gospodarki i społeczeństwa powodują, że zarządzanie zmianami w długoterminowej perspektywie staje się szczególnie trudne. Jako że świadomość tych zmian oddziałuje na społeczeństwo, pojawiają się nowe potrzeby i sposoby wykorzystania technologii sprawiając, że instytucje, systemy i inne struktury wymagają adaptacji. Zmiany te z kolei oddziałują na kulturę i wywołują zmiany paradygmatów. Równoległe z tymi zmianami technologia również podlega zmianom i dostosowuje się do nowych potrzeb i okoliczności (zob. schemat

6). W związku z tym strategiczny plan wymaga co jakiś czas gruntownych aktualizacji z powodu zmieniających się okoliczności. Jako że strategia jest powiązana z procesami społecznymi, kulturowymi, itp., strategiczny plan jest *dokumentem zmiany* o silnym oddziaływaniu – jest nie tylko racjonalną analizą ekonomiczną, ale dokumentem o politycznych, społecznych i kulturalnych odgałęzieniach. Potrzeba więcej niż tylko racjonalnego/logicznego/analitycznego dokumentu strategicznego, w którym kwestie *własności* oraz definicji procesu byłyby oparte na negocjowaniu *modelu uczestnictwa*²⁴ w rozwoju regionalnym. Strategia i procesy jej budowania powinny zaproponować treści, systemy oraz struktury niezbędne do reorientacji decyzji oraz w rezultacie do wprowadzenia udanej zmiany.

Schemat 6.



Aby inspirować, strategia musi być wizjonerska, a jednocześnie musi być praktyczna i osiągalna; pomiędzy tymi obydwojma celami musi być zachowana równowaga. Strategia winna uwzględniać krytyczną ewaluację kompetencji i zdolności władz i instytucji regionu do budowania takiej strategii, która może być osiągnięta – a nie pozostać wymyślnie sformułowanym, ale dalekim od rzeczywistości dokumentem. Aby móc zrealizować strategię, trzeba dopilnować, aby była mierzalna – w tym sensie, że powinna zawierać jasno określone i mierzalne cele, a podczas fazy wdrożeniowej umożliwiać monitorowanie postępów i ocenę wyników. Kwestie ewaluacji i monitoringu nie powinny być odkładane na późniejszy etap wdrażania strategii. Powinny one być *wkomponowane* w strategię. Jako że nie można jasno zdefiniować celów w szybko zmieniającym się i obfitującym w niewiadome środowisku technologicznym, sama

²⁴ Autorzy oryginalnego wydania posługują się tu pojęciem „uczestnictwa” bliższym terminologii giełdowej (np. jednostki uczestnictwa) niż pojęcie uczestnictwa jako tylko udziału w działaniach. Uczestnictwo w tym przypadku ma oznaczać udział w procesach RISI połączony z rodzajem poczucia posiadania „udziałów” w tym procesie, związanych z odpowiedzialnością za całość procesu i wartość posiadanych „udziałów”. (przyp. wydawcy polskiego)

treść strategii nie powinna stanowić kluczowej kwestii. Zamiast tego, powinno się położyć nacisk na *proces* stałego ustalania odpowiedniego kierunku zmian. w tym sensie, monitorowanie i ciągła ewaluacja są kluczowe. Zawierają one istotny element strategii, pomagający zagwarantować od samego początku, że formułowane cele są mierzalne i realistyczne. Koszty ewaluacji i monitoringu strategii również muszą być uwzględnione jako koszty wdrożenia strategii. Jeśli nie przeznaczy się na to odpowiednich środków, nie może być mowy o skutecznym rozumieniu tego, co działa, a co nie, i z jakich powodów. Zważywszy, że proces RISI i samego społeczeństwa informacyjnego nadal pozostaje w fazie eksperymentalnej, zdobywanie takiej wiedzy jest niezmiernie ważne.

W pewnym regionie IRISI gdzie realizowane są liczne projekty, początkowo zwracano niewielką uwagę na monitoring i ewaluację i z początku Jednostka Zarządzająca nie otrzymywała odpowiednich środków. Spowodowało to liczne napięcia i chwilowo spowolniło postępy, aż do chwili, kiedy problem ten został rozwiązany.

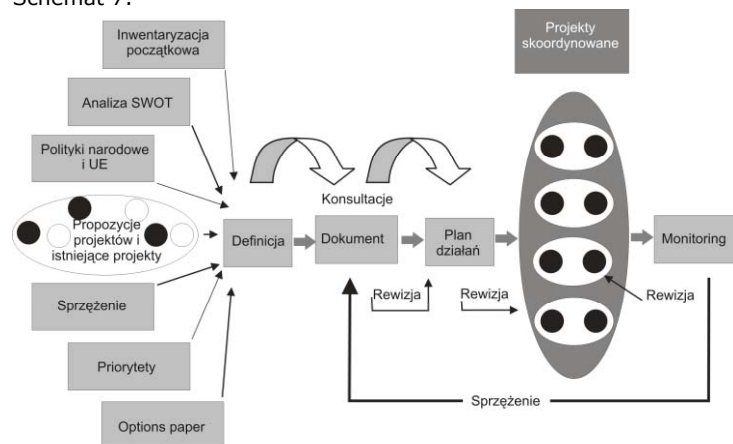
Każdy region będzie definiował i budował swoją strategię rozwoju na swój sposób, uwzględniając swój lokalny kontekst, kulturę i kompetencje. Ale istnieją również pewne ogólne wytyczne, które mają swoje zastosowanie w większości przypadków. Poniżej przedstawione są one w skrócie:

- Proces formułowania dokumentu strategicznego (zob. schemat 7) opierając się na diagnozie punktu wyjścia, analizie SWOT oraz informacji zwrotnej z *Options Paper*, wykorzystuje wyniki wcześniej prowadzonych badań i jest usytuowany w kontekście istniejącej polityki regionalnej, krajowej i europejskiej. w jego ramach wypracowana zostaje wizja i wskazania, jak może być ona osiągnięta poprzez identyfikację ograniczonej liczby priorytetów. Ponadto prezentuje dla każdego obszaru priorytetowego grupę konkretnych planów i projektów (wyszczególniając co, jak, kiedy, przez i dla kogo, itp.)
- Po zatwierdzeniu, strategia prowadzi do planu działań w perspektywie średniookresowej i składa się dla każdego obszaru priorytetowego z kilku projektów potrzebnych do osiągnięcia celów priorytetowych. Każde działanie powinno określić realistyczne i mierzalne cele
- Strategia i plan działań powinny uszczegóławiać **Zastany** kontekst, **Procesy**, **Priorytety** i **Projekty** potrzebne dla realizacji wizji. Wizja ta zawiera perspektywę

długookresową, plan działań w perspektywie średniookresowej i projekty, które sytuują się w perspektywie krótkookresowej

- Strategia powinna być mierzalna, elastyczna, osiągalna, innowacyjna i opierać się na znaczącym konsensusie
- Budowanie i wdrażanie strategii wymaga silnego przewodnictwa i skutecznego partnerstwa.

Schemat 7.



Tytułem przykładu, autorzy regionalnej inicjatywy mogą przedstawiać swoją wizję w postaci krótkiego komunikatu o misji. Wyraźnie sformułowany cel główny może zostać podzielony na pięć lub sześć celów priorytetowych. Priorytety te mogą następnie przełożyć się na działania w postaci około 50-60 projektów.

Pewien region z Wielkiej Brytanii zdefiniował swój cel strategiczny jako „Poprawę dobrobytu w regionie poprzez podniesienie umiejętności i kompetencji ICT”. w świetle tego szerokiego celu, zdefiniowano 6 obszarów priorytetowych, a z kolei ich cele miały być osiągnięte poprzez realizację 60 projektów (trwających, proponowanych lub w fazie końcowej procesu implementacji).

Definiowanie strategii rzadko odbywa się w „dziewiczym terenie” – zwłaszcza w przypadku inicjatyw rozwoju regionalnego. w szczególności, każdy region powinien już posiadać Regionalny

Plan Rozwoju określający pewną liczbę strategicznych priorytetów. Ponadto, regiony słabo rozwinięte strukturalnie w perspektywie absorpcji środków z funduszy strukturalnych definiują priorytety poprzez przyjęcie Jednolitego Dokumentu Programowego (JDP²⁵) lub w Podstawach Wsparcia Wspólnoty (PWW)²⁶. Powyższe elementy stanowią najważniejsze człony procesu formułowania strategii i powinny być pomocne w kształtowaniu priorytetów społeczeństwa informacyjnego.

- Strategie społeczeństwa informacyjnego i ich implementacja stanowią środek do osiągnięcia celu. Technologie informacji i komunikacji same w sobie są neutralne, nie są ani dobre, ani złe. To sposób ich wykorzystania (jeśli ma to miejsce), jaki wybieramy, decyduje o tym, czy będą one miały pozytywne czy negatywne oddziaływanie. Ze względu na rozwój społeczeństwa informacyjnego istniejące priorytety rozwoju regionalnego mogą (lub wręcz powinny) być zmodyfikowane. Jednocześnie, regiony RISI powinny postawić sobie pytanie: „jak narzędzia i mechanizmy społeczeństwa informacyjnego mogą pomóc w osiągnięciu regionalnych celów?”
- W regionach słabo rozwiniętych strukturalnie, fundusze strukturalne są ważnym katalizatorem finansowania procesów niezbędnych przemian. Jeśli strategie społeczeństwa informacyjnego mają być nadal budowane i wdrażane, odniesienie się do środków pochodzących z funduszy strukturalnych wymaga po pierwsze, aby priorytety społeczeństwa informacyjnego były zgodne z istniejącymi działaniami priorytetowymi, a po drugie, aby z czasem zostały zdefiniowane i wprowadzone do JDP nowe działania społeczeństwa informacyjnego
- Oprócz wcześniej istniejących priorytetów rozwoju regionalnego, budowanie i definiowanie strategii wymaga świadomości i wzięcia pod uwagę ważnych polityk i regulacji na poziomie krajowym i europejskim (np. regulacje dotyczące telekomunikacji)

Udana strategia społeczeństwa informacyjnego powinna się skupić na zidentyfikowaniu rzeczywistych problemów oraz potrzeb ludzi

²⁵ Zob., słownik, s. 141.

²⁶ Obecnie (III 2006) polskie regiony – województwa – przygotowują Regionalne Programy Operacyjne, będące podstawą do wydatkowania środków funduszy strukturalnych w latach 2007-2013. RPO stanowią operacyjne rozwinięcia strategii rozwoju regionalnego (przyp. wydawcy wydania polskiego)

i zaproponować stosowne rozwiązania. Innymi słowy, strategia musi być oparta na zapotrzebowaniu na usługi ICT i z tego powodu proces RISI przyjął podejście *oddolne (ang. bottom-up)* i integrujące.

Pewien irlandzki region postanowił zająć się problemami związanymi z obszarami wiejskimi i ich mieszkańcami. Choć część decydentów przyjęła postawę dążenia do wykorzystania narzędzi społeczeństwa informacyjnego głównie w celu dostarczenia nowych lub lepszych usług, grupa planująca RISI postanowiła zapoznać się szczególnie z istniejącymi opracowaniami i priorytetami rozwoju związanymi z ich obszarami wiejskimi. Pozwoliły to na jasną identyfikację najważniejszych problemów regionu jak: migracja do miast, w szczególności wśród młodych ludzi, brak możliwości zatrudnienia, ograniczona liczba możliwości kształcenia, itp. (a zatem nie wprost związanych z udostępnianiem usług online) Następnie grupa planująca poniosła trud znalezienia odpowiedzi na pytanie „w jaki sposób ICT mogą być wykorzystane w celu zminimalizowania lub usunięcia problemów”.

We regionach UE duża liczba projektów ICT była realizowana zanim jeszcze wystartowała inicjatywa RISI.

We wszystkich regionach RISI duża liczba projektów ICT była realizowana zanim jeszcze wystartowała inicjatywa RISI. One również wywierają wpływ na kształtowanie strategii i powinny oczywiście być zidentyfikowane w ramach inwentaryzacji na początku wdrażania procesu RISI. Kwestia relacji pomiędzy projektami i definicją strategii była istotna dla regionów RISI i poświęcono jej kilka poniższych akapitów.

W zdecydowanej większości regionów RISI istotna liczba projektów ICT i społeczeństwa informacyjnego znajdowała się w fazie realizacji jeszcze przed pojawieniem się tej inicjatywy. w pewnych przypadkach najważniejszym zadaniem RISI stało się nadanie racjonalności i uporządkowanie nieskoordynowanej masy („chaosowi”) projektów oraz zbudowanie i wdrożenie systemów, a także mechanizmów pozwalających na osiągnięcie większej integracji i koordynacji. w tych przypadkach, zadanie opracowania strategii było postrzegane jako proces koordynowania istniejących projektów, pobudzania społeczności lokalnych do opracowania nowych przedsięwzięć w spójnych ramach, redukcja zjawiska nachodzenia na siebie prowadzonych działań, tworzenie synergii, rozwiązywanie strategicznych problemów, etc.

Niezależnie od sytuacji wyjściowej odnośnie projektów ICT, we wszystkich inicjatywach regionalnych niezbędne było poświęcenie pewnego czasu na rozwinięcie własnej wizji na temat relacji pomiędzy strategią i projektami. Oczywiście na pytanie o te relacje nie ma prostej odpowiedzi a dyskusja przypomina odwieczny problem „co było pierwsze: kura czy jajko?”. Istnienie dobrych projektów pozwala atrakcyjnie zaprezentować możliwość uzyskania masy krytycznej w zakresie zainteresowania niezbędnego do osiągnięcia silnego konsensusu w sprawie strategii. Ponadto, sukces rodzi sukces a „wszyscy lubią zwycięzców”, szczególnie politycy i decydenci. Odniesione sukcesy pomagają „sprzedawać” strategię (aspekt marketingowy), zaszczepiać entuzjazm oraz pozyskiwać poparcie.

„Wielu chce się ogłaszać autorami sukcesu - ale nikt nie chce przyznawać się do niepowodzenia”.

Z drugiej zaś strony budowanie projektów całkowicie *ad hoc* generalnie prowadzi do marnotrawienia zasobów i powielania wysiłków oraz przynosi nikłe korzyści w zakresie rozwoju regionalnego.

W pewnym greckim regionie realizowano wiele dużych projektów, często zainicjowanych i zarządzanych przez władze centralne oraz projektów międzyregionalnych częściowo finansowanych z Unii Europejskiej. Partnerami dla projektów najczęściej były duże i silne organizacje. w takiej sytuacji RISI doznało trudności w osiągnięciu wpływu, rozwoju kooperacji oraz synergii, osiągnięciu integracji i spójności, a także ukształtowaniu i pozyskaniu poparcia dla realistycznej strategii.

Stanowiło to wspólny problem dla wielu regionalnych inicjatyw.

„Jednostki Zarządzające RISI nie posiadają wystarczającej siły politycznej i społecznego kredytu zaufania”. Gdyby takowe posiadały, mogłyby rozpocząć przystępowanie do koniecznych bitew... Musimy wypracowywać metody wspierania Jednostek Zarządzających, zarówno na specyficznym gruncie społecznym jak i politycznym”

Stwierdzenie to nie było odosobnionym przypadkiem pośród narzekających dyrektorów RISI na tym etapie procesu. Wskazuje ono raz jeszcze, jak ważne dla RISI jest posiadanie powiązań z regionalną platformą decyzyjną oraz posiadanie charyzmatycznego i wpływowego lidera przewodzącego inicjatywie. Innym sposobem wyrażenia tej myśli jest przywołanie następującego dylematu: czy

dana inicjatywa powinna identyfikować, brać pod uwagę i wspierać wszystkie wcześniej istniejące projekty (i istnieje poważna podstawa, by tak czynić w trosce o zbudowanie szerokiego poparcia), czy też inicjatywa powinna wybierać spośród wcześniej istniejących projektów tylko te, które wpisują się w proponowaną strategię? Doświadczenie zarówno IRISI jak i RISI wskazuje, że trudno jest uciec od pierwszej opcji.

W praktyce, definicja strategii i implementacja idą w parze. Powodzenie strategii jest nierozdzielnie połączone z jej implementacją... i *vice-versa*. Dobra strategia, której brakuje dobrej implementacji nie zakończy się sukcesem. Podobnie jak dobra implementacja nie uratuje słabej strategii.

Schemat 8.

	DEFINICJA STRATEGII	
IMPLEMENTACJA	DOBRA	ZŁA
DOBRA	v	x
ZŁA	x	x

Trzeba umieć znaleźć równowagę pomiędzy podejściem projektowym (zarządzanie strategią przez prowadzenie projektów)²⁷ i bardziej strategicznym podejściem. Pragmatycznym rozwiązaniem wydaje się być próba zintegrowania ze strategią tych dużych wcześniej istniejących projektów, które mają znaczący potencjał wpływu na rozwój. w tym zakresie projekty (a zwłaszcza te wcześniej istniejące) mogą wpływać na strategię i częściowo ją kształtować.

Dla mnogości mniejszych projektów niewiele więcej da się zrobić oprócz wzmocnienia kooperacji poprzez tworzenie sieci współpracy tak, aby zespoły projektowe mogły przynajmniej wiedzieć, co dzieje się poza ich własnymi projektami. Należy mieć nadzieję, że niektórzy będą korzystać z takich możliwości i informacji w celu

²⁷ ang.- a project-led approach

rozbudowy współpracy, synergii i ekonomii skali. Jednakże z czasem strategia powinna móc wpłynąć na alokację przez władze regionalne środków finansowych na projekty w taki sposób, aby tylko projekty postrzegane jako istotne dla niej uzyskały dofinansowanie.

Jak pokazuje doświadczenie RISI, strategie mogą przybrać rozmaite postacie, formę i styl. Dlatego strategia może na przykład być zbudowana wokół:

- projektów pilotażowych i pokazowych
- podejścia eksperymentalnego – tworzenia „laboratorium społeczeństwa informacyjnego”
- kilku widocznych strategicznych projektów wiodących („okrętów flagowych”)
- sporządzenia listy projektów, które wpisują się w obram strategię i przeprowadzenia otwartych konkursów na ich realizację
- sporządzenia listy obszarów priorytetowych składających się na strategię, ale jednocześnie pozwalającej na proponowanie projektów (w tych obszarach) metodą *oddolną* (ang. *bottom-up*)
- Bing Bang! – przeznaczanie pieniędzy na maksymalną liczbę projektów w nadziei, że powstanie masa krytyczna i przyniesie spodziewany „rozruch”. Z perspektywy treści może wyglądać to na brak strategii, ale może stanowić najlepszą metodę do zapoczątkowania całego procesu!

Podejścia te niekoniecznie wykluczają się wzajemnie i każde z nich posiada zalety i wady, jak i ryzyka i korzyści. Każdy region musi zdecydować, na podstawie własnych warunków, które podejście będzie dla niego najbardziej korzystne - praktyka pokazuje, że w regionach RISI stosowano wiele podejść. Niemniej jednak, w ostatecznym rozrachunku przyjęte rozwiązanie musi być efektem uzgodnień i przekonania władz o jego skuteczności – wtedy można liczyć na to że zyska poparcie.

Z tego powodu:

- w większości przypadków zalecane jest ewolucyjne (raczej niż rewolucyjne) podejście. Dla niektórych zmiana jest trudna do przyjęcia i potrzebują oni czasu (i pomocy) by się do niej dopasować.

Innym wyborem, przed jakim stoją planiści z regionów RISI, jest decyzja, czy przyjąć wizję opartą na koncepcji „społeczeństwa informacyjnego dla wszystkich”, czy też bardziej tematycznie-

sektorowe podejście, które będzie lepsze dla regionu. w obu przypadkach proces może być racjonalny (logiczno-analityczny), systemowy (organizacyjny) lub polityczny (negocjowany), a najpewniej wykorzystujący wszystkie trzy narzędzia naraz. Niektóre regiony przyjęły podejście analityczne i teoretyczne, podczas gdy inne budowały swoje strategie w bardziej pragmatyczny sposób.

Podejście do budowania strategii w pewnym niemieckim regionie było sformalizowane w większym stopniu niż w wielu innych regionach: oparte na wykorzystaniu przez wielodyscyplinarne zespoły narzędzi, takich jak zarządzanie scenariuszem stanu (S.S.M)²⁸ oraz analiza oddziaływania. Zdefiniowano cztery podstawowe dla procesu transformacji kwestie: technologia, gospodarka, środowisko społeczne oraz prawno-polityczne. Proces miał przebieg bardziej normatywno-dedukcyjny niż w wielu innych regionach, które wybrały bardziej oddolne podejście. Podejście to jest bardziej linearne i polega na przejściu od teoretycznego punktu wyjścia do konkretnych przykłady projektów. Podejście to pozwoliło jasno zidentyfikować i przeanalizować przeszkody, oddziaływania, wzajemne wpływy oraz dokonać analizy wrażliwości.

W innym niemieckim regionie opracowano zestaw lokalnych strategii dla każdego z 5 powiatów (prowincji) w kontekście szerszego RPO²⁹ i regionalnych ram społeczeństwa informacyjnego. Następnie opracowano regionalną strategię, a następnie subregiony dokonały jej ewaluacji i usiłowały zbudować swoje własne sub-strategie tak, by odpowiedzieć na lokalne potrzeby.

Jeden z niemieckich regionów przyjął innowacyjne podejście zatrudniając grupę konsultantów wewnętrznych z dużej organizacji przemysłowej sektora prywatnego w celu pomocy przy zarządzaniu procesem i budowaniu strategii. Ów zespół konsultantów posiadał wiedzę praktyczną w innej sferze, ale wniósł szereg narzędzi i metod z sektora prywatnego służących realizacji podejmowanych zadań.

W większości regionów RISI za najważniejsze decyzje dotyczące wyznaczenia priorytetów i ostateczne zatwierdzenie strategii był odpowiedzialny Regionalny Komitet Sterujący. w pewnych regionach odgrywały znaczącą rolę odgrywały grupy robocze poprzez wykorzystanie swojej specjalistycznej wiedzy oraz kontaktów. w jednym lub dwóch regionach odpowiedzialność za strategię była przekazana przez RKS tzw. Grupie Wykonawczej. w większości

²⁸ ang. State Scenario Management

²⁹ Zob. słownik, s. 141.

przypadków w procesie opracowania strategii organizowano otwarte warsztaty lub seminaria w celu otrzymania informacji zwrotnej o pomysłach i priorytetach rozwoju (oraz na temat. *Options Paper*) i zazwyczaj podczas tych spotkań reprezentowani byli głównie „gracze”. Takie spotkania i działania są kluczowe dla procesu RISI opartego na zasadzie, że sam proces opracowania strategii jest równie ważny jak jego rezultaty. Jako taki polega na integracji, pobudzaniu udziału oraz jest z założenia - oddolny. Dotyczy definiowania potrzeb, problemów i trudności - a także wspólnego poszukiwania rozwiązań.

Rozwój i definicja strategii nie są procesem statycznym - odbywają się one w procesie interaktywnym i dynamicznym. Warsztaty w małym gronie były generalnie uważane za bardziej skuteczne w znajdowaniu odpowiedzi i informacji zwrotnej niż duże konferencje, choć w większości regionów przeprowadzone na szeroką skalę promocja wstępnej wersji strategii wygenerowała znaczącą liczbę odpowiedzi (pocztą lub e-mailem). Dla wielu Jednostek Zarządzających trudność stanowiło zapanowanie nad tymi odpowiedziami, a zwłaszcza ewaluacja i odpowiedzi na nie, gdyż często propozycje uzyskiwane w informacjach zwrotnych były wzajemnie sprzeczne

Zmiany w regionie wymagają regularnego procesu konsultacji, debaty, negocjacji i konsensusu i może to okazać się czasochłonne i drogie. Twórcy strategii muszą być przygotowani na ciężką pracę, frustrację i czasami izolację; krytykę, ale i dzielenie się sukcesem; negocjowanie i rozwiązywanie konfliktów, integrowanie, akceptowanie opinii innych, a czasami bycie twardym. Mimo ograniczeń zasobów, większości RISI osiągnęła sukces w znacznej mierze. Niemniej jednak, w większości regionów nie było do końca wiadomo, w jakim stopniu proces debaty publicznej i dyskusji wpłynął na strategię i jej priorytety albo czy jest ona rezultatem silnych wpływów małej grupy wiodącej.

Złożoność tematyki i deficyt *know-how* w zakresie sposobu radzenia sobie z opracowaniem strategii stanowiły kluczowy problem. Ograniczanie procesu jej przygotowania do zastosowania upraszczającej metodyki lub stworzenia ram organizacyjnych nie wystarczało. Rzeczywistość jest złożona, a inicjatywy RISI potrzebowały wszelkiego typu wsparcia, na jakie mogły liczyć, aby sobie poradzić z sformulowaniem dobrej strategii. Organizowane wspólnie z innymi regionami rozwijającymi inicjatywy RISI przeglądy (w formie wymiany dokumentów z ewentualnym spotkaniem przedstawicieli regionów i dyskusją) okazały się owocne w większości sytuacji, w niektórych zaś przypadkach

wykorzystywano konsultantów oraz panele ekspertów. Paradoksalnym wnioskiem z dyskusji było stwierdzenie, że złożony obraz społeczeństwa informacyjnego i jego oddziaływania na sytuację w regionie (w kontekście rozwoju regionalnego) winien być uproszczony w celu prezentacji szerszemu gronu odbiorców.

Istnieją liczne bariery dla rozwoju oraz wdrożenia strategii i posiadanie dobrej orientacji na czym one polegają może stanowić pomoc w kształtowaniu i zarządzaniu tymi procesami. Poniżej przedstawiono kilka przykładów czynników, które hamują poważne zmiany:

- każdy z decydentów posiada swoje indywidualne „mapy poznawcze”: oznacza to, że wszyscy postrzegają rzeczywistość na swój sposób. Ponieważ w dziedzinie społeczeństwa informacyjnego i jego oddziaływania większość zagadnień wydaje się „nowa”, potrzeba także nowych sposobów myślenia, a zmienianie mentalności bywa trudne
- zmiana może być i często jest kosztowna. Ludzie i instytucje bywają często nieufni wobec przemian, ponieważ to, co wiedzą, stanowi o ich wartości i odczuwają niepewność wobec tego, co miałoby ich wiedzę zastąpić (w sensie adekwatności i skuteczności). Mentalność „bezpieczeństwa na pierwszym miejscu” zdaje się dominować, zgodnie ze starym przysłowiem „lepszy wróbel w garści niż kanarek na dachu”. Ludzie obawiają się zakwestionowania swoich kompetencji, utraty relacji, pozycji, a także konsekwencji płacowych
- pewni decydenci mają awersję do ponoszenia ryzyka. w szczególności, wybrani przedstawiciele polityczni lubią być utożsamiani z sukcesami, a nie z porażkami. w pewnym zakresie, awersja do ryzyka musi być pokonana, gdyż należy umożliwić podejście *eksperymentalne*, które jest nieodłączną cechą rozwoju budowania społeczeństwa informacyjnego. Pewne potknięcia są nieuniknione, zatem trzeba umieć je akceptować jako nieodzowny element procesu uczenia się. Trzeba umieć akceptować i tolerować omyłki towarzyszące wdrażaniu eksperymentalnego procesu rozwoju.
- obywatele i organizacje tworzące regionalne społeczeństwo i kreujące gospodarkę posiadają swoje własne plany i nabyte prawa. Przekonanie ich, że wyniosą jakieś korzyści z wielkich zmian dokonywanych w trakcie realizacji programów regionalnych może okazać się trudne. Własny

interes zazwyczaj dominuje nad altruizmem. Organizacje często nie lubią strategii, gdyż te ostatnie wprowadzają zmiany, które z założenia oznaczają zmianę *status quo*. „Niektórzy szefowie nie lubią strategii”, gdyż obawiają się, że mogą one zmienić obecną równowagę

- zazwyczaj w większości przypadków struktury i systemy, które kierują procesami podejmowania decyzji oraz ich wynikami są sztywne i dostosowują się wolno do nowych wyzwań. Stary porządek jest na ogół zbyt ugruntowany a stare sposoby postępowania zbyt zakorzenione, aby można było liczyć na łatwe dokonywanie zmian z chwilą gdy pojawią się nowe idee. We wczesnych fazach rozwoju nowych procesów (takich jak społeczeństwo informacyjne), ci którzy promują potrzebę przemian stanowią mniejszość, a inni postrzegają ich propozycje jako potencjalne zagrożenie. Trzeba umieć ustalić, kto należy do tej mniejszości i wprząc ją do działań. Należy również zidentyfikować tych, którzy z rozmaitych pobudek mogą chcieć działać na szkodę naszej inicjatywy. Wówczas należy znaleźć sposób na to, aby uniemożliwić im blokowanie procesu i zarażanie swoją postawą tych, którzy są neutralni.
- strategię mogą się również nie powieść, ponieważ ich implementacja jest oparta na „wadliwie” zdefiniowanych projektach. Niebezpieczeństwo wykreowania takich projektów wzrasta, kiedy ich dobór jest zdominowany przez producentów/ dostawców a w mniejszym stopniu wynika z istniejącego popytu i zaspakajania rzeczywistych potrzeb. Oczywiście zarówno słaby popyt oraz słabość struktury obywatelskiej, jak i słabo wyartykułowane zapotrzebowanie na usługi oraz wygórowane koszty mogą również stanowić o porażce naszej inicjatywy
- istnieją również bariery dla dyfuzji innowacyjnych narzędzi ICT w główny nurt realizowanych projektów regionalnych. Jakkolwiek zadziwiająco by to nie brzmiało dla czytelnika, doświadczenie regionów RISI pokazało, że finansowanie projektów zazwyczaj *nie* stanowiło przeszkody w osiągnięciu sukcesu. Trudności najczęściej wynikały z braku koordynacji na poziomie lokalnym/regionalnym; braku skwantyfikowanych/mierzalnych systemów ewaluacji; braku uporządkowanego regionalnego zaplecza oraz braku silnego wsparcia ze strony międzynarodowych dostawców sprzętu.

Na tym etapie pojawia się wniosek, że istnieje potrzeba uważnej obserwacji tego, *jak* mogą być budowane *regionalne kompetencje* i jakie są bariery rozwoju, które trzeba pokonać. Realizujący projekty RISI powinni nie tylko zastanowić się, jak osiągnąć cele strategicznego planu oraz konsensus w sprawie kluczowych priorytetów, ale również jak budować *strategiczne organizacje*, posiadające zdolność dostosowania się i zmiany w odpowiedzi na nagłe (i nieprzewidziane) nowe okoliczności w środowisku zewnętrznym.

Niestety dokonywanie zmian instytucjonalnych jest procesem powolnym, podczas gdy przemiany technologiczne odbywają się bardzo szybko. Ten brak równowagi sprawia, że wypracowanie właściwej kultury dokonywania zmian staje się jeszcze trudniejsze. Jednym z rozwiązań jest dążenie do posiadania elastycznych pracowników o wysokiej zdolności przystosowawczej oraz organizacji i sieci partnerów, które potrafią wykorzystywać technologie bez względu na ich naturę i zachodzące w nich zmiany.

4.3. Od opcji do wyborów

Realizacja strategii polega na dokonywaniu wyborów, chociaż osiągnięcie kompromisu również bywa konieczne. Wymaga to hierarchizacji i oznacza rezygnację z pewnych rzeczy. Jeśli nie dokonuje się selekcji i nie definiuje jasno priorytetów, strategia może pozostać jedynie niespełnioną „listą oczekiwań”. Stanowi to wyzwanie dla RISI, ponieważ wybór priorytetów wywiera negatywny wpływ na osiąganie i utrzymywanie konsensusu. Trzeba jednak dążyć do zgody, bowiem zasoby dla dużych programów rozwoju są ograniczone i w ostateczności może dojść do konieczności dokonywania trudnych wyborów. Strategia stawia wymóg podejmowania pewnych wyborów w zakresie wykorzystania stałych i ograniczonych zasobów i wielu uważa ją za grę o wyniku zerowym³⁰. w związku z tym, ludzie mając świadomość, że wyłoni to wygranych i przegranych, obawiają się znaleźć w roli przegranych. Z tego powodu proces wyboru projektów musi być przeprowadzany nader ostrożnie. Wybory są nieuniknione, jeśli chcemy zbudować udaną strategię. Tym niemniej, w pewnych sytuacjach strategię mogą być budowane w sposób prowadzący do sytuacji, gdzie wszyscy wygrywają – gdzie (w sensie zasady Pareto)³¹ nie ma przegranych, a tylko pewna liczba wygranych.

³⁰ (ang.) *zero-sum-game*. Oznacza to sytuację, w której suma wygranych jest równa sumie przegranych

³¹ Zasada Pareto, inaczej „zasada 80/20” mówi, iż w zbiorowości niejednorodnej 20% elementów reprezentuje 80% skumulowanej wartości cechy, która służy jako kryterium klasyfikacji, tzn. że występowanie większości typów zdarzeń można zaobserwować

Proces zawężania opcji i wybór obszarów priorytetowych może przybrać wiele postaci. Teorie zarządzania zmianami zalecają proces trzyetapowy. Po pierwsze, „rozmrózienie” obecnych podejść. Należy uświadomić (niektórym) ludziom potrzebę zmiany i stworzyć pewną „przestrzeń” dla eksperymentów. Po drugie, stworzenie metodyki – wyposażenie ludzi w pewne narzędzia i rozwinięcie ich umiejętności (np. poprzez symulacje scenariuszy, podział na role, itp.). Po trzecie, ponowne „zamrożenie” sytuacji, w momencie kiedy rzeczy *zaczynają się* konkretyzować. Trzeba pozyskać wsparcie dla wizji wśród liderów i kluczowych „graczy”, zbudować nowe struktury i stworzyć nowe mechanizmy zachęty w celu pozyskania nowego poparcia i zaangażowania. Należy stworzyć więzi pomiędzy uczestnikami; zbudować kolektywną i konkurencyjną dynamikę; budować efektywne kompetencje (do pozyskiwania, budowania i dostosowywania).

W budowaniu strategii istnieje potrzeba rozróżnienia pomiędzy polepszaniem tego, co obecnie znamy i robimy *oraz* zmienianiem tego, co robimy (zmieniając krzywą wiedzy). Jak już podkreślaliśmy, strategię dotyczącą zarządzania zmianą i aby odnieść sukces siły przeznaczone do dokonania zmian muszą wytworzyć „wewnętrzną” energię silniejszą od tej, która broni *status quo*. Aby wytworzyć tę energię wewnętrzną najpierw trzeba stworzyć poczucie niezadowolenia z obecnego stanu rzeczy; następnie wprowadzić i zaprezentować model przyszłości i, ostatecznie, kontrolować proces poprzez system nagród (zachęty) i „kar” (sankcje).

Poniżej przedstawione są doświadczenia RISI (nie wykluczające się nawzajem), prezentujące sposoby identyfikacji i wyboru obszarów priorytetowych:

- umożliwianie priorytetom rozwijania się oddolnie, na podstawie dyskusji i debat oraz oceny tych linii działań, które kierują najsilniejszym i najszerszym wsparciem (w oparciu o konsensus)
- przeprowadzenie analiz oddziaływania w obszarach potencjalnie wytypowanych jako priorytety w celu określenia, które sektory/ obszary mają największe szanse oddziaływania na podstawowe wskaźniki rozwoju, takie jak: zatrudnienie, przychody z eksportu, wytwarzanie bogactwa oraz jakość życia (np. spójność społeczna). Co ciesz się obecnie największym poziomem

w małym zaledwie fragmencie możliwych okoliczności. Metoda opiera się na założeniu, że 20% przyczyn decyduje o 80% skutków.

zainteresowania? Na przykład sektor edukacji i szkoleń w większości regionów RISI przyciągnął duże zainteresowanie i w większości regionów zdefaworyzowanych rozwój umiejętności (i usuwanie różnic w umiejętnościach) tworzył podstawowy priorytet strategiczny. Jednakże, należy uważać, aby w poszukiwaniu priorytetów nie dać się omamić przedstawicielom środowiska naukowego, którzy poszukują źródeł finansowania projektów i możliwości podejmowania nietypowych eksperymentów!

- podążanie zgodnie z kierunkiem priorytetów Regionalnych Programów Rozwoju i dążenie do zdefiniowania priorytetów społeczeństwa informacyjnego zgodnych z nimi. Należy również obserwować podstawowe kierunki/działania regionalne odnośnie JDP. Należy wykorzystywać wyniki analizy SWOT (szanse i zagrożenia) - jeśli te ostatnie zostały potwierdzone w *Options Paper* - i inne informacje zwrotne wynikające z konsultacji. Należy ponadto upewnić się, że strategia i priorytety uwzględniają zidentyfikowane słabe strony i zagrożenia: na przykład sytuację, w której w regionie istnieje dobry potencjał dla eksportu produktów z wykorzystaniem ICT, ale jednocześnie infrastruktura telekomunikacyjna jest kiepska i zawodna
- zwracanie szczególnej uwagi na istnienie rzeczywistego i potencjalnego zapotrzebowania (zidentyfikowanego w wyniku spotkań warsztatowych, ankiet i innych badań). Należy być pewnym, że grupy użytkowników są odpowiednio reprezentowane w procesie konsultacyjnym w świetle strategicznych priorytetów
- nakreślanie przyszłej pozycji regionu w kontekście globalnej gospodarki nieustannie napędzanej przez rosnące wykorzystanie ICT
- uwzględnianie krajowych i europejskich polityk i programów; korzystanie z burzy mózgów, angażowanie ekspertów i przeprowadzanie spotkań przeglądowych
- identyfikowanie „wabika”, który ma pobudzić ludzką wyobraźnię, lub który może być wykorzystany w zakresie *public relations* lub dostępu do środków inwestycyjnych. (na przykład pewna francuska Jednostka Zarządzająca RISI przyjęła slogan: „nasz region, cyfrowy region”). Należy zastanowić się czy w strategii nie powinien być zawarty przynajmniej jeden projekt wiodący³² jako stale przyciągający uwagę i zainteresowanie. Trzeba umieć

³² (ang.) - *flagship*. Dosłownie: okręt flagowy

budować na fundamencie istniejących mocnych stron i sukcesów

- uważna obserwacja sposobu, w jaki synergia i międzysektorowe relacje mogą być zidentyfikowane i zoptymalizowane, przy jednoczesnym zapewnieniu możliwie szerokiej bazy dla wdrażanych aplikacji, dla większej partycypacji i korzyści dla beneficjentów, a także dla ekonomii skali
- kwestia uzależnienia od dostępności środków finansowych, stwarza konieczność zastanowienia się nad przeznaczeniem środków kapitału początkowego dla większej liczby małych projektów dla lokalnych społeczności. Należy dać szansę i wybierać te projekty, które mogą posłużyć za model innym. Później trzeba je monitorować, „obserwować, co może powstać z chaosu” i zdefiniować na tej podstawie jakieś obszary priorytetowe
- ustanowienie kryteriów zapewniających akceptację i realizację przyjętych priorytetów.

Pewien brytyjski region nie należący do RISI opracował strategię, w której opisano pięć istniejących „kluczowych projektów regionalnych”. Zaproponowano, aby nosiła ona miano „Regionalnego Centrum Doskonałości” i aby przy okazji nowych, mniejszych projektów zachęcano do opierania się na owych kluczowych projektach w celu osiągnięcia większej funkcjonalności przy jednocześnie obniżonych kosztach.

W pewnym regionie w Hiszpanii miały powstać siedziby dwóch krajowych organizacji (sektora zdrowia i edukacji), co oznaczało znaczący przypływ środków z krajowego budżetu. RISI zdecydowało wykorzystać ten fakt wpisując obydwie ww. sektory w swoją strategię. Ich wybór był jednocześnie potwierdzony innymi względami.

Pewien niemiecki region był co najmniej nietypowy. Regionalna inicjatywa była tam zarządzana przez *niezależną* fundację dysponującą znacznymi środkami. Miała ona dobre kontakty z regionalnymi decydentami i podlegała regionalnemu parlamentowi. Podejście do zdefiniowania strategii w tym regionie polegało na wspieraniu potencjalnie interesujących projektów. Akcent położono na kreowanie konkretnych projektów, które wywołują zainteresowanie udziałem w ich realizacji wielu różnych grup społecznych. Organizowano ankiety i seminaria w celu włączenia jak największej ilości osób. Proces rozpoczął się 4 lata temu opracowaniem raportu na temat wpływu społeczeństwa informacyjnego, wtedy zostały powołane także grupy robocze. Ponad 200 osób jest obecnie zaangażowanych w opracowywanie strategii, która uwzględni szereg obszarów tematycznych: władze, Kościół, związki zawodowe, rodzinę, relacje osobiste, pracę i politykę.

4.4. Budowanie porozumienia (konsensusu)

Procesy wyżej opisane odgrywają istotną rolę w budowaniu porozumienia: w szczególności w procesie podnoszenia świadomości, konsultacji i partycypacji oraz „sprzedawania” strategii, zwłaszcza w kręgu wewnętrznym. Jednak po opracowaniu i zdefiniowaniu strategii problemy nadal mogą występować, m.in. w postaci inercji, niechęci wobec zmian, poczucia frustracji, żeby wymienić tylko kilka czynników. Sposobem rozwiązania tych problemów są: dzielenie się informacją, dobra komunikacja i funkcjonowanie w „sieciach” tematycznych. Innymi słowy chodzi o informowanie ludzi tak, by podejmowane decyzje nie były dla nich zaskoczeniem oraz o angażowanie ludzi w taki sposób, aby czuli się właścicielami zaproponowanych przez strategię rozwiązań. Działania te mają pozwolić wytworzyć „wewnętrzną energię” potrzebną do przeprowadzenia zmian. Osiągnięcie tego wymaga obecności szczególnego typu koordynatora – „integratora” potrafiącego zespolic rozproszonych „graczy”, zachęcić ich i wzbudzić ich entuzjazm, czasem rozwiązywać konflikty interesów oraz kierować zespołem.

Regiony RISI w większości przypadków wyraziły obawę odnośnie możliwości realnego porozumienia w swoich strategiach i priorytetach. Z braku (na dziś) formalnej ewaluacji realizacji tych strategii, nie jest możliwe dokonanie oceny stopnia uzasadnienia takich obaw. Opierając się jednak na zasłyszanych opiniach można domniemywać, że niektórym regionom udało się pokonać trudności

– ale inne nadal borykają się z poszukiwaniem sposobu na osiągnięcie koniecznego konsensusu dla poparcia.

„Praca na wysokim poziomie i kontakty z politycznymi władzami są trudne”

„Zdobycie zaufania dla końcowego planu w oparciu o wystarczająco szeroki konsensus jest niełatwe”

„Osiągnięcie postępów jest spowalniane przez konkurentów z wnętrza grup planujących”

Inicjatywy, w których było najmniej trudności z osiągnięciem konsensusu, najczęściej cechowały się silnymi relacjami z władzami regionalnymi i występowało w nich silne oraz skuteczne przewodnictwo.

Pewien fiński region starający się skoncentrować swoją strategię na rozwoju demokratycznego społeczeństwa informacyjnego stwierdził, że jego głównymi problemami była zmiana mentalności, rozwój umiejętności, zdefiniowanie słownictwa, a także stworzenie przystępnych *interfejsów*. Infrastruktura i sprzęt oraz ich finansowanie nie są istotnym problemem. Rodziły się także pytania na temat tego, kto będzie odpowiedzialny za wybór projektów i kto będzie płacił za ich realizację?. w szczególności trudnymi do zrealizowania elementami okazały się zmotywowanie i ukierunkowanie ludzi do działania na rzecz projektów.

Pewien hiszpański region, który koncentrował się na rozwoju handlu zewnętrznego i eksportu za pomocą Internetu, napotkał trudności w osiągnięciu konsensusu, motywowaniu grup roboczych oraz radzeniu sobie z kwestiami politycznymi (co skutkowało opóźnieniami w realizacji strategii).

Inicjatywa pewnego regionu z Wielkiej Brytanii napotkała problemy związane ze spójnością instytucjonalną, nieradzeniem sobie z problemem konieczności współzawodnictwa i współpracy zarazem, kulturą „zarządzania w warunkach źle zdefiniowanych celów oraz rozwojem kierowanym przez „kulturę ofert” składanych władzom przez firmy sektora ICT.

Znalezienie wskaźników dla dobrych praktyk w budowaniu i utrzymaniu konsensusu jest wyjątkowo trudne, gdyż bardzo wiele zależy od indywidualnego charakteru partnerów i instytucji

kulturalnych. Niemniej jednak następujące uwagi mogą okazać się przydatne. Należy:

- pamiętać, że to ludzie tworzą instytucje. Trzeba starać się wpływać na ludzi poprzez tworzenie bezpośrednich relacji i włączenie ich do „sieci partnerskich”
- skoncentrować wysiłki na przekonaniu do naszych działań ludziach „przedsiębiorczych”, na ogół występujących w wąskiej grupie, ale w wielu instytucjach
- identyfikować rzeczywistych decydentów i ignorować wszelkich innych „dyrektorów”
- nie działać w oparciu o kredyt zaufania dawany na wyrost – należy być neutralnym, nie zagrażającym nikomu, kredyt zaufania jest możliwy tylko tam tylko tam, gdzie jest naprawdę uzasadniony
- unikać pracy z dużymi grupami, które mogą być trudne we współpracy i podzielone. Wybierać małe grupy, w których nie ma tak wielu rozbieżnych interesów, ponieważ są one skuteczniejsze
- ważne elementy dobrej prezentacji: podkreślenie że dla nas najważniejsze są dla nas umiejętności i działania ludzi, a nie projekty jako takie
- uważać, aby nie wzbudzać wygórowanych nadziei – może się to później obrócić przeciwko nam samym
- dbać, aby nasza strategia była powiązana z regionalnymi, krajowymi i europejskimi strategiami – pozwoli to pozyskać większą wiarygodność
- zapewnić silne relacje z władzami regionalnymi, aby RISI miały wpływ i wiarygodność, których potrzebują
- RISI muszą być zakorzenione w kontekście politycznym i wiedzieć jak się w nim „poruszać”. Trzeba być realistą – siła polityczna nie powinna być bagatelizowana – pozwala ona uzyskać ogólną akceptację dla naszych inicjatyw
- RISI muszą również potrafić godzić rozbieżne interesy poprzez tworzenie sytuacji, w których wszyscy coś zyskują
- wykorzystywać Jednostkę Zarządzającą jako brokera projektu i źródło doradztwa; korzystać z potencjału „marki” projektu
- wykorzystać fakt, że bogate portfolio aplikacji projektu może objąć szersze kręgi społeczne, a także spowodować lepsze rozprzestrzenianie się korzyści
- odpowiadać na rzeczywiste potrzeby i rozwiązywać rzeczywiste problemy realnych ludzi.

Niezależnie od znajdujących rozwiązań, problemy (i bariery dla) budowania konsensusu stale są obecne. Wiele RISI informowało o tym jak trudno było im radzić sobie z dużą liczbą różnorodnych instytucji (chodziło o złożoność i konflikt). Dla wielu wydało się również trudnym przyłączenie do partnerstwa dużych firm, często dlatego, że w regionach słabo rozwiniętych strukturalnie istnieje niewiele dużych firm, a te które tam funkcjonują, mają swoje centrale (gdzie podejmuje się decyzje) poza regionem.

Czasami twórczy konflikt może być motorem kreatywności i w konsekwencji czymś pozytywnym – pod warunkiem wszakże, że znajduje się pod kontrolą. Jako że społeczeństwo informacyjne zmienia życie nas wszystkich i nasze schematy postępowania, propozycje zmian pozycji i priorytetów osób tworzących dotychczasowy układ (pragnących utrzymać *status quo*) stanowią poważne wyzwanie. Trzeba jednak przypadku należy postępować ostrożnie i dyplomatycznie. Zarządzanie konfliktem jest kluczowym komponentem instrumentarium RISI, zatem trzeba dokładać starań, aby był on tak twórczy, jak tylko to możliwe. Tytułem przykładu, postawienie wyzwania wobec *status quo* i dążenie do jego zmiany w ramach negocjacji z jego obrońcami stanowi wyjątkową trudność – jednak posługiwanie się przekonującymi argumentami, profesjonalnie zaprezentowanymi i popartymi niezbitymi dowodami, z czasem może przynieść efekty.

Wybór strategii i jej priorytetów musi nieuchronnie prowadzić do alienację w pewnym zakresie a czasami do konfliktu. „Erozja konsensusu” wynikająca z podejmowania strategicznych wyborów może wymagać pewnych kompromisów. w końcowym rozrachunku strategia musi być przecież osiągalna. w pewnych przypadkach, wpływy i poparcie władz regionalnych może pozwolić strategii na funkcjonowanie wbrew brakowi szerokiego konsensusu. Ale tylko czas pozwala ocenić, czy takie podejście może przynieść pomyślne rezultaty. w innym kontekście, tam gdzie władze regionalne mają mniejszy wpływ lub gdzie ich poparcie dla RISI jest mniejsze, ustanawianie konsensusu dla strategii pozostaje kluczowe.

W większości regionów RISI, Regionalny Komitet Sterujący jest odpowiedzialny za dokonywanie ostatecznych wyborów w odniesieniu do strategicznych priorytetów i w pewnych przypadkach za decyzje finansowe. Zrodziło to pytania dotyczące wiarygodności tych, którzy dokonują owych wyborów. Ukazuje to potrzebę powołania Komitetu Sterującego, reprezentującego szerokie kręgi, wzbudzającego szacunek, który udowodni, że jest godnym zaufania i wykazuje obiektywność.

Członkowie Jednostki Zarządzającej RISI mogą (w większości przypadków) uznać za stosowne pójście „torem neutralnym”. Z całą pewnością mogą oni mieć trudności z osiągnięciem i utrzymaniem konsensusu, jeśli stają się rywalami lub są postrzegani jako rywale przez innych specjalistów od projektów. Działając jako neutralne forum, Jednostka Zarządzająca powinna potrafić budować rozwiązania, w których wszyscy wygrywają, co pozwala głównym „graczom” – nawet rywalom – uczestniczyć w procesie formułowania strategii i wnieść w nią swój wkład. Działanie jako „uczciwy broker” wymaga budowania kredytu zaufania, ale z czasem, dzięki posiadanym umiejętnościom, Jednostka Zarządzająca będzie potrafiła kształtować działania w sposób kreatywny tak, aby nawet najbardziej zagorzali rywale mogli mieć swój wkład i wyciągnąć korzyści z uczestnictwa w inicjatywie.

Jednostka Zarządzająca w pewnym niemieckim regionie widzi (częściowo) swą rolę jako zapewnienie bardzo potrzebnej *koordynacji horyzontalnej*. Ta neutralna i porozumiewawcza rola, odpowiadająca na rzeczywiste potrzeby, zjednała jej szerokie poparcie.

Pewien francuski region podkreślił ważność funkcjonowania w sieci w celu łatwiejszego osiągnięcia konsensusu i integracji, ale przyznał, że trudno jest to czynić z bardzo różnorodną grupą „aktorów”. Padło nawet stwierdzenie, że do usunięcia przepaści istniejącej pomiędzy „świadomymi RISI” i innymi lokalnymi/regionalnymi „aktorami” pozostaje jeszcze długa droga.

5. Networking - usieciowienie

Koncepcje i korzyści z usieciowienia - Budowanie partnerstw

5.1. Ogólna charakterystyka

W tym krótkim rozdziale omawiana jest koncepcja *networkingu* (usieciowienia) i związane z nim korzyści, zarówno z perspektywy wewnątrz-, jak i między-regionalnej. Zwraca się uwagę na to, jak ważny jest *networking* w podejściu *oddolnym* oraz integrującym do definiowania strategii przyjętym przez regiony RISI – gdyż towarzyszy ono wszystkim etapom tej inicjatywy. Fakt, że zagadnienie to zostało już opisywane w poprzednich rozdziałach częściowo tłumaczy, dlaczego rozdział ten jest taki krótki. Rozdział traktuje również o budowaniu partnerstwa zarówno w kontekście samych inicjatyw, jak również, bardziej szczegółowo, w odniesieniu do projektów. Ponieważ temat budowania partnerstw może być postrzegany jako rodzaj tworzenia „sieci partnerów”, uznano za stosowne omówienie go w tej części podręcznika.

Jednakże istnieje jeszcze inny powód, dla którego rozdział ten jest krótszy od poprzednich. Wsparcie Komisji Europejskiej dla projektu RISI przybrało inną postać niż w pilotażowej inicjatywie IRISI. W przypadku IRISI Komisja zapewniała – w ramach jednego przedsięwzięcia – stu procentowe wsparcie na utworzenie międzyregionalnej „sieci”, za pośrednictwem której regiony uczestniczące mogły budować mechanizmy wzajemnego wsparcia, wymiany doświadczeń i dzielenia się dobrymi praktykami. Natomiast regiony RISI skorzystały z trzech niezależnych działań wspierających³³ (czwarte z nich, dotyczące ewaluacji postępów we wdrażaniu strategii, nie doszło do skutku). Pierwszym działaniem wspierającym spośród nich była realizacja Warsztatów Metodologicznych, na których podstawie opracowano wiele treści niniejszego podręcznika. Drugim działaniem wspierającym regiony przez Komisję była krótkookresowa umowa z niezależnym dostawcą na zaprojektowanie i zbudowanie strony internetowej jako platformy komunikacyjnej dla regionów RISI. Trzecim zaś – wsparcie dla sieci regionalnej w postaci utworzenia międzyregionalnego stowarzyszenia społeczeństwa informacyjnego. To ostatnie było zasadniczo pomyślane jako narzędzie wymiany dobrych praktyk.

³³ (ang.) *accompanying measure* – specyficzny typ przedsięwzięć finansowanych przez Komisję Europejską, polegających na wspieraniu współpracy partnerów z krajów członkowskich UE, działających dla osiągnięcia wspólnego celu zgodnego z politykami unijnymi.

Zebranie 22 regionów (wraz z 6 regionami IRISI) oraz pozyskanie ich formalnego - umownego zobowiązania do częściowego sfinansowania powołania i działalności proponowanego stowarzyszenia zajęło sporo czasu. Regiony te (oraz ich kluczowy personel) nie znały siebie wzajemnie i z powodów przywołanych w wielu fragmentach tego rozdziału potrzebne było sporo czasu na zaakceptowanie celu i warunków stowarzyszenia się i przekonania się, że korzyści ze współpracy przewyższają nad wydatkami na cel stowarzyszenia.

Dla konsorcjum konsultacyjnego odpowiedzialnego za realizację Warsztatów Metodologicznych problemy związane z analizą możliwości współpracy regionów w ramach RISI i pomiędzy regionami tej inicjatywy miały potrójną naturę. Po pierwsze, - jak wspomnieliśmy - warunki umowy z Komisją oddzieliły tworzenie „sieci międzyregionalnej” od realizacji Warsztatów, za które konsorcjum jest odpowiedzialne, co utrudniało koordynację oby tych działań. Po drugie, przy braku umowy pomiędzy regionami w sprawie stowarzyszenia, istniało niewiele formalnych ustaleń dla budowania takiej sieci międzyregionalnej. Niezależnie jednak od trudności w praktyce udało się stworzyć sieci zarówno wewnątrz regionów, jak i pomiędzy nimi. Po części nieformalnie, ale w zgodzie z pierwotnymi założeniami, Warsztaty Metodologiczne były postrzegane jako dodatkowa możliwość dla budowania sieci pomiędzy regionami. Trzecim i ostatnim problemem był brak dotychczasowej ewaluacji postępów we wdrażaniu strategii w regionach RISI i w związku z tym brak szczegółowych danych o sieciach międzyregionalnych.

Dlatego też w tym rozdziale niezbędne było oparcie się na wynikach prac zrealizowanych w kontekście IRISI oraz efektach kilku krótkich dyskusjach na temat „usieciowienia” w kontekście programu warsztatów. Tutaj należą się słowa uznania dla James’a Cornford’a (Curds, Uniwersytet w Newcastle), który dokonał ewaluacji problematyki „usieciowienia” w kontekście IRISI.

5.2. Koncepcje i korzyści wynikające z „usieciowienia”

Zarówno na poziomie wewnątrz-, jak i międzyregionalnym „usieciowienie” ściśle dotyczy interakcji społecznych i organizacyjnych w regionach RISI. w tym kontekście przedstawimy ogólne wnioski wynikające z dyskusji o „usieciowieniu” wywiedzione z doświadczeń RISI, ale także innych regionów.

Naturalnie, istnieją pewne różnice pomiędzy sieciami wewnątrz- oraz międzyregionalnymi i (tam gdzie występują) są one

identyfikowane. Jednakże specyficzna problematyka społeczeństwa informacyjnego rodzi swoiste komplikacje, które nie dotyczą innych typów sieci regionalnych, z tego m.in. powodu trzeba postrzegać RISI jako proces o charakterze eksperymentalnym.

Mimo że *usieciowienie* jest modnym konceptem występującym w licznych kontekstach, jego popularności towarzyszy ogólna niepewność, co do jego dokładnego znaczenia. Pomimo ogromu badań nad *networkingiem* firm, uczelni, agencji rozwoju itp. właściwie nie ma ani jednej opublikowanej pracy na temat „usieciowienia” w aspekcie wewnątrz- oraz *międzyregionalnym*.

Często słyszy się opinie pedagogów, że o naukę najłatwiej w grupie. Jeżeli jest to prawdą dla jednostek, być może jest to również prawdą dla wspólnot takich jak regiony. w oparciu o to założenie proces RISI był oparty na hipotezie, że regiony uczyłyby się lepiej i szybciej będąc częścią współpracującej sieci nauczania niż w pojedynkę. Zostało to dowiedzione empirycznie zarówno na podstawie opinii uczestników, jak i istnienia rozległego nieformalnego *networkingu*, w który zdecydowali się włączyć. Społeczeństwo informacyjne postawiło pewne wyzwania, z którymi regiony RISI musiały się skonfrontować i wzajemne uczenie się od siebie odgrywało istotną rolę w budowaniu ich kompetencji w tym zakresie.

W czasie, gdy delegaci RISI sondowali możliwości *usieciowienia* międzyregionalnego, zajmowali się jednocześnie budowaniem sieci i partnerstw w swoich własnych regionach. Spodziewane korzyści były podobne do tych, które przewidywano dla międzyregionalnych sieci: uczenie się z doświadczeń innych uczestników, dzielenie się i wymiana wiedzy i doświadczeń w zakresie dobrych praktyk; tworzenie nowych partnerstw. w przypadku sieci międzyregionalnych pojawia się dodatkowa korzyść polegająca na pozyskaniu bardziej globalnej, a co najmniej europejskiej perspektywy.

W bardziej ogólnym zakresie, główną zaletą „sieci” jako organizacji jest fakt, że łączą one korzyści rynkowe (np. zdecentralizowana władza, elastyczność wobec przemian) z pewnymi cechami biurokracji lub „hierarchii” (np. rozpowszechnianie informacji, niższe koszty transakcji, radzenie sobie z pewnymi problemami towarzyszącymi grupowym działaniom występującymi na rynku). Dodatkowo, sieci mogą pomóc łagodzić napięcia pomiędzy występowaniem w projektach ekonomii skali lub jej brakiem, a także między członkami sieci realizującymi ekonomię skali we

wspólnych obszarach, ale zachowującymi korzyści indywidualnej specjalizacji i wolności działań w innych.

Sieci są rodzajem organizacji wspólnotowej opartej na zaufaniu, wzajemności, solidarności, altruizmie i lojalności. Cechy te nie mogą być zazwyczaj w pełni ujęte poprzez biurokratyczne procedury lub umowy prawne i dlatego trudno jest sieć „zaplanować” lub „zaprojektować”. Sieci powstają w wyniku dopingowania i stymulowania partnerów do współpracy, można im dostarczać wsparcia intensyfikującego współdziałanie, jednakże – trzeba to przyznać - nie ma gwarancji, że w wyniku tych działań powstanie sieć działająca efektywnie.

W kontekście społeczeństwa informacyjnego trzeba mieć na uwadze, aby nie dać się zwieść pozornym podobieństwom pomiędzy możliwościami oferowanymi przez technologie i relacjami społecznymi - nie należy w żadnym przypadku zakładać, że to wykorzystanie technologii prowadzi automatycznie do zaistnienia relacji społecznych. Mimo że narzędzia społeczeństwa informacyjnego oferują udoskonalone środki komunikacji, nie stanowią one cudownego sposobu na pokonanie wszystkich barier stojące przed *usieciowieniem*. Nie są one ani wystarczające, ani niezbędne. Społeczna interakcja oparta na tradycyjnych relacjach międzyludzkich pozostaje niezastąpiona. Kiedy już zdobędzie się wzajemne zaufanie i zrozumienie, narzędzia społeczeństwa informacyjnego mogą okazać się przydatne w polepszeniu jakości komunikacji i/lub redukcji kosztów związanych z korzystaniem z tradycyjnych metod.

Ale *usieciowienie* kreuje również swoje własne problemy i wady. Zdobywanie kontaktów osobistych, zaufania oraz opracowanie „zasad gry” wymaga czasu, co zostało dowiedzione na przykładzie doświadczenia regionów RISI/IRISI przy okazji tworzenia stowarzyszenia europejskiego. w związku z tym rozwój naprawdę efektywnych sieci jest procesem powolnym. Regiony RISI dysponowały niewielkim czasem przeznaczonym na osiągnięcie celów założonych w umowie z komisją Europejską i nic dziwnego, że niektóre spośród nich uznały ustanawianie, wspieranie, zarządzanie i utrzymywanie swoich regionalnych sieci za nader trudne. *Networking* w regionach jest zasadniczą częścią procesu budowania strategii i przydatnym narzędziem nakłaniania do przyjęcia strategii. Niemniej jednak:

„networking to Potwór z Loch Ness – trudno stwierdzić jednoznacznie, czym jest i jak go „ująć”.

Sieci stają się efektywne, kiedy stanowią platformę do osiągania wspólnego (czystego) zysku dla wszystkich. Zysk wyniesiony z udziału w sieci przez poszczególnych partnerów nie musi być równy i zwykle taki nie jest. Częścią początkowych kłopotów dla regionów RISI było zidentyfikowanie (i uzyskanie) zysków mogących przyciągnąć szerszą rzeszę nowych uczestników. Z czasem, wyłoniły się korzyści uzyskiwane dzięki wymianie informacji (uzyskiwanie zasobów wiedzy), dzięki uzyskaniu dostępu do potencjalnych partnerów projektów (sukcesy w poszukiwaniu partnerów), a także dzięki dostępowi do międzyregionalnej platformy wyrażania opinii (było to ważne szczególnie dla polityków) oraz dzięki możliwości uczestnictwa w tworzeniu polityki rozwoju regionalnego na poziomie europejskim.

Sieci mogą również mieć efekt „galwanizujący”, gdyż członkostwo narzuca pewne zobowiązania. w ten sposób, szczególnie na poziomie międzyregionalnym duma z wywiązania się z tego, co było przewidziane („aby nie zawieść” i nie przynieść sobie wstydu) działa jako czynnik motywacyjny, który może być wykorzystany dla wspólnego dobra. Zdanie „nie jesteśmy jedynymi, którzy doświadczają tych trudności” stanowi również przydatną myśl w momencie, gdy pojawiają się problemy. Budowanie udanych sieci może być postrzegane jako proces rozwoju od sieci tematycznej do wspólnoty polityk (zob. tabela 4 poniżej).

RISI posiadały niewiele własnych zasobów do podjęcia działań i w pewnej liczbie przypadków, pomimo że mogły cieszyć się formalnym wsparciem, posiadały niewielki *formalny* status wobec władz regionalnych. Z tego powodu środki finansowe przeznaczone dla nich były niewielkie w porównaniu z całością budżetów regionów – nie mówiąc już o budżetach rządowych lub dużych firm działających w obszarze społeczeństwa informacyjnego. Sieci regionalne, jak te ustanowione przez RISI, muszą zatem działać głównie na zasadzie *przekonywania wpływania* na decydentów lub inne osoby. Nigdy nie jest to łatwym zadaniem i rzadko stanowi sposób na poczynienie szybkich postępów.

Tabela 4.

Sieć tematyczna	Wspólnota polityki
Bardzo szerokie członkostwo	Ograniczona liczba członków, pewne świadome wykluczenia
Szeroki zakres grup	Dominujące interesy gospodarcze i zawodowe
Wahania w częstotliwości interakcji	Częsta, wysokiej jakości interakcja
Ograniczona ciągłość w członkostwie, wartościach i rezultatach	Stale członkostwo, wartości i rezultaty
Istnienie pewnego konsensusu, ale ciągłość konfliktów	Wszyscy uczestnicy podzielają podstawowe wartości
Zasoby w posiadaniu niektórych uczestników	Zasoby w posiadaniu wszystkich uczestników, a ich wzajemne relacje polegają na ich wymianie
Zróżnicowana zdolność do regulowania składu osobowego	Szefowie każdej grupy mogą ustanawiać członków
Nierówna siła, siła o wyniku zerowym	Pewna równowaga sił pomiędzy członkami wspólnoty; jedna z grup może być dominująca, ale siła jest o wyniku pozytywnym

Dla regionów RISI międzyregionalny *networking* przysparza dodatkowych problemów i komplikacji. Po pierwsze, taka sieć składa się z regionów - raczej niż miast, uniwersytetów lub struktur przywykłych do uczestnictwa w sieciach (np. *twinningu*³⁴, itp.) i wszystkiego czego można takich sieciach nich oczekiwać. Po drugie, społeczeństwo informacyjne stanowi samo w sobie szeroki i kompleksowy temat w odróżnieniu od bardziej skoncentrowanych tematycznie sieci innego rodzaju. Po trzecie, duże odległości,

³⁴ (ang.) współpraca *struktur bliźniaczych*, np. miast, grup zainteresowań, młodzieży z dwóch krajów.

różnice językowe i różnorodność kulturowa to czynniki podziału między regionami. Oczywiście, inne sieci międzynarodowe również napotykają na podobne trudności. Ale oznacza to, że potrzeba znacznie więcej czasu na osiągnięcie stopnia zaufania i współpracy potrzebnego do skutecznego funkcjonowania sieci.

Najpowszechniejsze problemy związane z międzynarodowym *networkingiem* to: rozbieżność celów, różnice w priorytetach, niezrozumienie umiejętności oraz wysokie koszty. Ale ci, którzy uczestniczyli w takich sieciach wierzą, że korzyści przewyższają utrudnienia – szczególnie te, których nie można pokonać pracując w pojedynkę (np. transfer doświadczenia i dobrych praktyk oraz uzyskanie „globalnej perspektywy”).

Regiony odgrywają szczególną i wyjątkową rolę w kontekście społeczeństwa informacyjnego, która wynika po części z ról odgrywanych przez innych „aktorów”. Na podstawowym poziomie:

- sektor prywatny ma siłę w podejmowaniu podstawowych decyzji dotyczących inwestowania w infrastrukturę, chociaż sektor publiczny ma możliwość wpływu na te decyzje
- zazwyczaj wyłącznie rządy na szczeblu centralnym (indywidualnie bądź wspólnie, poprzez UE) mają prawo ustanawiania podstawowych decyzji *wykonawczych* i
- głównie regionalne i lokalne agencje posiadają szczegółową informację potrzebną do podejmowania decyzji *dotyczących wdrożeń* projektów.

Jednak ważną rolą regionów RISI jest przede wszystkim koordynowanie lub próba wpływu na decyzje podejmowane przez innych.

Międzyregionalne sieci społeczeństwa informacyjnego posiadają mniej wcześniej istniejących zasobów i praktyk na których mogą polegać w działaniach, w porównaniu do innych sieci, w związku z tym potrzeba im więcej czasu i więcej starań do zdefiniowania wspólnych ram odniesienia niż innym strukturom. Na przykład:

- sieci firm opierają się na wspólnym języku wypracowanym na bazie wspólnie i starannie wypracowanych zasad, celów lub tradycji. Pomiędzy członkami międzyregionalnej sieci jest znacznie mniej wspólnego języka, a głównym zadaniem takiej sieci jest stworzenie lub rozwój takiego wspólnego języka lub wzajemnego rozumienia
- inne rodzaje sieci (np. miast) mogą liczyć na wspólną strukturę administracyjną, obowiązki i cele. Na poziomie

regionalnym jest znacznie więcej wahań, gdyż poziom ten ogranicza skuteczny *networking*, ponieważ każdy członek musi wstępnie poświęcić czas i podjąć wysiłek w celu poznania specyfiki środowiska, w którym pracują inni członkowie sieci

- podczas gdy miasta i uniwersytety mają długoletnie tradycje we współpracy międzynarodowej (np. poprzez struktury bliźniacze, tudzież współpracę naukową), w przypadku regionów sytuacja przedstawia się znacznie mniej imponująco. Międzyregionalna sieć rozpoczyna od zera, chociaż zdarza się, że bywa tworzona na podstawie istniejących relacji *instytucjonalnych*.

Na poziomie międzyregionalnym regiony RISI musiały budować wizję tego, co znaczyć winien termin „społeczeństwo informacyjne” w ich regionie. Przyjmując wspólne podejście do procesu, w swoich wizjach RISI wykazywały tendencję do podkreślania implikacji ogólnospołecznych społeczeństwa informacyjnego i potrzeby zaangażowania *wszystkich* „aktorów” społecznych w zrozumienie szans i zagrożeń, które z nich wynikają. Regionalne sieci musiały zatem wywierać wpływ na bardzo szeroką rzeszę rozmówców: specjalistów ds. technologii, biurokratów i administratorów, polityków, przedsiębiorców i szefów firm, członków związków zawodowych, pedagogów, a także przedstawicieli innych branż oraz ogólnie rzecz biorąc, obywateli. Znaczące założenie „filozofii” RISI stanowiła konstatacja, że te różnorodne grupy mogą być najskuteczniej zintegrowane na poziomie regionalnym. Niemniej jednak, różnorodność grup zwiększa czas potrzebny do ustanowienia wspólnych ram odniesienia.

W oparciu o ograniczone materiały dostępne na ten temat proponowane są następujące konkluzje i wskazania dla dobrych praktyk w odniesieniu do tworzenia sieci:

- najważniejszym spośród wywiedzionych wniosków jest to, że tworzenie międzyregionalnych i w mniejszym stopniu wewnątrzregionalnych sieci społeczeństwa informacyjnego stanowi szczególnie kompleksowy i trudny proces. Proporcja zasobów (czas, pieniądze, wysiłek,...) potrzebnych do zbudowania i utrzymania takich sieci jest wysoka w stosunku do bardziej tematycznych sieci o jaśniej zdefiniowanych i kompromisowych celach
- sieć jest oparta na zbiorze wspólnych ustaleń. Mogą one być ustanowione wyłącznie na bazie regularnych kontaktów utrzymywanych przez długi okres czasu, szczególnie

w międzynarodowym, wielojęzycznym środowisku i o tak szerokim społecznym celu jak społeczeństwo informacyjne

- sieci opierają się na współzależnościach zasobów, które muszą być umiejętnie wykorzystane w jej budowaniu i efektywnym rozwoju. Identyfikowanie korzyści, nie mówiąc już o obliczaniu nagrody za uczestnictwo w sieci zdaje się być szczególnie trudną kwestią dla wielu uczestników sieci różnego rodzaju
- niemożliwe jest zrobienie wszystkiego od razu: sieć wymaga strategii i musi być starannie zaplanowana. Zważywszy, że *networking* jest zasadniczo procesem bez ustalonej daty zakończenia i posiadającym cele, które w trakcie rozwoju sytuacji i zmieniającego się kontekstu mogą podlegać modyfikacjom, taka strategia musi być elastyczna i otwarta na zmiany. Niemniej jednak niezbędne jest strategiczne myślenie zawierające ustalenie wyraźnych priorytetów i celów pośrednich. Ustanowienie takiej strategii wymaga jednak, podejmowania decyzji na temat priorytetów i niektórzy członkowie sieci mogą być rozczarowani wynikami tych ustaleń
- komunikacja leży w sercu sieci i strategia komunikacji stanowi zasadniczy etap i ciągły wymóg współpracy. Jasna i właściwie sfinansowana strategia komunikacji (w odróżnieniu od zwykłych technicznych protokołów stosowanych w komunikacji wewnętrznej) wymagana jest od samego początku. Taka strategia musi uwzględnić złożoność struktury licznych uczestników sieci i różnorodność form i treści komunikacji odpowiednich dla każdego. Wstępnym priorytetem w budowie *networkingu* jest wysondowanie potrzeb i zdolności komunikacyjnych oraz obecnego poziomu zaopatrzenia w rozmaite komponenty sieci jako fundamentu dla opracowania strategii
- spotkania „twarzą w twarz” – konferencje, warsztaty, warsztaty letnie, itp. są nieodzowne. Należy się skupić na organizowaniu wydarzeń umożliwiających bezpośredni kontakt. Złożoność wymaganej komunikacji (w szczególności dla zbudowania sieci międzynarodowej) czyni koniecznymi regularne spotkania „twarzą w twarz”. Komunikacja wykorzystująca tradycyjną wymianę pism oraz drogą elektroniczną mogą przyczyniać się do rozbudowywania i poszerzenia kontaktów, ale dopiero po tym, kiedy te ostatnie zostały nawiązane podczas odbytych spotkań: nie mogą ich zatem zastępować. Również wzajemne zaufanie i rozumienie mogą być budowane wyłącznie na podstawie bezpośrednich kontaktów.

W odniesieniu do wewnątrzregionalnych sieci, można sformułować dodatkowe uwagi i wskazania dla dobrych praktyk. Należy zatem:

- tworzyć sieci na bazie istniejących doświadczeń regionalnych (uczelnie, izby przemysłowo- handlowe itp.), rozszerzając je poprzez przyłączanie do nowych inicjatyw ich członków mniej przywykłych do *networkingu* na poziomie regionalnym
- uwzględnić konieczność stworzenia możliwości szkoleń dla tych, którzy są nowi w *networkingu* w kontekście rozwoju regionalnego
- organizować warsztaty i seminaria w celu rozbudowy sieci i zwiększenia udziału w nich. Podejmować świadomy wysiłek w celu przyjęcia podejścia integrującego poprzez rozmaite działania, imprezy i spotkania przeznaczone dla partnerów społecznych. Radzimy unikać stosowania niepotrzebnego żargonu i tłumaczyć go wtedy, kiedy jego użycie jest niezbędne
- zapewnić, aby grupy robocze nie były zdominowane przez silne osobowości. Trzeba również upewnić się, że grupy mają jasne i osiągalne cele zgodne z wiedzą i obszarami zainteresowania ich członków
- dopilnować, by ludzie byli informowani o rozwoju sieci, co pozwoli utrzymać ich zainteresowanie uczestnictwem w pracach sieci. Trzeba pamiętać, by publikować osiągnięcia – działa to jako doskonały bodziec dla innych
- inicjatywy społeczeństwa informacyjnego na poziomie regionalnym są skomplikowane same w sobie i istnieją poważne przeszkody dla efektywnego *networkingu*. Mogą być one najsprawniej pokonane, kiedy inne powiązane działania są pomyślnie realizowane, na przykład zaangażowanie się władz regionalnych; skuteczne i charyzmatyczne przewodnictwo; szeroko zakrojona kampania podnoszenia świadomości oraz debata publiczna
- przyjęta tradycja i kultura współpracy w regionie stanowi kluczowy czynnik sukcesu w szybko powstających nowych partnerstwach i sieciach. Tam gdzie tego brakuje, dla zbudowania zaufania potrzebnego dla skutecznego *networkingu* potrzeba czasu, aby wyrugować zaściankowość i opór przyzwyczajęń.
- regiony posiadające już istniejącą bazę wiedzy i doświadczenie praktyczne w odniesieniu do zagadnień ICT i społeczeństwa informacyjnego (tzn. społeczeństwa

stosunkowo „dojrzałego” w kwestiach społeczeństwa informacyjnego) mają ułatwiony start w budowaniu efektywnych sieci społeczeństwa informacyjnego. w innych, mniej dojrzałych, trzeba włożyć więcej czasu i wysiłku w podnoszenie świadomości i edukowanie obywateli zanim będą w stanie uczestniczyć w debacie i staną się poważnymi partnerami dla nowych sieci.

5.3. Budowanie partnerstw

Jak już zostało powiedziane, rozwój społeczeństwa informacyjnego wymaga wdrożenia kultury partnerstwa, zatem RISI otrzymały szczególne zadanie zidentyfikowania potencjalnych partnerów oraz wspierania budowania odpowiednich relacji pomiędzy nimi. w tym rozdziale szczególna uwaga zostanie zwrócona na te aspekty budowania partnerstw, które nie zostały dotychczas omówione jako ściśle związane takimi z siłami napędowymi RISI jak: zwiększanie udziału w procesie, tworzenie porozumień i *usieciowienie*.

W tej części poradnika zostaną również porównane pewne zalety podejścia odgórnego (ang. *top-down*) i oddolnego (ang. *bottom-up*). Co prawda opis tego problemu mógłby być z powodzeniem przedstawiony w innym miejscu poradnika, ale szeroki zakres partnerstw ustanowionych w ramach RISI lokuje się w sercu dyskusji o wyborze odpowiedniego podejścia.

Problematyki uczestnictwa, *usieciowienia* i partnerstwa są dosyć ściśle powiązаныmi konceptami, szczególnie kiedy są użyte w kontekście RISI. *Networking* został już opisany jako forma organizacji współpracy, w której wspólna korzyść jest warunkiem koniecznym dla uzyskania efektywności. Z tego powodu sieć zakłada istnienie korzyści i obowiązków. Uczestnictwo stanowi znacznie bardziej luźną formę społecznej interakcji, w której istnieje potencjał dla zysków (inaczej nie można by przyciągnąć zainteresowania i uczestnictwa ludzi), ale nie ma obowiązków. Oczywiście, promotorzy takich inicjatyw jak RISI liczą, że z czasem zostanie wypracowana jakaś forma współzależności zasobów (pomiędzy organizatorami inicjatywy i jej uczestnikami), ale właściwie odpowiada to naszemu pojęciu sieci. Dla kontrastu: partnerstwa prowadzą do coraz bliższych relacji, w których mogą występować więzi formalne i umowne. w przypadku inicjatyw RISI partnerstwo oznaczało bliższą relację, ale pozbawioną formalnych lub umownych więzi. Nic dziwnego, że w niektórych RISI pojawiły się trudności w stworzeniu i utrzymaniu efektywnych partnerstw.

W zakresie poszukiwania naszej definicji należy rozróżnić partnerstwa na poziomie inicjatywy RISI i projektów w niej rozwijanych. Na poziomie inicjatywy obowiązki są zazwyczaj wyłącznie natury „moralnej”, dlatego połączenie dużej liczby różnych instytucji jest tak trudne. Kluczowe organizacje („gracze”) rzadko mają wspólną wizję lub oczekiwania, stąd też rzadko miewają takie samo poczucie obowiązków społecznych w odniesieniu do wspólnotowego (regionalnego) dobra. Na poziomie projektu partnerzy zdają się być bardziej powiązani dzięki lepszemu zdefiniowaniu pojęcia (wspólnego) celu, dzięki oczekiwaniu osiągalnych i namacalnych korzyści (zawierających w pewnych przypadkach zysk) oraz dzięki mniejszej liczbie i większej różnorodności partnerów. w kontekście biznesowym partnerstwa projektowe generalnie podlegają kontraktom umownym. Nawet w kontekście finansowanych ze środków publicznych partnerstw publiczno – prywatnych pewne (być może luźniejsze) ustalenia kontraktowe są generalnie potrzebne.

Dla regionów RISI budowanie nowych partnerstw w celu odpowiedzi na wyzwania społeczeństwa informacyjnego wymaga nieco zróżnicowanych podejść w zależności od kontekstu. Najważniejszym partnerstwem znajdującym się w sercu tych inicjatyw jest Regionalny Komitet Sterujący i - jak już podkreślaliśmy - niezbędne jest dokonanie starannego wyboru jego członków i przewodniczącego. Ponieważ ciągłość członkostwa oraz prawdziwe zaangażowanie są konieczne dla osiągnięcia efektywności pracy Komitetu Sterującego i powodzenia inicjatywy, być może trzeba bardziej dobitnie (niż robią to regiony RISI) określać od samego początku potencjalne korzyści (nieliczne) i obowiązki (potencjalnie liczne) wynikające z członkostwa. Sugeruje się:

- aby powołujący RKS poddawali kandydatów na stanowiska wnikliwej rozmowie kwalifikacyjnej
- że może okazać się potrzebne przeprowadzenie postępowania w sprawie wyboru członków na podstawie poszukiwań i wyboru – niż poprzez akceptowanie ochotników lub kandydatów z czyjejs rekomendacji.

Grupy robocze stanowią skuteczny i wpływowy mechanizm w pewnych regionach i one również tworzą ważne partnerstwa. Raz jeszcze skuteczne przywództwo³⁵ (w osobie przewodniczącego), małe grupy wysoko usytuowanych osób o wspólnej wiedzy i obszarach zainteresowania, jasne określenie celów i wspólnych

³⁵ (ang.) - przewodnictwo

oczekiwań - zdają się być gwarancją sukcesu. Szersze grupy robocze częściej bywają mniej spójne, mniej skupione na jednym celu i posiadają mniejsze poczucie obowiązku.

Poza tymi strukturami od regionalnych inicjatyw oczekiwano stworzenia szerszego wachlarza partnerstw. w szerszym ujęciu społeczność regionu (obywatele i organizacje) tworzy grupę potencjalnych partnerów, ku którym inicjatywy powinny się zwracać. Ale zarządzanie tak dużą siecią w produktywny sposób stanowi zadanie praktycznie niewykonalne.

Jedynymi wskazówkami dla dobrych praktyk w tym zakresie wydają się być:

- organizowanie maksymalnej szerokiej kampanii podnoszenia świadomości i nieustanne poszukiwanie nowych odbiorców; korzystanie z szerokiego wachlarza mediów. Ponieważ społeczeństwo informacyjne będzie potrzebowało rozmaitych „graczy” i rozmaitych partnerstw, RISI muszą stale poszukiwać nowych uczestników w celu stworzenia (metodą *oddolną*) projektów, na które istnieje rzeczywiste i ciągle zapotrzebowanie
- upewnienie się, że Jednostka Zarządzająca, Komitet Sterujący i inni decydenci ustawicznie starają się identyfikować i pozyskiwać nowych partnerów. Ważne jest wykorzystywanie znajomości zachowań społecznych i budowanie kontaktów osobistych. Najważniejsi członkowie Komitetu Sterującego, jak również Dyrektor Zarządzający projektu RISI, będą potrzebować czasu i wysiłku w celu wzbudzenia zainteresowania i entuzjazmu wśród czołowych decydentów kluczowych organizacji
- wczesne wsparcie i zaangażowanie kilku kluczowych organizacji może stanowić bodziec dla innych do przyłączenia się. Należy poszukiwać „sponsorów” rozumiejących rolę katalizatora, jaką mogą odegrać w rozwijaniu inicjatywy
- wykorzystanie mediów do „rozpowszechnienia przekazu” – jeśli to możliwe – przy zaangażowaniu profesjonalistów z tej branży
- stworzenie maksymalnych możliwości uczestnictwa dla uzyskania społecznej interakcji. Należy pogodzić się z faktem, że nie uda się znaleźć więcej niż kilka tysięcy uczestników, ale trzeba maksymalnie wykorzystać ich obecność. Powinno się również sporządzić bazę kontaktową obejmującą wszystkie te osoby

- utrzymywanie motywacji uczestników poprzez regularne przekazywanie informacji; stworzenie planu marketingu i komunikacji i jeśli to możliwe, zaangażowanie eksperta ds. komunikacji
- wykorzystywanie możliwości RISI do zaferowania platformy komunikacji dla potencjalnych uczestników w zamian za deklaracje publicznego uczestnictwa – to szczególnie ważne w odniesieniu do wybranych przedstawicieli i wysokich rangą urzędników
- zapraszanie znanych osób w charakterze prelegentów przy okazji rozmaitych imprez w celu przyciągnięcia nowych uczestników; może być to zarówno Marszałek lub Wojewoda, jak i popularny piosenkarz!
- świadomość tego, że organizowanie wielu imprez o małej skali przynosi zazwyczaj więcej korzyści w zakresie tworzenia możliwości prawdziwego dialogu i pozyskiwania zainteresowania obywateli niż zorganizowanie kilku wielkich imprez. w praktyce najlepiej jest znaleźć pośrednie rozwiązanie. Zaleca się wykorzystywać duże imprezy w celu przyciągnięcia ogólnego zainteresowania i pozyskawszy go organizować mniejsze spotkania, na których można próbować skonkretyzować sprawy uczestnictwa
- identyfikacja wszelkich „nagród”, które może przynieść RISI i promowanie ich jako korzyści z partycypacji – trzeba jednak baczyć, aby nie wzbudzić oczekiwań wygórowanych i niemożliwych do spełnienia. Finansowe wsparcie dla inicjatywy i finansowanie „przyjętych” projektów jest ogromnie ważne. Należy zapewnić, aby potencjalni partnerzy i zwolennicy inicjatywy dostrzegli, że aby móc wynieść korzyści z inicjatywy muszą również być przygotowani (i zdolni) do wniesienia wkładu (zgodnie z przysłowiem „bez pracy nie ma kołaczy”³⁶)
- dążenie do tego, by inicjatywa była dobrze powiązana z władzami regionalnymi (samorząd województwa, Komitet Monitorujący RPO, agencja rozwoju regionalnego, itp.) i by wykorzystać wiarygodność, uznanie i autorytet które mogą przez to być „przelane” na RISI
- promocja projektu wskazywać powinna głównie na korzyści, mniej na rozwiązania technologiczne
- niezbędne jest „nagłaśnianie” wokół projektu tak, aby ludzie czuli, że powinni się przyłączyć.

³⁶ (ang.) *no pain, no gain!*

Budowanie partnerstw na poziomie projektu jest generalnie łatwiejsze, ale - poza jednym wyjątkiem - wszystkie regiony RISI napotkały na trudności we włączeniu do partnerstw sektora prywatnego. Jest to fakt, który nie powinien być postrzegany jako nieuchronny – ale który okazał się takim być dla większości regionów IRISI i RISI. Wynika to z faktu, że sektor prywatny oczekuje propozycji interesującej z biznesowego punktu widzenia, jeszcze zanim podejmie się jej rozpatrzenia. Czasami wymóg ten nie może być spełniony, nawet jeśli inwestycja jest bardzo potrzebna z punktu widzenia „dobra ogólnego”. Ogólnie rzecz ujmując, tworzenie partnerstw projektowych musi być oparte na tworzeniu sytuacji gdzie wszyscy wnoszą korzyści - w odniesieniu do potencjalnych partnerów - i w pewnych przypadkach nie przedstawia to trudności. Partnerstwa pomiędzy sektorem publicznym i sektorem pozarządowym wydają się najłatwiejsze, ponieważ obydwa sektory posiadają wspólną kulturę i wspólne zaangażowanie w świadczenie usług publicznych.

W pewnym regionie z Hiszpanii (Katalonii) nie należącym do RISI, ponad 600 JST (urzędów miasta) podjęło współpracę w celu utworzenia jednej agencji o nazwie Localret, aby negocjować jak najkorzystniejsze warunki z operatorami telekomunikacji.

Ale i tu mogą również występować problemy. Na przykład duże niezależne organizacje finansowane ze środków publicznych (np. uczelnie, publiczne władze ds. ochrony zdrowia) są czasami zbyt zaabsorbowane swoimi własnymi priorytetami, aby mieć ochotę uczestniczyć w inicjatywie, chyba że według nakreślonych przez siebie zasad. Organizacje pośrednie (izby, sieci i stowarzyszenia) często bywają nadmiernie pochłonięte gromadzeniem środków umożliwiających własne funkcjonowanie.

Włączenie sektora prywatnego w budowanie społeczeństwa informacyjnego na poziomie regionalnym okazało się zarówno trudne, jak i powolne. w pewnym stopniu odpowiedzialność za to ponosi tendencja do powstawania konfliktów między kulturą współzawodnictwa i partnerstwa. Wydaje się szczególnie istotne, aby uważnie przeanalizować relacje pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym, w tym możliwości powstawania konfliktu lub partnerstwa pomiędzy nimi. Jest to ważne, gdyż istnieje przypuszczenie, że warunkiem koniecznym budowania społeczeństwa informacyjnego na poziomie regionalnym jest istnienie lub rozwój partnerstw publiczno-prywatnych.

Jednym z możliwych powodów braku silnego zaangażowania się w RISI przedsiębiorstw sektora prywatnego było to, że RISI występowały do nich z prośbą o podejmowanie wysiłków i pomoc finansową, ale w większości przypadków (aczkolwiek z pewnymi wyjątkami) nie były w stanie zaoferować im preferencyjnych warunków dostępu do środków finansowych. Tym niemniej istnieją przesłanki, aby sądzić, że sektor prywatny gotów jest wykazać się większym zaangażowaniem w zmienionych okolicznościach. W większości regionów sektor prywatny uważnie stara się wysondować możliwości włączenia się w inicjatywę. Ale przełożenie tego domniemanego zainteresowania na konkretne działania wymaga czasu i jest niełatwe w warunkach słabo wyrażonego popytu, jak ma to miejsce w większości regionów RISI.

W innym regionie Wielkiej Brytanii, nie należącym do RISI, tworzenie strategicznego dokumentu ICT doprowadziło bezpośrednio do zmiany w planie finansowym jednego z największych operatorów telekomunikacji. Przesunięto na wcześniejszy termin rozpoczęcie 5 letniego planu inwestycji o wartości 100 milionów funtów, zamiast rozpocząć go w 2003 r. jak i wstępnie planowano.

Aby pozyskać zaangażowanie sektora prywatnego, sektor publiczny musi być elastyczny w swoim podejściu i budować kompetencje w tworzeniu sytuacji, w której wszyscy wynoszą korzyści, przy maksymalnie ograniczonej biurokracji. Budowanie partnerstwa jest powolnym procesem wymagającym wyjątkowej ostrożności, wzajemnego zdobywania zaufania i identyfikacji wspólnie osiągalnych lub komplementarnych celów. Finansowanie publiczne, w tym wsparcie z funduszy strukturalnych, może stanowić zasadniczy katalizator w rozwijaniu projektów strategicznych, których nie jest w stanie sfinansować samodzielnie sektor prywatny. Należy kategorycznie podkreślić, że zważywszy na słabe zapotrzebowanie na zaawansowane aplikacje i usługi ICT w regionach słabo rozwiniętych strukturalnie konieczny jest udział środków publicznych w stymulowaniu popytu do poziomu, na którym zaczną działać mechanizmy rynkowe.

Z oczywistych powodów zainteresowanie RISI jest największe wśród firm sektora ICT. Ich interes wynika ze starań RISI w zakresie podnoszenia świadomości i stymulowania popytu. Jak można się łatwo domyślić, wykazują one w szczególności zainteresowanie projektami „powtarzalnymi” (czynnik wielokrotnego zastosowania).

Regiony mogą prowadzić pewne działania w celu maksymalnego wykorzystania swojego potencjału, na przykład:

- dla regionów sąsiadujących ze sobą (w tym nie należących do RISI) może okazać się opłacalne łączenie sił i zasobów w celu utworzenia międzyregionalnego partnerstwa w sprawach zaopatrzenia, bowiem zwiększa to ich siłę negocjacyjną podczas dokonywania zakupów
- regiony mogą „targować się” z dostawcami z sektora prywatnego. Na przykład: w regionie posiadającym słabą infrastrukturę na pewnym obszarze – co powoduje słabe zapotrzebowanie na ICT (na przykład na wyludnionych obszarach wiejskich), jednocześnie jednak posiadającej silny ośrodek miejski, może dojść do wystosowania wspólnego zaproszenia do składania ofert na stworzenie czegoś w rodzaju Sieci Obszaru Metropolitalnego na obszarze miejskim oraz zapewnienia dostępu do usługi ISDN na obszarach wiejskich.

Słaba odpowiedź sektora prywatnego na propozycje współpracy w regionach może być również efektem pewnego czytelnego paradoksu. Większość obywateli spędza największą część codziennego życia w swoim regionie. Region jest zatem dominującym ośrodkiem ich aktywności gospodarczej i społecznej. w przypadku dużych międzynarodowych koncernów, które dominują rynki jest zaś dokładnie odwrotnie, gdyż dążą one nieustannie do poszerzania swojej strefy wpływów i wobec tego wykazują mniejsze zainteresowanie i zrozumienie dla potrzeb lokalnych i regionalnych.

Oczywiście trudno jest dotrzeć do MŚP, co wynika z ich znacznej liczby i różnorodności. Instytucje pośredniczące (jak izby przemysłowo-handlowe) czasami nie chcą zbytniego zbliżenia z MŚP, gdyż uważają, że ich zadaniem jest reprezentowanie tych ostatnich. Tym niemniej uczestnictwo właścicieli małych firm jest niezwykle istotne, szczególnie w regionach, w których to oni tworzą większość miejsc pracy. Powinni oni być reprezentowani w Komitecie Sterującym, w miarę możliwości bezpośrednio, oraz we właściwych grupach roboczych.

Podsumujmy zalety partnerstwa we wszelkich jego odmianach:

- większa spójność i zmniejszenie rozdrobnienia
- mniejsze powielanie się i marnotrawienie zasobów
- lepsza integracja i ekonomie skali
- potencjał dla tworzenia synergii – kreowanie nowych pomysłów, produktów i usług
- ograniczanie wzajemnego rywalizowania; więcej „zdrowej” współpracy
- większa spójność.

Najważniejsze problemy to:

- trudno jest zarządzać na dużą skalę
- cele i korzyści nie zawsze są jasne i realistyczne
- współbieganie się o (niewielkie) środki ma negatywne oddziaływanie.

Pytanie, przed jakim stanęły regiony RISI, dotyczyło tego jak daleko powinno sięgać ich wzajemne partnerstwo (w podnoszeniu świadomości, *usięciowieniu* itp.). Najwyraźniej im większe partnerstwo, tym bardziej integrująca i oddolna staje się inicjatywa. i odwrotnie, czym mniejsza partycypacja i partnerstwo w inicjatywie, tym bardziej stanie się ona odgórnie sterowana. Równoległe do tych wniosków: budowanie porozumienia staje się łatwiejsze w małej grupie niż grupie w dużej i zróżnicowanej.

Korzyścią z podejścia RISI było stworzenie szerokiego, powszechnego (tzn. publicznego) konsensusu, co legitymizować będzie przemiany strukturalne następujące wskutek realizacji strategii społeczeństwa informacyjnego. w miarę potrzeb, taki konsensus powinien zostać wykorzystany, aby pokonać ewentualny opór istniejących struktur wpływów w regionie.

Jednakże w krótkim czasie i przy ograniczonych zasobach, jakimi dysponują RISI, osiągnięcie znaczącego powszechnego porozumienia w sprawie poparcia jest celem niemal nieosiągalnym. w praktyce zatem, jeśli zamierza się osiągnąć jakiegokolwiek poważne wyniki, poparcie i finansowe zaangażowanie władz regionalnych oraz Komitetu Monitorującego Fundusze Strukturalne oraz innych mechanizmów wsparcia jest absolutnie nieodzowne.

Konsultant procesu zaangażowany przez pewien niemiecki region oznajmił, że zmienił zdanie i że teraz (tzn. 16 miesięcy później) uważa, że:

„pomimo dostrzegania zalet podejścia *oddolnego* rozwój i realizacja strategii społeczeństwa informacyjnego powinny następować odgórnie, to znaczy zyskać wsparcie polityków w celu uzyskania finansowania projektu”.

Stwierdził on, że w trakcie realizacji projektu doszedł do zrozumienia, jak ważne jest skuteczne współdziałanie ze środowiskiem politycznym.

Zrodziły się pytania na temat wiarygodności tych, którzy są odpowiedzialni za wybór priorytetów strategicznych, a nawet tego, kto wybiera decydentów. Jeśli decyzje zostały podjęte w wyniku procesu szeroko zakrojonych konsultacji *oddolnych*, sam ów proces nadaje wyborowi potrzebną wiarygodność. Ale w odpowiedzi na to dało się słyszeć, że regiony RISI (za wyjątkiem Wielkiej Brytanii) wybrały drogą demokratyczną regionalne sejmiki/rady i to one stanowią właściwy organ decyzyjny. Z tej perspektywy decyzje mogą być podejmowane metodą odgórnią, gdyż ona również gwarantuje demokratyczność i uznanie.

Różne konteksty występujące w każdym regionie oznaczają, że nie sposób dokonać uogólnień na temat dobrych praktyk w zakresie podejść *odgórnego* i *oddolnego*. Gwoli podsumowania – które jednak może nie sprawdzać się we wszystkich regionach – sugeruje się, że:

- rozwój strategii powinien odbywać się zarówno trybem *top-down* jak i *bottom-up*. Akceptacja z góry jest konieczna do zagwarantowania uznania mechanizmów za demokratyczne, do zapewnienia inicjatywom wiarygodności i autorytetu oraz do pozyskania wsparcia finansowego. Jednocześnie, powszechne poparcie z „dołu” sprawia, że strategia jest zgodna z rzeczywistymi potrzebami i oczekiwaniami, pomaga pokonać niechęć do ryzyka i zachowań „chowania głowy w piasek” wobec (nie wybranych w głosowaniu powszechnym) decydentów i wzmacnia popyt na produkty, usługi i aplikacje społeczeństwa informacyjnego
- bez autorytetu i poparcia możliwych dzięki podejściu *odgórnym*, wygenerowanie odpowiedniego poziomu uczestnictwa i konsensusu *oddolnego* staje się znacznie trudniejsze. Inicjatywa, która opiera się wyłącznie na podejściu *oddolnym* prawdopodobnie nie będzie w stanie rozwinąć regionalnych możliwości planowania i wygeneruje mniej innowacyjne strategie

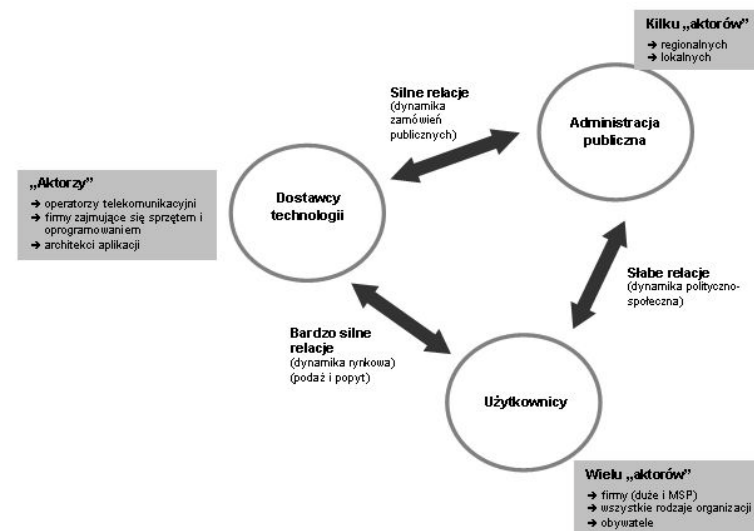
- bez wyrażenia potrzeb i oczekiwań w oparciu o realia rynkowe na podstawie podejścia *oddolnego* istnieje ryzyko sformułowania niewłaściwej i nierealizowalnej strategii. Z drugiej strony inicjatywa oparta w pełni na podejściu *oddolnym* nie ma zbyt wielu szans na zagwarantowanie środków potrzebnych do realizacji strategii.

Generalnie rzecz ujmując, krytyczne czynniki sukcesu dla dobrej sieci regionalnej, dla współpracy i budowania partnerstwa pomiędzy regionalnymi „aktorami” można streścić w następujący sposób:

- Wspólna orientacja: istnienie stosunkowo wysokiego poziomu zbieżności pomiędzy partnerami w zakresie ich strategii i celów, przy jednoczesnej ochronie ich własnych interesów
- Role komplementarne: partnerzy muszą pracować dopełniając się jak elementy puzzli, a każdy z nich odgrywać winien odrębną rolę i posiadać indywidualne obowiązki w każdym z podejmowanych działań. w ten sposób partnerzy potrzebują siebie nawzajem, gdyż nie są w stanie poczynić postępów w pojedynkę
- Naturalne relacje: partnerstwa działają najlepiej tam, gdzie nie ma potrzeby budowania relacji od zera i gdzie potrzeby wszystkich partnerów są zagwarantowane i spełnione. Współpraca przynosząca wszystkim korzyści jest czynnikiem niezbędnym dla powodzenia działań
- Podobna kultura i język: partnerzy muszą posiadać w znacznej mierze wspólny język i kulturę w celu prowadzenia efektywnej komunikacji i współpracy
- Dobre wzajemne relacje: oprócz właściwych relacji instytucjonalnych, dobre relacje osobiste pomiędzy głównymi „aktorami” są konieczne dla owocnej współpracy pomiędzy nimi
- Ustanawianie priorytetu dla podejścia oddolnego: doświadczenie pokazuje, że projekty i inicjatywy przeprowadzone zgodnie z podejściem *oddolnym* są zazwyczaj bardziej udane niż inne. Dynamika wprowadzona przez inicjatywy oparte o rzeczywiste zapotrzebowanie zwykle działa najlepiej i powinno się faworyzować te, które spełniają ten warunek.

W inicjatywach społeczeństwa informacyjnego można wyodrębnić trzy główne grupy „aktorów”: administracje publiczne, użytkowników i dostawców technologii. Schemat nr 9 przedstawia naturę relacji występujących pomiędzy nimi. Wskazuje on na to, że relacje pomiędzy dostawcami technologii i użytkownikami oraz administracją publiczną są raczej silne, gdyż opierają się na ustaleniach umownych dotyczących dostarczania usług. Z drugiej strony, relacja pomiędzy władzami regionalnymi i użytkownikami generalnie jest słaba i opiera się tylko na „umowach” natury politycznej i społecznej. Przez to stanowi ona „słabe ogniwo łańcucha” w procesie tworzenia ogólnoregionalnych partnerstw i w konsekwencji należy poświęcić szczególną uwagę jej umacnianiu.

Schemat 9.



6. Pozycjonowanie strategii w głównym nurcie (mainstreaming)

Fundusze Strukturalne UE – Integracja z polityką regionalną

6.1. Ogólna charakterystyka

W poprzednich rozdziałach zwrócono szczególną uwagę na potrzeby tworzenie *osiągalnych* strategii, zatem żadna dyskusja o inicjatywach społeczeństwa informacyjnego nie będzie kompletna bez refleksji poświęconej finansowaniu. Ponieważ zapotrzebowanie na produkty i usługi społeczeństwa informacyjnego w regionach RISI (i generalnie regionach zdefaworyzowanych) jest słabe, mało prawdopodobne, aby same mechanizmy rynkowe spowodowały potrzebną przemianę w odpowiedniej skali czasowej. Ponadto działając samodzielnie mechanizmy rynkowe mogą ukształtować społeczeństwo informacyjne i sterować wykorzystaniem technologii w sposób nie odpowiadający w pełni rzeczywistym oczekiwaniom obywateli. Popyt musi być stymulowany i ukierunkowany. Przy braku prywatnych inwestycji władze publiczne i fundusze publiczne mają zasadniczą rolę do odegrania.

W niniejszym rozdziale zawarte są rozważania na dwa szczególne tematy. Pierwszy z nich dotyczy wykorzystania i orientacji funduszy strukturalnych UE i działań RISI w celu wykorzystania oferowanych przez nie możliwości. w tym samym kontekście, drugi temat dotyczy szerszego celu – zapewnienia, aby strategia RISI i plan działań były zintegrowane z planem rozwoju regionalnego, zaś jego implementacja wpisana w procesy planowania regionalnego.

Dla osób o szczególnie wyostrożonym zmyśle semantycznym termin *mainstream* (sytuowanie, pozycjonowanie w głównym nurcie) w tym kontekście kojarzył się raczej z postrzeganiem rozwoju społeczeństwa informacyjnego jako głównego elementu w zakresie orientacji polityk i programów funduszy strukturalnych niż z drugoplanowym działaniem interesującym jedynie ekspertów ds. technologii. w tym sensie, w odniesieniu do finansowego wsparcia funduszy strukturalnych, udany *mainstreaming* zapewnia akceptację (legitymizację) społeczeństwa informacyjnego jako paradygmatu, na którym można budować rozwój regionalny.

Aby odróżnić to zawężone spojrzenie na orientację i wykorzystanie funduszy strukturalnych, szersza integracja regionalnych strategii społeczeństwa informacyjnego, planów działań i rozwoju w ramach

regionalnej polityki rozwoju została określona mianem *zakorzeniającej się*³⁷. Powyższa konstatacja może stanowić przydatny element, wokół którego można zbudować ważne rozróżnienie, chociaż z punktu widzenia ściśle semantycznego obydwie terminy (tzn. *mainstreaming* i *embedding*) posiadają podobne znaczenie.

Obydwie części składające się na ten rozdział opisują narzędzia i techniki dla skutecznego *mainstreamingu* oraz integrowania strategii społeczeństwa informacyjnego i planów działań; bariery i trudności w ich realizacji; korzyści i powody, dla których jest tak ważne, aby osiągnąć powodzenie w działaniu. Jako że obydwie terminy mają bardzo podobne znaczenie, niejako automatycznie zawierają te same narzędzia, trudności i korzyści. w celu uniknięcia powtórzeń, wskazania, pomysły i sugestie zostały sformułowane jednocześnie dla obydwóch.

6.2. Fundusze strukturalne UE

Regiony RISI osiągnęły koniec pierwszej fazy rozwoju poprzez opracowanie propozycji regionalnych strategii społeczeństwa informacyjnego, obszarów priorytetowych oraz planów działań. Odbyło się to równoległe z zakończeniem okresu programowania funduszy strukturalnych na lata 1994-99 oraz z końcem przygotowań i negocjacji w sprawie regulacji na lata 2000-2006. Wdrażanie strategii i działań w następnej fazie rozwoju RISI zależało w sporym stopniu od zdolności inicjatyw regionalnych do korzystania z funduszy strukturalnych. Okres programowania lat 2000-2006 stanowił wówczas prawdziwą szansę dla regionów RISI na wykreowanie polityki przyszłości, na rozpoczęcie wdrażania przygotowywanych strategii. Należy pamiętać, że stanowiło to również ogromną szansą regionów zdefaworyzowanych na pozyskanie wsparcia z funduszy strukturalnych. Był to zatem dogodny moment, aby RISI starały się wpłynąć na orientację ich regionalnych programów rozwoju i sprawienie, aby zostały w nich uwzględnione specyficzne działania na rzecz społeczeństwa informacyjnego.

Mainstreaming społeczeństwa informacyjnego może mieć różne znaczenia dla różnych osób w zależności od środowiska, w którym się znajdują. w samej Komisji Europejskiej, a także w kontekście budowania polityki i programów europejskich, termin ten oznacza włączanie odniesień do społeczeństwa informacyjnego do ww. polityki i programów. Jednak w kontekście regionalnym i dla

³⁷ (ang.) *embedding*

działaczy regionalnych *mainstreaming* odnosi się do włączania społeczeństwa informacyjnego (jako działania lub poddziałanie) do regionalnych programów operacyjnych finansowanych z funduszy strukturalnych jako jeden z obszarów rozwojowych.

Przed zastanowieniem się wobec jakich działań powinno się stosować *mainstreaming* należy zaznaczyć, że pomiędzy regionami występują poważne różnice, np.:

- w zakresie kompetencji prawnych i administracyjnych
- w odniesieniu do zdolności planowania regionalnego
- w odniesieniu do postępu samych inicjatyw w osiąganiu celów wynikających z Art.10 (EFRR)/Art.6 (EFS), z których to programów pochodzą środki wsparcia z Komisji
- w sposobie, w jaki są tworzone i zarządzane programy funduszy strukturalnych.

Aby zilustrować ten ostatni punkt: w krajach członkowskich UE, gdzie wszystkie regiony zostały uznane jako wpisujące się w Cel 1, rządy decydowały się na ogół, aby *narodowy* program rozwoju był wdrażany na poziomie regionów. Powodowało to, że władze regionalne miały niewielkie pole manewru w zakresie odpowiedzi na specyficzne regionalne potrzeby i priorytety. Wszędzie jednak tam, gdzie to poszczególne regiony lub inne jednostki terytorialne otrzymywały środki z funduszy strukturalnych, programy regionalne lub odpowiednie dla danego obszaru najczęściej są dostosowywane do poziomu i potrzeb danego regionu, chociaż przy wkładzie (i wymaganej akceptacji) rządu centralnego.

Wobec takiej różnorodności pomiędzy regionami niniejszy przewodnik może co najwyżej wskazać listę pomysłów lub działań na rzecz tworzenia „dobrych praktyk”, które regionalne inicjatywy mogą uwzględnić w planowaniu i prowadzeniu swoich działań na rzecz *mainstreamingu*. Nie ma jednej jedynej optymalnej wskazówki lub podejścia dla wszystkich regionów i we wszystkich sytuacjach. Każdy region musi umieć określić swoją własną linię postępowania w świetle konkretnych okoliczności i swojego specyficznego kontekstu.

Mainstreaming polega głównie na perswazji i wywieraniu wpływu. Jego celem, z punktu widzenia RISI, jest optymalne wykorzystanie możliwości wsparcia z funduszy strukturalnych dla realizacji priorytetów społeczeństwa informacyjnego. Jak już wspominaliśmy, nawet najlepsza strategia jest bezwartościowa jeśli pozostanie jedynie niewykorzystanym dokumentem. Tym co liczy się

najbardziej i co wymaga znaczących środków jest wcielenie strategii w życie. Dostęp do unijnych środków pochodzących z funduszy strukturalnych może odegrać bardzo ważną rolę w finansowaniu wdrażania strategii RISI. Należy jednak bezwzględnie pamiętać, że tworzenie społeczeństwa informacyjnego jest tylko środkiem do osiągnięcia różnorodnych celów: poprawienia konkurencyjności regionu, zwiększenia poziomu i bezpieczeństwa zatrudnienia, większej spójności społecznej, lepszego standardu życia, itp.

Regulacje dla okresu programowego funduszy strukturalnych 2000-2006 są neutralne w odniesieniu do treści poszczególnych programów (krajowych i/lub regionalnych). Tym niemniej Komisja Europejska zaproponowała pewne „punkty orientacyjne” dla państw członkowskich, wśród których znalazło się społeczeństwo informacyjne.

Społeczeństwo informacyjne i jego oddziaływanie często bywały słabo rozumiane w wielu państwach członkowskich, szczególnie na poziomie krajowym. Działo się tak, ponieważ ICT i społeczeństwo informacyjne są często mylone a aplikacje społeczeństwa informacyjnego są mniej widoczne niż w przypadku wielu tradycyjnych projektów. Problem jest spotęgowany faktem, że pomimo widocznej mnogości projektów społeczeństwa informacyjnego są one prowadzone zaledwie od kilku/ kilkunastu lat, zatem jak dotychczas nie ma jeszcze wielu dowodów pokazujących płynące z nich korzyści.

Zagwarantowanie optymalnego wsparcia z funduszy strukturalnych dla priorytetów społeczeństwa informacyjnego wymaga:

- *całościowych* europejskich ram dla wydatkowania funduszy strukturalnych (zwłaszcza w sprawie wyboru priorytetów Komisji) wspierających lub przynajmniej sprzyjających inicjatywom rozwoju społeczeństwa informacyjnego, szczególnie takich jak RISI, czyli strategicznych, ogólnoregionalnych i zintegrowanych
- *krajowych* ram wynegocjowanych pomiędzy państwami członkowskimi oraz Komisją, uwzględniających i wspierających strategiczny rozwój regionalny społeczeństwa informacyjnego
- *Regionalnego* Programu Funduszy Strukturalnych (Regionalnego Programu Operacyjnego) zawierającego specyficzne linie priorytetowe oraz/lub listę działań umożliwiających łatwą alokację środków na wdrażanie priorytetów społeczeństwa informacyjnego.

W zakresie starań wpływania na rezultaty na poziomie makro (europejskim i krajowym), dobre praktyki wskazują, że:

- dyrektorzy i personel RISI, tak jak i inni wpływowi zwolennicy społeczeństwa informacyjnego na poziomie regionalnym muszą zadbać o to, by być doskonale obeznanym z wszelkimi aspektami funduszy strukturalnych w nowym okresie programowym
- RISI muszą bardzo wyraźnie i precyzyjnie określać proponowane zmiany oraz argumenty na rzecz ich przyjęcia
- RISI muszą mobilizować wsparcie dla władz regionalnych, aby dążyły do wpływania na rząd na szczeblu centralnym w celu odpowiedniego wywierania presji i bezpośredniego przedstawiania wniosków Komisji
- realizatorzy projektów RISI powinni sami bezpośrednio zwracać się do odpowiednich ministerstw i Komisji Europejskiej (DG Zatrudnienie i Sprawy Społeczne oraz DG Polityka Regionalna); powinni także rozważyć podjęcie wspólnych działań realizowanych w oparciu o uzgodnione podejście
- regiony RISI powinny mobilizować inne regiony z ich kraju (nie należące do RISI) do strategicznych działań na rzecz społeczeństwa informacyjnego i wspierać je w wysiłkach zmierzających do *mainstreamingu* społeczeństwa informacyjnego jako głównego czynnika poprawy sytuacji i rozwoju regionu
- realizatorzy projektów RISI powinni poszukiwać wspólnego podejścia poprzez wykorzystanie nowego stowarzyszenia³⁸ w celu przedstawiania wspólnych wniosków Komisji, Parlamentowi Europejskiemu oraz Komitetowi Regionów

Na poziomie tworzenia programu regionalnego, programowanie często bywa zbyt jednostronnie i wertykalnie ukierunkowane (zwykle sektorowo). Takie podejście ułatwia zarządzanie (typu „zarządzaj i kontroluj”) i administrowanie, ale generalnie zawodzi w tworzeniu w pełni zintegrowanych programów. Dokładniej rzecz ujmując, zagadnienia horyzontalne (te, które występują w większości lub nawet we wszystkich głównych osiach) są często niewłaściwie traktowane. Z tego powodu szczególna uwaga powinna być zwrócona na *mainstreaming* społeczeństwa informacyjnego, które ma naturę horyzontalną i zastanowienie się, dlaczego jego tworzenie jest trudne.

³⁸ Chodzi o ERIS@ - European Regional Information Society Association (przyp. wydawcy wydania polskiego).

Programowanie wymaga systematycznego i racjonalnego podejścia, które może być określone następująco:

- Racjonalne wytłumaczenie i wizja (Dlaczego?): jakie są podstawowe idee dla rozwoju społeczeństwa informacyjnego w regionie i dlaczego są one ważne? Jaki będzie ich wpływ na rozwój gospodarczy i społeczny?
- Treść (Co?): jakie są główne cele i priorytety rozwoju społeczeństwa informacyjnego? Jak przekładają się one na działania? w jakim kontekście i w jakich warunkach będą one miały swoje zastosowanie (np. obecny stan rozwoju infrastruktury)? Jaka jest właściwa równowaga pomiędzy działaniami twardymi i miękkimi (pomiędzy infrastrukturą i sprzętem oraz, na przykład, czynnikiem ludzkim, takim jak rozwój umiejętności w zakresie ICT)?
- Sposób realizacji (Jak?): czy regionalny program rozwoju³⁹ wystarczająco podkreśla te działania i jak jego priorytety mają się do programowania RPO? Jak działanie może być wpisane w RPO lub zintegrowane z nim? Czy główne koncepty rozwoju społeczeństwa informacyjnego powinny być wpisane jako działanie wertykalne czy horyzontalne? Czy jest możliwe i wskazane łączenie podejścia wertykalnego i horyzontalnego?
- Ewaluacja: ewaluacja musi być dokonana od samego początku procesu nowego programowania. Należy opracować kryteria do sprawdzania zgodności z regionalnym programem rozwoju, kryteria oceny i szacunku postępów oraz wskaźniki dla poszczególnych celów i działań.

Trzeba zdawać sobie sprawę z faktu, iż *mainstreamingu* społeczeństwa informacyjnego w regionach RISI dokonywany jest w sytuacji, gdy w wielu kręgach decyzyjnych występuje słabe rozumienie tego konceptu i jego oddziaływania oraz brak porozumienia na temat działań potrzebnych do rozwoju społeczeństwa informacyjnego. RISI muszą zatem się sporo natrudzić, jeśli chcą pokonać te i inne bariery. Należy dokumentować i upowszechniać przykłady udanych projektów. Niestety czołowi decydenci są często niezdolni do zaproponowania

³⁹ W oryginale RDP – Regional Development Plan. Autorzy poradnika dokonują tu rozróżnienia między regionalnymi programami rozwoju (w Polsce nazwalibyśmy je Strategiami Rozwoju Województw) a Regionalnymi Programami Operacyjnymi określającymi cele, priorytety i działania finansowane w ramach polityki wdrażania funduszy strukturalnych w regionie. Oczywiście RPO powinny być silnie osadzone w strategiach rozwoju regionalnego (przyp. wydawcy wydania polskiego).

wizji przemiany regionu – a często wręcz do rozumienia, że takie przemiany są potrzebne. Zadaniem projektów RISI jest stawienie czoła temu wyzwaniu i przekonanie decydentów, że nie można ignorować społeczeństwa informacyjnego, że trzeba je planować i jego oddziaływanie musi być uwzględnione w regionalnych planach rozwoju oraz w Regionalnych Programach Operacyjnych. Liderzy RISI muszą nakłaniać władze regionalne do przyjęcia tego konceptu, uświadamiać i edukować decydentów, wytwarzać dowody istnienia potrzeb i korzyści oraz definiować działania funduszy strukturalnych potrzebne do realizacji (pomocy w sfinansowaniu) konceptu. Krótko mówiąc, RISI muszą pomagać swoim regionom w podnoszeniu kompetencji w radzeniu sobie z takimi kwestiami, w uczeniu się jak planować rozwój pod kątem nowego porządku ekonomicznego i zmieniać ludzką mentalność w pojmowaniu nowego myślenia na temat regionalnego rozwoju gospodarczego i społecznego.

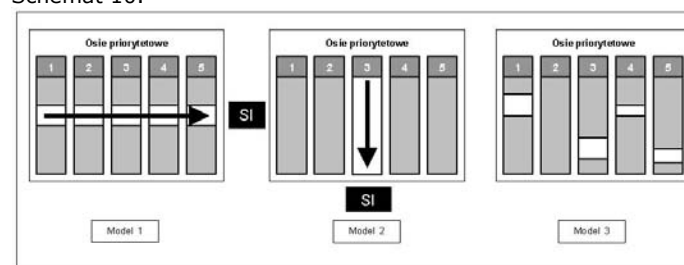
Istnieje wiele podejść dotyczących ukierunkowywania Regionalnych Programów Operacyjnych na priorytety społeczeństwa informacyjnego. Zważywszy na wszechobecność ICT i ich aplikacji, można pokusić się o stwierdzenie, że działania społeczeństwa informacyjnego powinny ogarniać wszystkie podstawowe linie/osie dokumentu/ram (zob. model 1, schemat 10). Tym niemniej, w niektórych regionach może być to trudne do osiągnięcia w krótkim czasie, a mianowicie tam, gdzie autonomia i kompetencje regionalne są ograniczone i gdzie inicjatywy samej tylko RISI sporo czasu zajęło poczynienie postępów. Ponadto takie całościowe podejście niesie za sobą ryzyko polegające na tym, że działania społeczeństwa informacyjnego mogą być wyłączone z niektórych podstawowych osi, pozostając co najwyżej holistyczną strategią społeczeństwa informacyjnego. Podkreślimy jeszcze, że nawet zakładając, iż wszystkie aspekty strategii społeczeństwa informacyjnego zostały zawarte w podstawowych osiach RPO, niezbędny jest znaczący wysiłek koordynacyjny, aby strategia została zrealizowana.

Drugim podejściem jest stworzenie pojedynczej osi priorytetowej przeznaczonej specjalnie dla budowania społeczeństwa informacyjnego i dążenie do zagwarantowania przez to szerokiego stosowania odpowiednich aplikacji (zob. model 2, schemat 10). Mimo, że tego typu model może być łatwiej osiągalny i łatwiejszy w zarządzaniu, jego wdrożenie niesie ryzyko słabej koordynacji jego działań z działaniami podejmowanymi w ramach innych osi RPO. Co więcej zasoby powiązane z osią społeczeństwa informacyjnego mogą nie być wystarczające dla budowania wartościowych rezultatów. Pomimo tych wad wybór tego właśnie modelu może okazać się interesujący dla wielu RISI. Posiada on bowiem istotną zaletę, gdyż poprzez fakt, iż działania na rzecz społeczeństwa informacyjnego

skupiają się na pojedynczej osi, co ułatwia ocenę ich oddziaływania. Ewaluacja jest istotna nie tylko dla regionów RISI, ale również dla samych inicjatyw RISI, gdyż z czasem ich liderzy muszą przedstawić swoje osiągnięcia, chcąc zachować konsensus i zyskać większe poparcie.

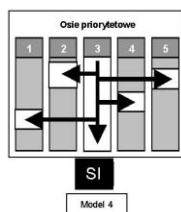
W najgorszym przypadku (model 3, schemat 10) najmniej rozwinięte regiony mogą podjąć realistyczną decyzję o akceptacji co najwyżej kilku wskaźników społeczeństwa informacyjnego ulokowanych na wielu osiach RPO. Niemniej jednak, i taka decyzja może stanowić poważny postęp dla takich regionów i powinno być postrzegane jako „uchylenie furtki” do przyszłości, dostarczające podstawy dla bardziej ambitnych planów do realizacji.

Schemat 10.



Pierwsze z podejść może być zdefiniowane jako *horyzontalne*, a drugie jako *wertykalne*. w praktyce, można również przyjąć opcję połączenie obu, gdzie główna strategia społeczeństwa informacyjnego może być złożona z kilku podstrategii, jednej dla każdej głównej osi, budowanej przez różne regionalne grupy robocze. Istnieje możliwość uszczegółowienia zaprezentowanych modeli. Na przykład w przypadku modelu 2 (schemat 10) ważne jest, aby zidentyfikować i pokazać wyraźne powiązania - tam gdzie takowe występują - z innymi osiami priorytetowymi w RPO, w sposób jaki prezentuje model 4 na poniższym schemacie 11.

Schemat 11.



Z punktu widzenia dobrych praktyk sugeruje się, aby liderzy regionalnych inicjatyw:

- jeśli tego jeszcze nie uczynili, zagwarantowali widoczne i oparte na obszernym porozumieniu wsparcie dla swoich strategii społeczeństwa informacyjnego i planów działania
- zagwarantowali zatwierdzenie swoich strategicznych priorytetów przez władze regionalne – pokazując, tam gdzie jest to możliwe, istnienie partnerstw zdolnych i chętnych do wdrażania kluczowych projektów społeczeństwa informacyjnego
- wspólnie z władzami regionalnymi negocjowali z władzami krajowymi kształt swojego programu regionalnego mając na względzie priorytety społeczeństwa informacyjnego
- tam gdzie jest to niezbędne lub pożądane bezpośrednio zwracali się do właściwego ministra na szczeblu rządowym w celu pozyskania akceptacji dla wprowadzenia działań na rzecz społeczeństwa informacyjnego w RPO. Jeśli to możliwe, powinni również starać się, aby społeczeństwo informacyjne zostało uznane za priorytet w programie krajowym (tam, gdzie tworzone są programy krajowe) i w końcu, aby zapewnili, że programy krajowe są wystarczająco elastyczne, aby móc umieścić w nich regionalne priorytety społeczeństwa informacyjnego
- podjęli dialog z właściwymi urzędnikami z DG Zatrudnienie i Sprawy Społeczne oraz DG Polityka Regionalna w celu zaprezentowania priorytetów społeczeństwa informacyjnego i ich uzasadnienia, co ma służyć przekonaniu urzędników, jak ważne jest wpisanie działań społeczeństwa informacyjnego w regionalny RPO.

Regionalne inicjatywy natrafiają na liczne bariery w swoich regionach, w tym bariery dla *mainstreamingu*. Zaliczamy do nich m.in.:

- niewłaściwy dostęp liderów inicjatywy do decydentów na poziomie regionalnym oraz kluczowych osób, mających wpływ na ich decyzje; niski status inicjatywy, Jednostki Zarządzającej oraz jej Dyrektora
- niewystarczająca znajomość regulacji funduszy strukturalnych
- niezdolność do należytego wytłumaczenia natury i wagi społeczeństwa informacyjnego i potrzeby transformacji w regionie
- pokonywanie oporu osób osobiście zainteresowanych, dążących do utrzymania *status quo*, oporu nie lubiących ryzyka decydentów (zwłaszcza polityków) oraz oporu chroniącego swoich interesów sektora prywatnego, a także niechęci do „eksperymentowania” („otwieramy umysły, nie drogi”), itp.
- niepowodzenia w skłonieniu głównych organizacji z regionu do współpracy
- niewłaściwa kampania podnoszenia świadomości publicznej – niepowodzenie we wprężeniu do prac na rzecz inicjatywy regionalnych mediów i prasy
- brak dofinansowania wynikający z przekazania środków do bardziej „potrzebujących” priorytetów sektorowych („budowanie dróg, a nie superautostrad”)
- brak doświadczenia w montażach finansowych. Niepowodzenie w zidentyfikowaniu/wykorzystaniu innych dostępnych środków publicznych
- niezdolność do stworzenia właściwych partnerstw publiczno-prywatnych (brak doświadczenia w tworzeniu scenariuszy, gdzie wszyscy wygrywają) i brak odpowiedniego wsparcia sektora prywatnego
- brak dostrzegalnego wsparcia ze strony ogółu społeczeństwa (na poziomie wspólnotowym). Niepowodzenie w ukazywaniu, jak aplikacje i usługi społeczeństwa informacyjnego mogą przyczynić się do rozwoju, konkurencyjności, polepszenia standardu życia oraz spójności w regionie
- zbyt ambitne i nierealne cele/priorytety oraz/lub brak ich ukierunkowania

- niepowodzenie w identyfikacji i ukazaniu korzyści proponowanych priorytetów (i związanych z nimi projektów)
- niepowodzenie w wygenerowaniu konkretnych propozycji do włączenia w projekt RPO. Brak odpowiedzi na pytanie, jak sformułować strategię i priorytety społeczeństwa informacyjnego w sposób pozwalający na ich włączenie do RPO w sposób zgodny z kryteriami wyboru.

Osiąganie znaczącego i spójnego dopasowania inicjatywy RISI do RPO wymaga wyraźnego poparcia politycznego oraz poparcia innych wpływowych „aktorów” gospodarczych i społecznych. Szczegóły na temat tego, w jaki sposób można ten cel najlepiej osiągnąć, leżą w gestii każdego regionu, są zależne od okoliczności i uwarunkowań występujących w danym regionie. Ale pomimo różnic w sposobie uzgadniania porozumień (zarówno formalnych jak i nieformalnych) definiujących partnerstwa pomiędzy regionami, istnieje wiele sposobów wywierania przez nie wpływu na RPO, które mogą znaleźć zastosowanie we wszystkich (lub prawie wszystkich) regionach. Sugeruje się na przykład, aby prowadzący regionalne inicjatywy zastanowili się (jeżeli jeszcze tego nie uczynili) jak mogą:

- zapewnić zrównoważony skład pomiędzy Regionalnym Komitetem Sterującym w zakresie społeczeństwa informacyjnego oraz Komitetem Monitorującym RPO w regionie. w idealnej sytuacji przewodniczący RKS byłby jednocześnie przewodniczącym Komitetu Monitorującego. Ponadto, należy próbować zapewnić członkostwo i współpracę kogoś spośród członków nieformalnych grup doradczych ustanawianych przez instytucję zarządzającą funduszami strukturalnymi w regionie i/lub Komitet Monitorujący
- zidentyfikować i zatrudnić osobę o znaczącym wpływie, należącą do wspólnoty regionalnej oraz posiadającą zdolność i chęć do „obrony sprawy” regionalnego społeczeństwa informacyjnego. w idealnych warunkach osoba taka powinna jednocześnie przewodniczyć Komitetowi Monitorującemu i RKS. Taka osoba musi umieć „otwierać drzwi” i „mieć posłuch” u wpływowych decydentów regionu. w sytuacji, gdy brakuje licznych statystycznych dowodów na wagę problematyki społeczeństwa informacyjnego, jest to być może najważniejszy czynnik osiągania sukcesu w działaniach na rzecz *mainstreamingu* tej problematyki w ramach generalnej strategii rozwoju regionu

- pozyskiwać aktywne poparcie i zaangażowanie władz regionalnych (oraz kluczowych departamentów). w praktyce i w świetle dostępnych materiałów pewne jest, że inicjatywy współinicjowane przez władze regionalne i związane z ich strukturą organizacyjną posiadają większe szanse na pozyskanie takiego wsparcia. Tym niemniej zbyt bliskie powiązania tego typu mogą stanowić wadę – na przykład powodować niezdolność do wolnego i twórczego myślenia
- próbować zdobyć aktywne wsparcie innych większych publicznych instytucji w regionie (ochrona zdrowia, edukacja, transport, środki użyteczności publicznej, etc.) Organizacje te dysponują zwykle zasobniejszymi budżetami i w związku z tym są czołowymi „aktorami” gospodarki regionu; ponadto posiadają one zdolność udzielania znaczącego wsparcia praktycznego, technicznego i finansowego
- próbować uzyskać pomoc od wszelkich innych kluczowych organizacji i „aktorów” z regionu i wywołać ich zaangażowanie się w rozwój społeczeństwa informacyjnego. Dotyczy to w szczególności sektora prywatnego, ale nie należy również zapominać o organizacjach pozarządowych. Dotarcie do takich odbiorców może być trudne z racji ich znacznej liczby, ale można rozpocząć współpracę z sektorem prywatnym sporządzając listę np. 100 organizacji z regionu i zaproponować im współpracę. Należy przekonać kilka dużych organizacji (prywatnych i publicznych) do zaangażowania się, aby dać przykład innym – czasem udaje się uzyskać „efekt domina”. Do mniejszych organizacji dociera się łatwiej dzięki stowarzyszeniom i tym podobnym podmiotom reprezentującym interesy grup podmiotów oraz dzięki regionalnym mediom
- docierać do MŚP i wspólnot oraz zrzeszeń. Jest to oczywiście bardzo trudne - nie tylko z powodu ich liczby ale również z powodu ich różnorodności. Niemniej jednak MŚP często tworzą klastry pod taką, czy inną postacią i zwykle można do nich dotrzeć poprzez podmiot je reprezentujący, a także poprzez centrum wspierania małych firm lub też sieć zaopatrzenia większych korporacji. Należy poszukiwać zapalonych entuzjastów spośród MŚP i wspólnot, którzy na własnych przykładach mogą dać świadectwo uzyskania korzyści z wdrożenia aplikacji ICT. Należy wykorzystywać organizacje wspierania biznesu lub znanych członków lokalnych MŚP

- do „obrony sprawy” w kręgach, w których się obracają. Właściciele małych przedsiębiorstw są zazwyczaj bardziej skłonni do wysłuchania kogoś spośród znajomych z branży niż wykładowcy, konsultanta lub urzędnika. Wspólnoty te są często dostępne poprzez władze lokalne
- dopilnować, by przedstawiciele władz krajowych w regionie byli dobrze poinformowani o przebiegu inicjatywy i aby zostali poproszeni o wsparcie dla niej. Zazwyczaj tacy przedstawiciele posiadają znaczący wpływ na sprawy regionalne i w pewnym stopniu również na poziomie krajowym; pozyskanie ich poparcia może być decydujące dla powodzenia przedsięwzięcia
 - starać się współpracować z wybranymi przez społeczeństwo przedstawicielami władz (lokalnych, regionalnych, krajowych i europejskich) i z właściwymi urzędnikami Komisji Europejskiej (w szczególności z DG Zatrudnienie i Sprawy Społeczne oraz DG Polityka Regionalna). Należy zwracać szczególną uwagę, aby tłumaczyć wybranym przez społeczeństwo przedstawicielom różnicę pomiędzy wykorzystaniem ICT i konceptem społeczeństwa informacyjnego
 - dążyć do przekonania operatorów telekomunikacji do odegrania istotnej roli w procesie, do dostarczenia urzędzeń demonstracyjnych i pomocy w stymulowaniu popytu
 - być przygotowanym do przeprowadzania profesjonalnych prezentacji grupom czołowych decydentów w regionie. Wykorzystywać regionalne media i prasę do rozpowszechniania bogatej informacji w regionie o zagadnieniach dotyczących społeczeństwa informacyjnego
 - gromadzić ważne fakty i dane o postępie odnotowywanym w innych, „konkurencyjnych” regionach (*benchmarking*) i wykorzystywać je jako argumenty na rzecz podejmowania natychmiastowych działań (międzyregionalne sieci mogą stanowić w tym względzie bezcenną pomoc).
 - „wykorzystywać” urzędników z Komisji Europejskiej w charakterze ekspertów zewnętrznych jako „obcych proroków⁴⁰” do przekonywania tych, których trzeba przekonać o potrzebie zmian i tego, że nie należy ignorować społeczeństwa informacyjnego. Siła Komisji

⁴⁰ (ang.) *prophets from another land*. Nawiązanie do porzekadła: *nie masz proroków między swymi* (przyp. wydawcy wydania polskiego).

Europejskiej (prawdziwa lub postrzegana) nie powinna być bagatelizowana.

- identyfikować korzyści i beneficjentów strategicznych priorytetów. Sporządzać propozycje reorientacji RPO pokazując: (a) jak można w nie włączyć osie społeczeństwa informacyjnego lub serie działań na rzecz społeczeństwa informacyjnego i (b) jakie inne regionalne priorytety mogą być lepiej osiągnięte dzięki ICT i społeczeństwu informacyjnemu. Identyfikować poszczególne aplikacje społeczeństwa informacyjnego oraz ich koszty i korzyści, które przyczyniają się do realizacji priorytetów Wspólnoty Europejskiej i RPO.
- wykazywać istnienie dobrze przygotowanych propozycji projektów odnoszących się do regionalnych priorytetów społeczeństwa informacyjnego oraz odpowiadających wymogom kwalifikowalności dla wykorzystywania środków z funduszy strukturalnych; pokazywać projekty oparte na istniejących partnerstwach wraz z niezbędnymi zobowiązaniami do ich współfinansowania.

Prowadzący regionalne inicjatywy będą również musieli radzić sobie z szeregiem innych kwestii i trudności i trzeba mieć je na uwadze (tam gdzie występują). Wśród głównych trudności można wymienić:

- utrzymanie spójnej ogólnoregionalnej strategii społeczeństwa informacyjnego oraz planu działań w obszarze obejmującym więcej niż jeden region kwalifikujący się (obszar RPO)
- zarządzanie ogólnoregionalną strategią, kiedy pewne części obszaru nie kwalifikują się do wykorzystania funduszy strukturalnych
- konieczność pracy w ramach regionalnego planowania oraz (wcześniej zdefiniowanego) regionalnego programu rozwoju, które pomijały w przeszłości lub nadal ignorują problematykę społeczeństwa informacyjnego oraz wpływ i potencjał ICT
- konieczność pracy w kontekście potencjalnie rozbieżnych priorytetów na poziomie europejskim, krajowym oraz regionalnym (choć może być to zaletą)
- konieczność pracy w kontekście zbyt ogólnych kryteriów wyboru i innych elementów zwykle utrudniających zdefiniowanie priorytetów i wdrożenie projektów społeczeństwa informacyjnego (np. potrzeby specyficznych wyraźnie zdefiniowanych krótkoterminowych „korzyści”). Konieczność pozyskania wiedzy jak interpretować te

kryteria i zasady wyboru oraz jak stać się kreatywnym w znajdowaniu rozwiązań

- zrozumienie (i akceptowanie) przez władze regionalne, że istnieją ograniczenia co do osiągania rezultatów krótkoterminowych, a mimo tego należy tworzyć spójną i konsekwentną strategię działań
- budowanie podejścia procesowego i taktycznego uwzględniającego wielkość/złożoność regionu i wszelkich innych specyficznych uwarunkowań (takich jak usytuowanie na peryferiach bądź bliskość i silna wymiana handlowa z rynkami spoza UE).

Ostatecznie,

- w ramach dążenia do *mainstreaming* i pamiętając, że „nie od razu Rzym zbudowano” prowadzący regionalne inicjatywy muszą pamiętać o dopilnowaniu, by fundusze strukturalne były lokowane/dostępne na sfinansowanie *samej* inicjatywy jako kluczowego elementu koordynacji, ewaluacji oraz rozwoju strategicznego dla przyszłości.

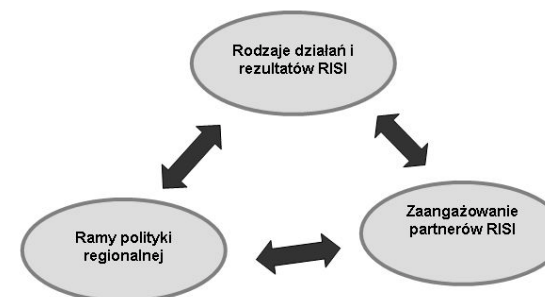
Podsumowując stwierdziliśmy, że metodologia RISI zawiera analizę punktu wyjścia, podnoszenie świadomości, rozpowszechnianie *Option Papers* w celu stymulowania debaty publicznej, tworzenie partnerstw oraz konsensusu za strategicznymi priorytetami. w ten sposób mamy do czynienia z *procesem*, który został w dużym stopniu tworzony mając na uwadze fundusze strukturalne jako źródło swego finansowania. *Mainstreaming* zawiera większość spośród tych samych działań i procesów, które składały się na metodologię RISI w zakresie budowania strategii regionalnych i planów działań. Jednakże nie powinno nas dziwić, że w rzeczywistości *mainstreaming* jest niczym więcej jak robieniem tego samego (społeczeństwa informacyjnego) *szybciej*. Większe starania tej samej natury nie zawsze przynoszą lepsze wyniki, ale w tym przypadku wiele wskazuje na to, że tak właśnie jest. *Mainstreaming* polega na wyciągnięciu społeczeństwa informacyjnego spoza kręgu zainteresowań nielicznych entuzjastów w celu upowszechnienia go w głównych programach regionalnych. Zważywszy na potrzebę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, *mainstreaming* dotyczy w dużej mierze nadawania większej dynamiki działaniom i ich planowanym rezultatom. Gdyby ktoś chciał zapytać jak łatwiej wygrać w wyścigu motocyklowym, nie byłby zaskoczony słysząc, że trzeba postarać się o większy i lepszy silnik spalający więcej paliwa i poprawić technikę jazdy!

6.3. Integrowanie z polityką regionalną

Mainstreaming i „zakorzenianie” w strategii regionalnej mogą być postrzegane jako „procesy społeczne”, które łączą wyniki nowej regionalnej inicjatywy z istniejącymi lub nowymi politykami regionalnymi. Rozmaite gry sił tworzą powiązania między inicjatywami RISI a strategiami regionalnymi, podczas gdy realne procesy społeczne wpływają na identyfikowanie problemów i proponowane rozwiązania. Istnieją trzy ważne czynniki, które muszą pasować co siebie, jeśli chcemy wytworzyć udane powiązania pomiędzy strategią społeczeństwa informacyjnego a polityką regionalną: (a) rodzaj działań, które wynikają z inicjatywy RISI; (b) stopień zaangażowania w partnerstwie RISI; (c) obecne ramy polityki regionalnej. Jeśli nie ma zbieżności *ex ante* pomiędzy tymi trzema elementami, liderzy inicjatywy RISI winni na bieżąco współdziałać w celu zapewnienia ich kompatybilności.

Jeśli chodzi o schemat 12 poniżej, zasadnicze pytanie brzmi: jak tworzyć powiązania (strzałki) wtedy, kiedy ich brakuje i jak je wszczepić w odpowiednie miejsce?

Schemat 12.



Podstawową kwestią jest, czy te trzy elementy mają takie same oczekiwania i czy podlegają takim samym regułom gry. Główną rolę odgrywa semantyka przez to, że konsensus może być realny lub iluzoryczny. Konsensus może być realnie osiągnięty (w przemyślany sposób) lub być wynikiem zamierzonych i/lub niezamierzonych nieporozumień. We wcześniejszym rozdziale zostało powiedziane, że osiągnięcie konsensusu tylko w obszarze semantycznym nie jest trudne. Deklaracja na tym etapie nic nie kosztuje. Tym niemniej, kiedy zaczynają być podejmowane realne decyzje w sprawie

priorytetów oraz alokacji środków, deklaracje nabierają innego znaczenia, gdyż na tym etapie zaczynają one się przeradzać w zobowiązania. Jeśli ostateczny konsensus jest tylko powierzchowny, nie jest on w stanie przetrwać fazy implementacji.

Oczekiwania mogą być wyrażone w zakresie:

- widocznych lub niewidocznych rezultatów; rezultaty projektów społeczeństwa informacyjnego często bywają niewidoczne, podczas gdy wybrani przez społeczeństwo politycy oczekują konkretnych i widocznych rezultatów. Rezultaty społeczeństwa informacyjnego są trudne do zmierzenia i wykazanie korzyści z nich płynących może nastęrczać trudności
- kryteriów szybkiej absorpcji lub jakościowych; projekty społeczeństwa informacyjnego są często efektem powolnej absorpcji (wolniejsze inwestowanie środków i w rezultacie wolniejsze oddziaływanie) w porównaniu do bardziej tradycyjnych inwestycji. Jednakże należy pamiętać, że czasami tradycyjne projekty mogą generować rezultaty słabej jakości (krótkotrwałe, o niskiej wartości, itp.)
- wzmacniania silnych punktów zamiast restrukturyzacji; wzmacnianie silnych punktów jest procesem ewolucyjnym, gdyż polepszamy stopniowo to, co już robimy. Tworzenie społeczeństwa informacyjnego może dotyczyć restrukturyzacji i pociąga za sobą *zmianę* tego, co robimy oraz tego, jak to robimy; taka zmiana jest bardziej radykalna, ale oferuje perspektywę wytworzenia nowych silnych stron
- wyłonienia zwycięzców (jednostek lub zespołów projektowych); partnerzy konsensusu mogą postrzegać samych siebie jako wygranych, ale w pewnym momencie mogą odkryć, że ich oczekiwania nie są zrealizowane; w takim przypadku stają się „przegranymi” w procesie i mogą z aktywnych liderów stać się biernymi obserwatorami, a w skrajnych przypadkach nawet uczestnikami wrogo nastawionymi do procesu
- związków regionalnych przeciw związkom krajowym i międzynarodowym; ich uczestnicy miewają rozbieżne oczekiwania wobec celu rozwoju i działania.

Istnieje potrzeba znalezienia konsensusu w sprawie oczekiwań; wymaga to poszukiwania dróg pozwalających na optymalne spełnienie oczekiwań wszystkich uczestników tak, by nie rozczarować nikogo spośród głównych „aktorów”.

W ten sam sposób ludzie działają wedle różnych zasad gry, takich jak:

- współpraca przeciw współzawodnictwu pomiędzy „aktorami” regionalnymi: niektórzy postrzegają potrzeby i korzyści płynące ze współpracy, podczas gdy inni przybierają postawę współzawodnictwa – z uwagi na własny interes albo w wierze, że efektywne są wyłącznie (konkurencyjne) rynki
- regionalna autonomia przeciw ramom krajowym: regiony muszą działać w ramach krajowych, które mogą być restrykcyjne bądź permissywne. Ponadto, wielu regionalnych uczestników pracuje dla rządu centralnego, lub instytucji i organizacji krajowych
- działania widoczne przeciw działaniom szybkim: niektórym zależy na strukturalnym działaniu w celu osiągnięcia wartościowych rezultatów, podczas gdy są i tacy, którzy działają jedynie mając na celu tylko szybkie osiągnięcie wyników „na pokaz” (czasami zresztą *jakichkolwiek* wyników)
- oferty przeciw kontraktom na projekty: niektóre inicjatywy/władze są przyzwyczajone do przeprowadzania otwartych konkursów na oferty i wówczas od uczestników wymaga się wejścia w mechanizm konkurencji ofert w celu uzyskania akceptacji i finansowania dla projektu. w innych przypadkach władze działają wedle bardziej zamkniętego i mniej konkurencyjnego schematu, pozostawiając kontrakty dla wcześniej zdefiniowanych projektów dla tych, których zdecydują się wybrać.

Z analizy tej wyłania się szereg konkluzji lub wyników odnośnie natury procesu RISI. Proces ten może mianowicie:

- wzmacniać istniejące obszary działalności: podejście konserwatywne i niechętnie wobec ryzyka
- wzmocnić istniejące grupy: chronić osobiste interesy „graczy” regionalnych i utrzymywać *status quo*
- wprowadzać zmiany w określonych obszarach działalności – podejście ewolucyjne, prezentujące pewne korzyści, ale nie tak liczne, jakie można by osiągnąć dzięki naprawdę innowacyjnemu podejściu

- być innowacyjny w zakresie treści: identyfikować nowe obszary działalności i potencjalne silne punkty
- być innowacyjny w zakresie procesu: zmieniać *status quo* i tworzyć nowe narzędzia, procesy i kompetencje dla określania polityki regionalnej
- być złożony: co czyni go mniej przejrzystym i utrudnia zarządzanie nim i jego promocję, ale zwiększa szanse jego realizacji w oparciu o konsensus
- być odgórny: co skutkuje niepowodzeniem w wypracowaniu powszechnego konsensusu i zwiększa ryzyko niepowodzenia w identyfikacji i odpowiedzi na rzeczywiste potrzeby, ale jednocześnie zwiększa prawdopodobieństwo dostępu do finansowania i wsparcia na poziomie regionalnym (RPO).

Generalnie rzecz ujmując, im bardziej innowacyjny jest proces planowania i jego rezultaty, tym silniejszy musi być konsensus potrzebny do osiągnięcia *mainstreamingu*. Innowacyjna strategia bez wsparcia płynącego z porozumienia pozostanie niezauważona. Strategie, które nie są innowacyjne (ani w zakresie procesu lub treści) nie potrzebują silnego konsensusu, gdyż już wpisują się (w większości) w wiodący nurt.

Wybór obszarów priorytetowych działania dla społeczeństwa informacyjnego powinien być uzasadniony przez: (a) zakres nakładania się tych priorytetów na priorytety polityczne (b) dojrzałość pilotaży (wiedza i doświadczenie). Zob. schemat 13 poniżej.

Schemat 13.

Priorytet polityczny / Dojrzałość Pilotaży	Wyższy	Niższy
Wysoka	Szczęśliwy region: <i>mainstreaming</i> powinien być bezpośredni	wymagany silny konsensus dla <i>mainstreamingu</i>
Jeszcze nie na poziomie operacyjnym	potrzeba rozwinięcia kompetencji w danej dziedzinie	potrzeba rozwinięcia kompetencji w danej dziedzinie

Zaangażowanie głównych „graczy” i planistów RISI zależy od:

- tego, jak rozpoczęła się inicjatywa (na przykład, czy była uważnie przygotowana, czy opracowana metodą *ad hoc*)?
- tego, jak głęboko proces RISI dotarł w zakresie podnoszenia świadomości, uczestnictwa, partnerstwa oraz tworzenia porozumienia między partnerami
- liczby odniesionych sukcesów: „sukces rodzi sukces” oraz wzbudza zaufanie i większe zaangażowanie.

Im wyższe prawdziwe zaangażowanie, tym większa liczba aktywnych osób zarówno w RISI, jak i *mainstreamingu* i tym wyższe prawdopodobieństwo powiązania z polityką regionalną i uzyskania wpływu na nią. Polityka regionalna może być oceniona w odniesieniu do stopnia, w którym jest:

- zakorzeniona
- innowacyjna
- odporna na nierzeczowe argumenty
- doinformowana w zakresie społeczeństwa informacyjnego
- otwarta na nowe pomysły.

Oczywiście, im bardziej jest ona konserwatywna, tym bardziej przekonujące muszą być dwa pozostałe elementy (działania i rezultaty RISI oraz główni „gracze” RISI).

Kiedy regionalne inicjatywy na rzecz społeczeństwa informacyjnego dążą do zintegrowania swoich strategii i planów działań z polityką regionalną, trzeba mieć na uwadze kilka praktycznych wskazówek. W odniesieniu do dobrych praktyk w tym zakresie można wystosować następujące sugestie:

- próbując zintegrować strategię społeczeństwa informacyjnego z planem rozwoju regionalnego należy pamiętać, że strategie i plany muszą być modyfikowane zgodnie z doświadczeniem. W konsekwencji ważne jest, aby integrować również proces regionalnego rozwoju społeczeństwa informacyjnego (RISI) z planami polityki regionalnej i procesami decyzyjnymi. W ten sposób inicjatywy regionalne mogą być pewne, że ich głos będzie nadal słyszany. Takie „zakorzenianie” nie jest działaniem jednorazowym
- mimo, że istnieje wyraźna potrzeba skoncentrowania wysiłku i uwagi na władzy regionalnej i jej polityce rozwoju należy pamiętać, że w większości regionów działa wiele innych instytucji i organizacji. Razem stanowią poważną

się. Należy starać się dopilnować, aby społeczeństwo informacyjne (oraz wizja i strategia inicjatywy) również figurowały w ich planach i programach

- koncept integracji lub zakorzeniania – jak i *mainstreaming* – musi prowadzić do zmian w zachowaniach i działaniach. Nie wystarczy doprowadzić do zamiany pewnych sformułowań w dokumencie (planu rozwoju regionalnego). Należy np. zadbać o zmiany w alokacjach budżetu i szczegółowych politykach prorozwojowych, aby dostosować się do licznych wyzwań społeczeństwa informacyjnego
- zakorzenianie regionalnej strategii społeczeństwa informacyjnego wpływa również na regulację w zakresie zamówień publicznych oraz sposób zachowań wobec nich innych regionalnych „aktorów”. Na przykład władze lokalne mogą rozpocząć bliższą współpracę, przyjmując wspólne standardy (np. dla interfejsów PIAPS⁴¹) i angażując się we wspólne zamówienia produktów oraz usług, aby ułatwić realizację celów strategii regionalnej
- utrzymanie dobrej komunikacji w szerokiej grupie partnerskiej i promowanie „dróg do sukcesu”. Należy korzystać z nich dla przekonywania niezdecydowanych, że współpraca jest lepsza niż współzawodnictwo, że integracja jest lepsza niż fragmentacja i że wspólne działanie jest lepsze od działania w pojedynkę
- pomimo trudności kontynuowanie pracy nad zwiększaniem udziału w procesie RISI i zaangażowaniem się weń sektora prywatnego. w perspektywie średniookresowej zdolność inwestycyjna sektora prywatnego będzie potrzebna, gdyż same środki publiczne nie wystarczą na sfinansowanie rozwoju społeczeństwa informacyjnego
- promowanie wizji, strategii, zaangażowania i sukcesów regionu poza jego granicami tak bardzo, jak tylko jest to możliwe. Czyniąc to, należy się skupić zwłaszcza na „firmach społeczeństwa informacyjnego” i starać się je ściągnąć do swojego regionu
- badania nad innowacją wskazują na potrzebę kreowania przez regiony specyficznych zachęt w procesie przyciągania przedsiębiorstw do inwestycji. Należy stworzyć kilka klastrów innowacyjności i pracować nad stworzeniem dobrego wizerunku kilku centrów doskonałości

⁴¹ (ang.) *Public Internet Access Point* – Publiczny Punkt Dostępu do Internetu

- ciągłe dążenie do bycia innowacyjnym; poszukiwanie synergii; zachęcanie do prac nad nowymi produktami, procesami i usługami związanymi ze społeczeństwem informacyjnym. Zastanowienie się nad utworzeniem funduszu *venture capital* społeczeństwa informacyjnego dla dostarczenia kapitału początkowego na tworzenie dobrych pomysłów społeczeństwa informacyjnego
- przede wszystkim należy pamiętać, że transformacja regionu stanowi ogromne wyzwanie. Wymaga czasu, wysiłku i zasobów. Trzeba zrozumieć, że trudno jest być horyzontalnym w świecie wertykalnym – nie należy poprzestawać w utwierdzaniu ludzi, że nowy świat (społeczeństwo informacyjne, społeczeństwo sieciowe, społeczeństwo oparte na wiedzy) wymaga nowych (horyzontalnych) sposobów myślenia.

7. Zapewnienie przyszłości

Implementacja strategii - Selekcja projektów –
Monitoring i ewaluacja

7.1. Ogólna charakterystyka

W ostatnim rozdziale zastanowimy się nad tym, co nas czeka po zdefiniowaniu strategii i stworzeniu planu działań. Skupimy się tu głównie na zagadnieniach związanych z implementacją strategii. Choć wybór projektów i monitorowaniu oraz ewaluacji poświęcone są oddzielne podrozdziały poradnika, należy jednak uświadomić sobie, iż działania te stanowią integralną część procesu implementacji. Rozdział ten podobnie jak poprzedni jest stosunkowo krótki, gdyż poruszamy się po prawie nieznanym terenie. Na etapie powstawania tego podręcznika regiony RISI były w większości przypadków dopiero w fazie przygotowywania implementacji. Nawet ich poprzednicy, regiony IRISI, posiadały niewielkie doświadczenie odnośnie mogących się pojawić trudności implementacyjnych. Z pewnością w ramach Warsztatów Metodologii RISI (na podstawie których powstawał niniejszy podręcznik i podczas których regiony IRISI były zwykle reprezentowane), doświadczenia zaledwie jednego tylko regionu IRISI stanowiły materiał do identyfikacji dobrych praktyk.

Jak już podkreślano, charakter wielu procesów prowadzonych w regionach RISI w zakresie budowania ich wizji, strategii i planów działań na rzecz regionalnego społeczeństwa informacyjnego cechuje współzależność, interaktywność, ciągłość oraz równoległość. We wcześniejszych rozdziałach omawialiśmy już kwestie dotyczące implementacji, wyboru projektów i monitorowania. w tym rozdziale podjęto próbę usystematyzowania owych zagadnień, nawet jeśli momentami ociera się to o powielanie tematu. Staraliśmy się wszakże ograniczyć je do minimum, choć wierzymy też, że i ono okaże się przydatne.

7.2. Implementacja

Następnym krokiem inicjatyw RISI - po zdefiniowaniu strategii i obszarów priorytetowych działania - było ich przełożenie tych ostatnich na plan działań. Należy pamiętać, że o ile strategia nosi charakter raczej długoterminowy, o tyle plan działań obejmuje średniookresową perspektywę. w skrócie oznacza to, że trzeba ustanowić kryteria dla wyboru, ewaluacji i wyboru projektów, zawierających w razie konieczności studia wykonalności; opracować i utworzyć mechanizmy monitorowania i ewaluacji projektów oraz

systemy monitorowania samej strategii oraz stworzyć i prowadzić wsparcie instytucjonalne dla zespołów projektowych i wnioskodawców. Równolegle do nowych działań RISI muszą być utrzymywane prace dotychczas prowadzone. Działania te obejmują między innymi:

- nowe badania ankietowe dla aktualizacji diagnoz i baz danych
- promowanie inicjatywy i inne zadania „komunikacyjne”
- zapewnienie, że rozwijane są działania na rzecz podnoszenia świadomości i popularyzowane treści aktualizowane
- utrzymanie komunikacji z sieciami i ich wspieranie
- utrzymanie międzyregionalnych sieci i (dalszy) rozwój międzyregionalnych projektów i partnerstw
- rozszerzanie uczestnictwa, umacnianie partnerstwa i konsensusu
- dalsze uczestnictwo w procesie rozwoju polityki regionalnej.

Implementacja rozpoczyna się wraz z ustanowieniem planu działań wynikającego ze strategii, po tym jak dokonano jego analizy co do spójności wewnętrznej i z politykami regionalnymi, wreszcie po poddaniu go konsultacjom i dokonaniu niezbędnych modyfikacji, co pozwoliło na przedłożenie go do ostatecznej akceptacji. Plan działań musi zostać częściowo skonfrontowany się z nowymi czynnikami wpływu, które przyniesie faza implementacji. Czynniki te to konieczność określenia zasobów i sposobów zarządzania: radzenia sobie z większą ilością pracy i zwiększoną złożonością działań, co wymaga szerszego zakresu umiejętności. Nasuwa się następujący postulat:

Właściwy stopień rozwoju zostanie osiągnięty, kiedy we wstępnej fazie implementacji dokonamy przeglądu i ewaluacji narzędzi zarządzania procesem RISI, w szczególności zaś głównych „sił napędowych”, a zwłaszcza Jednostki Zarządzającej.

Pojawiają się następujące pytania:

- czy Komitet Sterujący pracuje w sposób zadowalający? Czy jest odpowiedniej wielkości zważywszy na przyszłe wyzwania i czy posiada właściwy skład osobowy? Czy nadal istnieją jakieś istotne grupy nie mające w nim właściwego przedstawicielstwa? Czy wszyscy członkowie mają odpowiedni wkład w jego prace? Czy jego przewodniczący

spełnia wymagane standardy obowiązujące dla osób na stanowiskach kierowniczych?

- Czy zasoby, którymi dysponuje Jednostka Zarządzająca są wystarczające na wykonywanie jej obecnych i przyszłych zadań? Czy wszyscy jej członkowie mają odpowiedni wkład w jej prace? Mając na uwadze antycypowanie przyszłych potrzeb, czy dopilnowano, aby personel posiadał odpowiednie kwalifikacje do skutecznej odpowiedzi na nie? Czy Dyrektor zarządzający odpowiednio przewodzi inicjatywie i właściwie ją reprezentuje? Czy posiada on cechy i doświadczenie potrzebne do radzenia sobie z nowymi wcześniej pojawiającymi się potrzebami? Czy wewnętrzne struktury Jednostki Zarządzającej są skuteczne i czy takie pozostaną?
- Czy Grupy Robocze wykazały skuteczność? Które tego nie zrobiły i dlaczego? Czy ich kierownicy wypełniają należycie swoją powinność? Czy zostały ustanowione jakieś nowe obszary priorytetowe, których jeszcze nie przydzielono istniejącym grupom roboczym? Czy istnieje potrzeba powołania nowych grup; jak może być utrzymana koordynacja? Czy cele grup nadal są właściwe i spójne? Czy istnieje potrzeba wspólnego zastanowienia się nad nowymi mechanizmami dla szerszego uczestnictwa?

Po dokonaniu przeglądu struktur, personelu, itp. oraz wszelkich zmian, których wymagają, RISI powinno być gotowe do stawienia czoła kolejnym nowym fazom swojego rozwoju, którego kluczowym elementem jest pozyskanie finansowania. Odpowiednie środki na realizację serii projektów stanowiących fundament planu działań i pierwszej zasadniczej fazy implementacji strategii powinny być dostępne pod warunkiem, że RISI pomyślnie zrealizowały *mainstreaming* i zintegrowały się z polityką regionalną. Możemy również uznać, że w przypadku braku stałego wsparcia ze środków UE, władze regionalne powinny powziąć odpowiedzialność za inicjatywę i finansowanie jej funkcjonowania .

Z braku konkretnych i przeanalizowanych doświadczeń dotyczących niżej omawianych zagadnień, propozycje tego co wydaje się pożądane można przedstawić tylko w formie luźnych sugestii:

- tworzenie kryteriów dla wyboru projektów i decydowanie, kto będzie odpowiedzialny za ów wybór. Wyznaczanie i w razie potrzeby negocjowanie roli i znaczenia regionalnej inicjatywy. Najlepszym rozwiązaniem wydaje się być sytuacja, w której władza regionalna, Komitet Sterujący RPO i administracje innych (regionalnych lub krajowych) systemów grantów aprobuje rekomendacje inicjatywy RISI – proces ten zyskał nazwę „*labellingu*”⁴² w pewnej francuskiej inicjatywie IRISI, w której taka sytuacja miała miejsce
- opracowywanie procedur i kryteriów dla monitorowania i ewaluacji projektów
- szerokie promowanie planu działań i szczegółowe prezentowanie projektów w ramach inicjatywy RISI powołanym zespołom projektowym oraz potencjalnym promotorom projektów (w tym harmonogramu), a także kryteriów wyboru, monitorowania i ewaluacji projektu. Należy również przedstawić wartość i pochodzenie pozyskanych środków, a także zasady ich przyznawania i wykorzystywania oraz planowanego harmonogramu ich dostępności. Trzeba dążyć do maksymalnej przejrzystości działań na tym polu
- zachęcanie do składania pomysłów i propozycji projektów, które są zgodne z przyjętymi i opublikowanymi kryteriami
- wspieranie, doradztwo i dostarczanie wsparcia technicznego dla tworzących projekty, aby im pomóc w przygotowaniu dobrych propozycji
- korzystanie z przyjętych kryteriów do wyboru tych projektów, które najlepiej wpisują się w kryteria i dostępne środki. Obszerne publikowanie wyników decyzji
- w przypadku większych projektów wymagane będą studia wykonalności; w takich przypadkach, trzeba będzie zapewnić zespołom projektowym merytoryczne wsparcie i doradztwo. Należy uważnie przeanalizować konkluzje ze studiów wykonalności i podejmować decyzje w oparciu o nie

⁴² (ang.) etykietowanie

- dostarczanie ciągłego wsparcia i doradztwa zespołom projektowym
- bazując na wynikach z monitoringu, wprowadzanie wszelkich zmian uznanych za potrzebne dla wyboru projektów i procedur monitorowania
- w fazie końcowej projektów, sporządzanie ewaluacji, raportowanie do instytucji finansujących i Komitetu Sterującego oraz publikowanie osiągnięć. Angażowanie ekspertów zewnętrznych do przeprowadzania ewaluacji projektów
- okresowy przegląd całościowy procesu i wprowadzanie zmian jawiących się jako potrzebne w świetle doświadczeń
- zgodnie z przyjętym harmonogramem, rewizja strategii i planu działań na podstawie doświadczeń i zmieniających się okoliczności. w razie potrzeby, dokonywanie rewizji w ramach procesu konsultacyjnego i poprzez upowszechnianie nowych dokumentów
- po otrzymaniu kolejnych alokacji środków, powtarzanie procesu.

Nie sposób pominąć kwestię składu panelu ekspertów dokonujących wyboru projektów i przyjmowanych przez jego członków kryteriów, a także, w określonych przypadkach, zaangażowania w proces wyboru członków Jednostki Zarządzającej lub Komitetu Sterującego. Temat ten będzie omówiony w następnym podrozdziale.

7.3. Wybór projektów

Wydaje się, że istnieje powszechna zgodność pomiędzy dyrektorami RISI na temat potrzeby neutralności Jednostki Zarządzającej. Nie oznacza to, że jej członkowie nie mogą być zaangażowani w proces decyzyjny dotyczący wyboru projektów. Tym niemniej, panel musi być bezstronny, co oznacza, że członkowie Jednostki Zarządzającej nie powinni pełnić jednocześnie roli *twórców* projektu. Z tego samego powodu członkowie panelu nie mogą (jak i instytucje, które reprezentują) ubiegać się o fundusze z danego projektu. Ponadto członkowie panelu winni posiadać uznaną wiedzę praktyczną i kompetencje potrzebne do właściwego wypełniania powierzonych im zadań. w większości regionów osoby posiadające właściwą wiedzę są często już wcześniej członkami grup roboczych RISI i zazwyczaj odgrywają również aktywną rolę w tworzeniu, promocji i zarządzaniu. Stworzenie panelu wyboru projektów o wymaganym obiektywizmie i wiarygodności może zatem stanowić trudność. Może być ona pokonana poprzez zatrudnienie zewnętrznych ekspertów,

ale wiąże się to z konsekwencjami finansowymi, które będą musiały być uwzględnione w budżecie. Idealnym rozwiązaniem wydaje się być znalezienie kompromisu w którym:

- RISI i ich Jednostki Zarządzające nie powinny być włączone we współzawodnictwo o finansowanie na realizację projektów
- panele wyboru projektów powinny składać się po części z odpowiednio wykwalifikowanych pracowników Jednostek Zarządzających RISI i z bezstronnych ekspertów zewnętrznych
- członkowie paneli powinni być zatwierdzeni przez Komitet Sterujący RISI oraz instytucje finansujące
- należy uwzględnić koszty zatrudnienia ekspertów zewnętrznych i zapewnić odpowiednie środki (na przykład z budżetu tzw. Pomocy Technicznej)

Założyliśmy, że w gestii paneli wyboru projektów leży tylko rekomendacja projektów i nie są one upoważnione do decydowania o alokowaniu środków finansowych. Jest to ważne z dwóch powodów. Po pierwsze, mogą na to nie pozwalać zasady stosowane w pewnych systemach pomocowych. Po drugie, takie podejście dwufazowe (rekomendacja, a później formalne zatwierdzenie) pozwala na późniejsze przeprowadzenie kontroli procesu decyzyjnego.

Jak już wspomnieliśmy, pozyskanie prywatnych funduszy jest trudniejsze, ale nie stanowi to szczególnie istotnego problemu na poziomie wyboru projektów. Odnośnie planu działań, działania priorytetowe zidentyfikowane w strategii mogą być nazwane *programami* RISI, a każdy z nich zrealizowany poprzez serię projektów. w tym sensie zdobycie promesy na wsparcie ze środków publicznych dla strategii RISI i ich alokacja na podstawie rekomendacji panelu wyboru projektów RISI są pokrewne z zarządzaniem *programem*. Zazwyczaj to do Jednostki Zarządzającej programem i do instytucji finansujących będzie należało ustanowienie zasad kwalifikowalności zgodnie z obowiązującymi poziomami wskaźników dopuszczalnego dofinansowania prywatnego w propozycjach projektów. w ten sposób odpowiedzialność za pozyskanie zaangażowania partnerów z sektora prywatnego i prywatnych inwestycji spada na Jednostka Zarządzającą *projektem*. Na poziomie zarządzania *programem* RISI, kwestia prywatnego finansowania projektu staje się jednym z kryteriów definiujących wybór projektów.

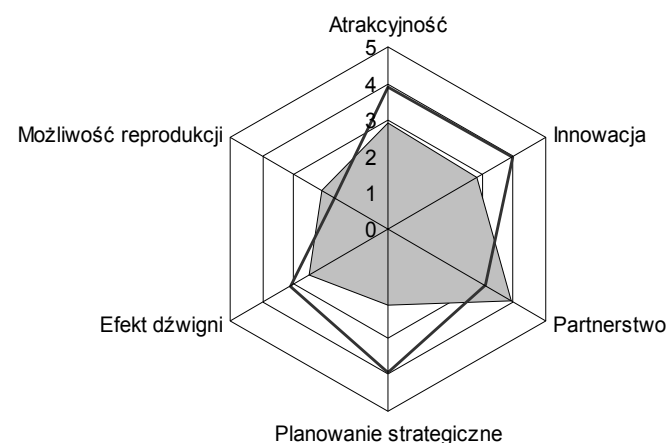
W odniesieniu do kryteriów wyboru projektów zaleca się opracowanie i zastosowanie odpowiednich wskaźników i *benchmarkingu* w odniesieniu do poniżej wymienionych elementów. Lista ta nosi charakter bardziej indykatywny niż wyczerpujący, a kolejność w jej ramach nie ma najmniejszego znaczenia:

- stopień, w jakim propozycje odpowiadają celom regionalnej strategii społeczeństwa informacyjnego i planowi działań
- stopień, w jakim propozycje odpowiadają priorytetom rozwoju regionalnego w świetle kluczowych wskaźników (utworzone miejsca pracy, wsparcie dla MŚP, polepszenie spójności społecznej, itp.); jakie będzie oddziaływanie na polepszenie sytuacji regionu, jego konkurencyjności i spójności, itp.?
- jakość partnerstwa w projekcie w odniesieniu do doświadczeń partnerów oraz zestawienie ich praktycznych kompetencji w zarządzaniu tego rodzaju projektami
- efektywność propozycji w zakresie zarządzania projektami i kwalifikacje osób odpowiedzialnych za nie
- koszt projektu w odniesieniu do rezultatów kwantyfikowalnych, wymagane finansowanie publiczne, wartość pieniężna (stopa zwrotu inwestycji) oraz ogólna suma dostępnych środków
- struktura finansowania projektu: proporcja wymaganego wsparcia publicznego, inne publiczne środki pomocowe, finansowanie ze środków prywatnych, wpływy z działalności bieżącej (jeśli występują)
- jakość i spójność propozycji, jej struktura i podział na fazy; jej wykonalność techniczna, finansowa i społeczna
- jakość wbudowanych procedur kontroli jakości, kontroli finansowej oraz auto-monitoringu i ewaluacji
- spójność projektu ze zdiagnozowanymi potrzebami i/lub zapotrzebowaniem; wyraźna identyfikacja określonych beneficjentów; jego charakter *oddolny* w zakresie zaangażowania końcowych użytkowników w tworzenie i zarządzanie projektem
- istnienie „strategii wyjściowej”: czy projekt będzie w stanie sam się utrzymać po wygaśnięciu dofinansowania?
- rozszerzenie potencjalnego oddziaływania w zakresie podnoszenia świadomości publicznej i pomocy w tworzeniu masy krytycznej
- innowacyjność propozycji

- stopa zwrotu inwestycji w odniesieniu do potrzeb społeczeństwa i kulturalnych
- możliwość replikacji i przenoszenia projektu na inny grunt, tzn. potencjał zwielokrotniania.

Analiza schematu radarowego użytego wcześniej w innym kontekście może być przydatna w ewaluacji propozycji projektów na wielu płaszczyznach (zob. schemat 14 poniżej)

Schemat 14.



Takie podejście oparte na punktacji porusza kwestię uszeregowania kryteriów projektowych oraz wagi jaka powinna być nadana każdemu z nich, jako że jest mało prawdopodobne, aby wszystkie miały taką samą. Nadanie odpowiedniej wagi poszczególnym kryteriom może być bardzo przydatne w procesie podejmowania decyzji. Kryteria mogą być zgrupowane w jednym wymiarze (np. atrakcyjność) a zestawienie takich wyników dla danego projektu (w schemacie poniżej zaznaczone pogrubioną linią) być porównane ze średnią dla wszystkich projektów (zaznaczone na szaro).

7.4. Monitoring i ewaluacja

Społeczeństwo informacyjne nadal znajduje się w fazie eksperymentalnej i aby go lepiej zrozumieć należy się przygotować na podjęcie *pewnego* ryzyka. Gdyby nie ten eksperymentalny charakter, nie zwracalibyśmy takiej uwagi na kwestie *mainstreamingu* i zakorzeniania strategii. Być może nie jest to najlepszy sposób na nakłonienie polityków i biurokratów do przyjęcia strategii społeczeństwa informacyjnego, ale podobnie jak my, oni również muszą mieć szansę skonfrontowania propozycji z realiami. Chociaż społeczeństwo informacyjne musi być postrzegane jako koncept eksperymentalny, wiemy już, że stanowi ono początek „długiej fali” rozwojowej o niebagatelnym znaczeniu. Jeśli chcemy go lepiej zrozumieć, musimy spełnić szereg warunków. Zalicza się do nich zapotrzebowanie na „kapitał ryzyka” niezbędny dla sfinansowania eksperymentalnych i innowacyjnych projektów oraz potrzeba zrozumienia tego, że niektóre projekty „upadną” i że uczy się na błędach.

Tym niemniej, jeśli chcemy dowiedzieć się czegoś więcej o społeczeństwie informacyjnym i jego oddziaływaniu (pozytywnym i negatywnym) musimy przyjąć systematyczne podejście wobec takiego procesu uczenia się. Wymaga to zaprojektowania i stworzenia efektywnych systemów i wskaźników dla monitoringu i ewaluacji projektów społeczeństwa informacyjnego. Jak dotąd nie opracowano żadnych systemów w tym zakresie, zatem trzeba opierać się na innych, istniejących doświadczeniach i naszej własnej wiedzy dotyczących projektów z dziedziny ICT i społeczeństwa informacyjnego i rozwijać je. Takie niesprawdzone systemy i wskaźniki muszą z kolei być monitorowane i poddawane ewaluacji w celu ich ulepszenia. Koncepcja uczenia się poprzez monitoring i ewaluację jest istotna – nie zależy nam wyłącznie na zastosowaniu mechanicznych zestawów wskaźników. Zwłaszcza ewaluacja musi być postrzegana jako narzędzie dydaktyczne i musimy zaprzestać postrzegania ewaluacji *ex post* jako egzaminu podsumowującego, którego niektórzy nie zdają. Z niepowodzeń można nauczyć się równie dużo, jak z sukcesów. w celu optymalizacji uczenia się nie powinniśmy ograniczać się wyłącznie do ewaluacji *ex post*. Ewaluacja powinna rozpoczynać się na poziomie opracowywania projektu, trwać poprzez fazę implementacji i zakończyć się dopiero (po upływie właściwego czasu) po *zakończeniu* projektu.

Brak dobrych, wiarygodnych wskaźników aktywności, oddziaływania i efektywności społeczeństwa informacyjnego stanowi problem. Tym niemniej, istnieje wiele projektów społeczeństwa informacyjnego w Europie i poprzez udział w sieciach

międzyregionalnych i przy poczynieniu pewnego wysiłku z czasem powstaną bardziej dopracowane wskaźniki. Jak już zasygnalizowano, obecnie prowadzi się w Europie wiele inicjatyw w tym obrębie. Trzeba natomiast zwrócić uwagę na różnicę pomiędzy monitoringiem i ewaluacją *inicjatyw* typu RISI z jednej strony, z drugiej zaś strony monitoringiem *projektów* społeczeństwa informacyjnego.

W odniesieniu do ewaluacji *projektu* możliwe jest przedstawienie kilku w miarę pewnych wskazówek dotyczących dobrych praktyk z racji obfitości badań i doświadczeń zrealizowanych w tym zakresie – aczkolwiek nie tak licznych w kontekście projektów społeczeństwa informacyjnego. Owe wskazówki brzmią następująco:

- mechanizmy ewaluacji projektów muszą być wpisane w projekt od samego początku
- trzeba dopilnować, że funkcjonuje „pętla informacji zwrotnej” – umożliwiająca uczenie się
- należy porównywać wyniki do celów i do funkcjonujących gdzie indziej podobnych schematów
- cele mogą ulec zmianie wraz z upływem czasu – ważne jest, aby śledzić te zmiany i wiedzieć, kiedy mają miejsce (bardziej liczy się kierunek niż skala/dystans)
- ewaluacja (niepodważalnych) korzyści jest nieodzowna dla osiągnięcia *mainstreamingu* i integracji z polityką regionalną

W odniesieniu do ewaluacji strategicznych *inicjatyw* takich jak RISI, sugestie dla dobrych praktyk muszą pozostać tylko luźnymi sugestiami. w tym kontekście rezultaty ewaluacji mogą objąć:

- jakość sił napędowych (Komitet Sterujący, Jednostka Zarządzająca, Grupy Robocze)
- tworzenie dokumentu strategicznego i procesów towarzyszących tworzeniu strategii
- spójność i wykonalność sporządzonych planów działań
- zakres i jakość nowych partnerstw
- rodzaje wyników i korzyści możliwych do pokazania
- stopień powiązania z regionalną polityką rozwoju i funduszami strukturalnymi UE.

Ostatni punkt jest niezmiernie ważny. Jeśli inicjatywy społeczeństwa informacyjnego takie jak RISI mają przetrwać próbę czasu, muszą mieć zagwarantowane dostęp do funduszy. Ważne jest, aby wiele spośród nich przetrwało, choćby ze względu na nieunikniony (i dosyć długi) okres czasu między implementacją strategii i chwilą, w której można spodziewać się widocznych korzyści z realizacji projektu. Jeśli w przyszłości miałyby być tworzone dalsze inicjatywy tego typu, trzeba mieć świadomość tego, co dokładnie udało się osiągnąć takim pionierskim inicjatywom jak RISI. Należy zatem monitorować ich postępy i zdobywać bardziej konkretne niż obecnie dowody w zakresie zagadnień wymienionych poniżej. Musimy między innymi wiedzieć:

- jeśli uda się utrzymać inicjatywy, z jakich środków będą one finansowane w przyszłości?
- czy strategia społeczeństwa informacyjnego zostanie zatwierdzona przez władze i kluczowych graczy?
- ile projektów może być bezpośrednio przypisanych RISI?
- ile projektom finansowanym poza RISI udało się nadać „etykiety” RISI i zintegrować z jej planem działań?
- jak wiele inwestycji udało im się zapewnić i w jakim stopniu udało im się pozyskać dofinansowanie z sektora prywatnego?
- jak duży był zakres i zasięg uczestnictwa w projektach i poparcia dla nich?
- w jakim stopniu udało im się w miarę upływu czasu zintegrować szerokie grono partnerów społecznych?
- w jakim stopniu projekty RISI były zdolne do wpływania na reorientację polityki strukturalnej?
- w jakim stopniu udało im się zdobyć środki z funduszy strukturalnych?
- w jakim stopniu udało im się pozyskać inne środki - krajowe, regionalne lub lokalne?
- czy udało im się - i w jakim stopniu - wynegocjować zmiany w polityce regionalnej i regionalnym programie rozwoju?
- czy udało im się przekonać władze regionalne do zmodyfikowania swoich priorytetów budżetowych?
- w jakim stopniu możemy przypisać pozytywne zmiany głównych wskaźników gospodarczo-społecznych regionu (konkurencyjność, miejsca pracy, wzrost liczby MŚP, dobra koniunktura, spójność społeczna, jakość życia, większa równość) wpływowi inicjatyw regionalnych społeczeństwa informacyjnego?

Rzecz jasna z racji tego, że RISI stanowią eksperyment w społeczno-gospodarczej architekturze regionu, dokonanie takiej ewaluacji będzie szczególnie trudne i złożone. Ale nic nie wskazuje na to, by świat miał się stać mniej skomplikowany i wobec tego musimy starać się uczyć radzić sobie z tą złożonością. Powinniśmy również pamiętać słowa jednego z dyrektorów RISI:

„To co się liczy, to *proces*, a nie sama strategia. Musimy się skoncentrować na tym, co trzeba robić i jak to robić – rozwijać umiejętność strategicznego myślenia i być zdolnym do nakłaniania ludzi do działania”

Przed nami stoi wiele wyzwań i możliwości. Nagrody trafią do tych, którzy będą się uczyć najszybciej i najlepiej. Zwiększająca się decentralizacja ku poziomowi regionalnemu stworzy więcej możliwości oddziaływania na regionalne podejścia i modele rozwoju. Ale przyniesie również więcej zobowiązań i odpowiedzialności. Zdobywanie kompetencji i zdolności strategicznych będzie miało kluczowe znaczenie dla dobra regionów i ich mieszkańców.

Słownik

W tłumaczeniu przewodnika IANIS występuje pewna liczba terminów i wyrażań, których zrozumienie może stanowić pewną trudność dla czytelnika nie zaznajomionego z terminologią SI. w zdecydowanej większości chodzi o zapożyczenia z języka angielskiego, spośród których, jak pokazuje praktyka, część już znalazło swoje odpowiedniki w języku polskim, a część nadal jest używana w oryginalnym brzmieniu i być może tak pozostanie. w celu ułatwienia lektury podręcznika, w przypadku takich wyrażań zamieszczono na dole stron przypisy, a ponadto sporządzono zestawienie tych najczęściej występujących w tekście w postaci niniejszego słownika.

• • •

Aktor (lub gracz) – osoba, (ewentualnie grupa lub instytucja) prowadząca istotną działalność gospodarczą, społeczną i/lub polityczną na szczeblu lokalnym bądź regionalnym.

Analiza SWOT (ang. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – analiza mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. Jest to dokument polegający na przeanalizowaniu i ocenie stanu regionu poprzez pryzmat wszystkich ważniejszych czynników społeczno-gospodarczo-ekonomicznych, a następnie wypracowaniu wizji zawierającej zidentyfikowane zagrożenia i możliwości.

Benchmarking – proces polegający na czynieniu porównań z innymi podmiotami (organizacjami, jednostkami terytorialnymi, itp.) i uczeniu się na podstawie tych porównań

Bottom-up – oddolnie

CSF (Community Support Framework) – Ramy Wsparcia Wspólnoty

Developer – osoba opracowująca, tworząca dany projekt

e-Government – zastosowanie technologii komunikacji i informacji (ICT) do planowania, realizacji i monitorowania zadań administracji publicznej. Rozwiązania eGovernment umożliwiają dostarczanie obywatelom efektywnych kosztowo i łatwo osiągalnych usług administracyjnych oraz usprawniają wymianę informacji i operacje o charakterze transakcji między różnymi urzędami oraz między urzędami i innymi instytucjami.

ERIS@ (Europejskie Regionalne Stowarzyszenie Społeczeństwa Informacyjnego – ang. European Regional Information Society Association) – stowarzyszenie założone przez 28 regionów w 1998 r. na fundamencie inicjatyw **IRISI** i **RISI** (zapoczątkowanych przez KE odpowiednio w 1995 i 1997r.). Jej celem jest działanie na rzecz wymiany doświadczeń między regionami, m.in w dziedzinie rozwoju społeczeństwa informacyjnego i usług oraz aplikacji ICT. Obecnie ERIS@ skupia 45 regionów i 1 firmę prywatną.

e-Rozwój – jest to rozwój społeczny i gospodarczy realizowany poprzez inwestycje w technologie komunikacji i informacji i dzięki nim

e-Usługi publiczne – usługi publiczne świadczone drogą elektroniczną, poprzez zastosowania nowoczesnych ICT. Umożliwiają one np. użytkownikowi pozyskanie informacji i/lub dokonanie rozmaitych formalności w urzędzie bez konieczności osobistego stawiennictwa.

IANIS (Sieć Innowacyjnych Działań na rzecz Społeczeństwa Informacyjnego - ang. Innovative Actions Network for the Information Society) – program, którego głównym założeniem jest stworzenie szans na efektywniejsze włączenie się regionów w nurt wymiany doświadczeń związanych z realizacją innowacyjnych projektów na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego finansowanych z Funduszy Strukturalnych. w latach 2002–2004 w ramach IANIS uruchomiono sieć regionów, koordynowaną przez ERIS@.

Powodzenie projektu IANIS, oraz rosnące zainteresowanie regionów europejskich pozyskiwaniem specjalistycznej wiedzy w zakresie regionalnego rozwoju gospodarki opartej na wiedzy spowodowało, że jesienią 2004 roku ERIS@ zwróciła się z wnioskiem do Komisji Europejskiej o wsparcie programu działań stanowiących kontynuację tego projektu. Realizacja nowego przedsięwzięcia nazwanego IANIS+ rozpoczęła się wiosną 2005 i potrwa do końca 2006 roku.

ICT (Technologie Informacji i Komunikacji – ang. Information and Communication Technologies) – nowoczesne technologie pozwalające na wykorzystywanie, modyfikowanie, przechowywanie i wymianę informacji, a także umożliwiające skuteczną komunikację. Technologiami tego typu są np. sieć Internet, poczta elektroniczna (e-mail) czy wewnętrzna sieć firmowa (Intranet).

IRISI – międzyregionalny program stworzony przy współpracy Komisji Europejskiej i wdrażany przez władze lokalne. Skupia sześć regionów europejskich; Walencję w Hiszpanii, Piemont we Włoszech, Saksonię w Niemczech, region Północno-Zachodni w Wielkiej Brytanii, Macedonię w Grecji i wreszcie Nord-Pas de Calais. Akcentuje ekonomiczny, społeczny, socjalny i kulturowy stan społeczeństwa informacyjnego. Jego zasadniczym celem było promowanie współpracy międzyregionalnej, kreowanie partnerstw dla innowacji, podnoszenie świadomości partnerów i wymiana doświadczeń w zakresie tworzenia planów operacyjnych rozwoju społeczeństwa informacyjnego w regionach, mocno powiązanych z ich generalnymi strategiami rozwoju. Program realizowany w latach 1994-1996.

JDP (Jednolity Dokument Programowy) – dokument przygotowywany przez rząd kraju ubiegającego się o dostęp do funduszy strukturalnych i przyjęty przez Komisję Europejską, zawierający te same informacje, które są w Podstawach Wsparcia Wspólnoty. w latach 2007-2013 rolę JDP pełnić będą na poziomie regionalnym Regionalne Programy Operacyjne

Labelling (nadawanie etykietki) – proces polegający na aprobowaniu, zatwierdzeniu danej propozycji (projektu, inicjatywy) przez daną instytucję (np. władze regionalne).

Leadership – przywództwo, kierowanie grupą osób, organizacją lub daną inicjatywą.

Mainstreaming – pozycjonowanie strategii w głównym nurcie

Mentoring – doradztwo (zwykle nieodpłatne, pomiędzy dwoma znającymi się osobami)

Networking (usieciowienie) – budowanie sieci współpracy pomiędzy jednostkami lub organizacjami

Options Paper – opisowy dokument prezentujący uwarunkowania, wyniki inwentaryzacji, bariery, problemy, możliwości, wyzwania oraz ryzyka w prowadzeniu działań na rzecz e-Rozwoju w regionie, a także możliwe scenariusze działań i proponowane główne inicjatywy regionalne.

Zakorzenie (embedding) – praktyka polegająca na miękkim dostosowaniu nowych działań do ram wcześniej istniejącej polityki, strategii

PIAP (Publiczny Punkt Dostępu do Internetu - ang. Public Internet Access Point) – inaczej telecentrum - to powszechnie dostępna wielofunkcyjna placówka teleinformacyjna z pracownią multimedialną, wyposażona między innymi w sprzęt biurowy oraz stanowiska komputerowe ze stałym łączem internetowym, zlokalizowana np. w gminnych domach kultury, szkołach, czy innych miejscach skupiających społeczności lokalne.

PWW (Podstawy Wsparcia Wspólnoty) – (także: Ramowy Program Wsparcia) dokument przyjęty przez Komisję Europejską po dokonaniu oceny i uzgodnieniu planu przedłożonego przez kraj członkowski. Zawiera on strategię i priorytety działań Funduszy Strukturalnych i kraju członkowskiego, ich cele szczegółowe, wielkość wkładu Funduszy i innych środków finansowych.

RISI (Regionalna Inicjatywa Społeczeństwa Informacyjnego) – program realizowany w 22 europejskich regionach w latach 1997 - 1999r przy wsparciu Komisji Europejskiej. Podstawowym jego celem było wsparcie uczestniczących w nim regionów dla opracowania ram i strategii rozwoju społeczeństwa informacyjnego na swoim terenie.

RTD (Research & Technology Development) – Badania i Rozwój Technologiczny

RPO (Regionalny Program Operacyjny) – dokument operacyjny, w ramach którego w latach 2007 - 2013 realizowana będzie w Polsce, dzięki funduszom strukturalnym, grupa zadań jednostek samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw oraz innych instytucji i organizacji publicznych i prywatnych. Wdrażanie RPO w latach 2007 - 2013 odbywać się będzie w oparciu o zapisy Strategii Rozwoju dla poszczególnych województw

Społeczeństwo Informacyjne (ang. Information Society) – system społeczeństwa charakterystyczny dla krajów o wysokim stopniu rozwoju technologicznego, w którym zarządzanie informacją, jej jakość i szybkość przepływu są zasadniczymi czynnikami konkurencyjności zarówno w przemyśle, jak i w usługach, a stopień rozwoju wymaga stosowania nowych technik gromadzenia, przetwarzania, przekazywania i użytkowania informacji.

top-down – odgórnie.