



Regionalny foresight gospodarczy

*Scenariusze rozwoju lokalnego
województwa mazowieckiego*

Joanna Ejdys

REGIONALNY FORESIGHT GOSPODARCZY

Scenariusze rozwoju lokalnego
województwa mazowieckiego

Joanna Ejdys

REGIONALNY FORESIGHT GOSPODARCZY

Scenariusze rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego

Joanna Ejdys

Warszawa 2013

Recenzent

Prof. dr hab. inż. Adam Mazurkiewicz

Redaktor wydawnictwa

Janina Demianowicz

© Copyright by Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza 2013

Wszelkie prawa zastrzeżone. All rights reserved.

Każda reprodukcja lub adaptacja całości lub części niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej techniki reprodukcji (drukarskiej, fotograficznej, komputerowej i in.) wymaga pisemnej zgody Wydawcy.

Skład komputerowy

Jacek Chańko

ISBN Serii: 978-83-936782-1-1

ISBN: 978-83-936782-2-8

Wydawca:

Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza

ul. Świętojerska 24, 00-202 Warszawa

tel.: +48 (22) 887 64 20, fax: +48 (22) 887 64 22

e-mail: zpwim@zpwim.pl

www.zpwim.pl

Egzemplarz bezpłatny

Druk i oprawa:

biały
drukarnia **kruk**

Białystok, tel. 85 868 40 60, druk@bialykrak.com



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	7
1. UWARUNKOWANIA ROZWOJU LOKALNEGO WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO	10
1.1. Rozwój lokalny i jego determinanty	10
1.2. Rozwój lokalny województwa mazowieckiego	17
2. KWERENDA PROJEKTÓW FORESIGHT REALIZOWANYCH NA TERENIE WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO	22
2.1. Wykaz i horyzont czasowy projektów	22
2.2. Cele projektów	25
2.3. Metodyka badań foresight stosowana w projektach	27
2.4. Rezultaty projektów	28
2.5. Analizy i rekomendacje regionalnych projektów foresight	30
2.6. Wnioski z przeprowadzonej kwerendy	34
3. SCENARIUSZE ROZWOJU LOKALNEGO WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO	35
3.1. Charakterystyka metodyki badawczej	35
3.2. Wyniki analizy STEEPVL	38
3.2.1. Ekspercka identyfikacja czynników STEEPVL	38
3.2.2. Ocena ważności czynników STEEPVL	43
3.2.3. Ocena przewidywalności czynników w perspektywie 2025 roku	46
3.3. Wyniki analizy SWOT	50
3.3.1. Ekspercka identyfikacja czynników SWOT	52
3.3.2. Ocena znaczenia czynników SWOT w 2012 roku oraz w perspektywie 2025 roku	54
3.4. Wyniki analizy strukturalnej	76
3.4.1. Macierz wpływów bezpośrednich	77
3.4.2. Analiza sumarycznych sił oddziaływań bezpośrednich oraz grafy najsilniejszych oddziaływań bezpośrednich	78
3.4.3. Klasyfikacja czynników analizy strukturalnej bazującej na oddziaływaniach bezpośrednich	80
3.4.4. Wyznaczenie wpływów i zależności pośrednich	82
3.4.5. Klasyfikacja czynników analizy strukturalnej bazująca na oddziaływaniach pośrednich	84
3.5. Scenariusze rozwoju	85
3.5.1. Wybór osi scenariuszy	85
3.5.2. Osnowy scenariuszy	86

4. WYNIKI BADANIA DELPHI ROZWOJU LOKALNEGO WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO	89
4.1. Opis metodyki badawczej	89
4.2. Istotność tez dla obszaru rozwój lokalny	95
4.3. Prawdopodobieństwo realizacji tez	103
4.4. Czynniki sprzyjające realizacji tez	111
4.5. Bariery realizacji tez	116
4.6. Działania wspierające realizację tez	120
PODSUMOWANIE	125
ANEKS	126
ZAŁĄCZNIK 1. Ankieta do oceny siły wpływu czynników STEEPVL	126
ZAŁĄCZNIK 2. Ankieta do oceny przewidywalności czynników STEEPVL	127
ZAŁĄCZNIK 3. Ankieta do oceny ważności czynników SWOT	128
ZAŁĄCZNIK 4. Kwestionariusz do badań Delphi	132
LITERATURA	135

WPROWADZENIE

Oddawana do rąk czytelnika monografia jest wynikiem realizacji pilotażowego badania typu foresight wykonanego na potrzeby projektu pod nazwą „Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej” (MCIG) realizowanego przez Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza¹ i współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Poddziałania 8.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Celem zrealizowanego projektu było między innymi wypracowanie modelu badań foresightowych, służących projekcji trendów rozwojowych Mazowsza w trzech obszarach: innowacyjność mazowieckich przedsiębiorstw, rozwój lokalny oraz wzrost gospodarczy, a także weryfikacja zaproponowanej metodyki regionalnego foresightu gospodarczego na podstawie badań pilotażowych. Ważnym celem poznawczym była projekcja alternatywnych scenariuszy rozwoju Mazowsza w trzech analizowanych obszarach badawczych oraz wskazanie czynników sprzyjających oraz barier uniemożliwiających realizację wskazanych scenariuszy.

Efektom realizacji projektu są cztery odrębne monografie, z których jedna ma charakter metodyczny, a trzy prezentują wyniki badań. Należą do nich:

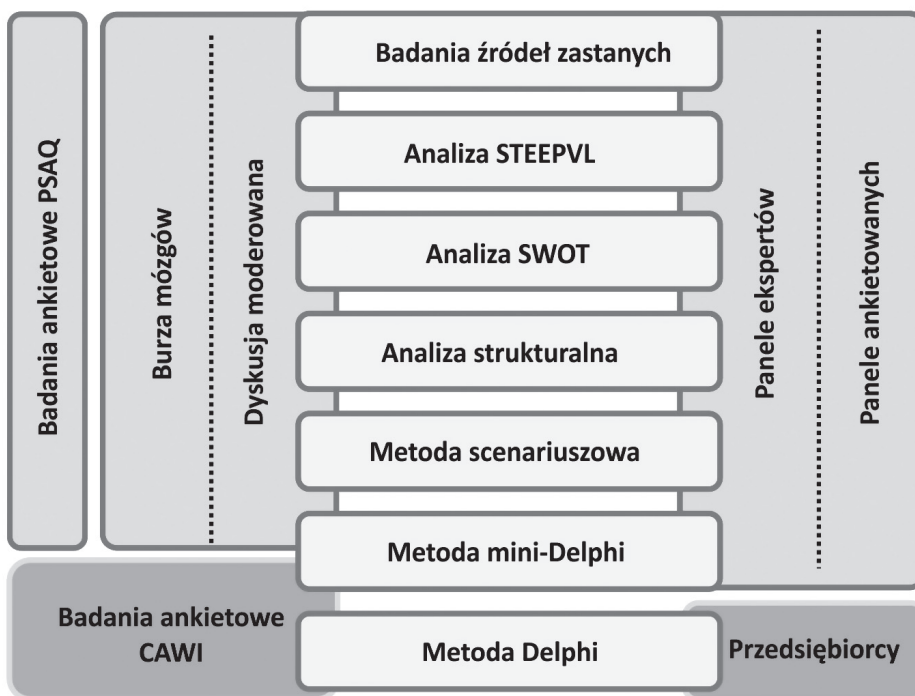
- J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze*, ZPWiM, Warszawa 2013,
- J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju innowacyjności mazowieckich przedsiębiorstw*, ZPWiM, Warszawa 2013,
- J. Ejdys, *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego*, ZPWiM, Warszawa 2013,
- K. Dębowska, *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze wzrostu gospodarczego województwa mazowieckiego*, ZPWiM, Warszawa 2013.

Cechą charakterystyczną badań typu foresight jest różnorodność stosowanych metod badawczych, zapewniająca zróżnicowanie źródeł pochodzenia danych oraz sposobów ich pozyskiwania – co ostatecznie decyduje o jakości danych wejściowych będących podstawą dalszych analiz. Katalog metod badawczych wykorzystywanych w projektach foresightowych jest bardzo obszerny, obejmuje on zarówno metody opracowane przez futurologów, jak i zapożyczone z zarządzania². Spośród wielu metod foresightowych do realizacji projektu wykorzystano następujące metody i techniki badawcze:

- (i) badanie źródeł zastanych,
- (ii) panele eksperckie,
- (iii) burze mózgów,
- (iv) dyskusja moderowana,
- (v) analizę STEEPVL,
- (vi) analizę SWOT,
- (vii) analizę strukturalną,
- (viii) metodę scenariuszową,
- (ix) badania ankietowe PSAQ i CAWI
- (x) metodę mini-Delphi,
- (xi) badania Delphi (rysunek 1).

¹ Więcej informacji o projekcie „Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej” znaleźć można na stronie internetowej: <http://www.mcig.pl>.

² A. Kononiuk, A. Magruk, *Przegląd metod i technik badawczych stosowanych w programach foresight*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008 nr 2/32, s. 30-31.



Rysunek 1. Ogólny schemat modelu badawczego studium foresightowego na potrzeby Mazowieckiego Centrum Informacji Gospodarczej

Źródło: J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze*, ZPWIM, Warszawa 2013.

Niniejsza monografia dotyczy obszaru rozwój lokalny. Proces badawczy foresightu oparty został na panelach eksperckich oraz badaniach ankietowych, których celem była analiza i synteza wiedzy istotnej w aspekcie kształtowania przyszłości związanej z rozwojem lokalnym województwa mazowieckiego.

Realizacja badań naukowych została podzielona na dwie części (pomiar) realizowane w następujących okresach:

- Pomiar I (listopad 2011 – kwiecień 2012). Założono w nim sześć spotkań paneli eksperckich oraz trzy badania ankietowe. Efektem końcowym pomiaru I było wskazanie czynników analizy SWOT oraz opracowanie osnowy scenariuszy rozwoju lokalnego.
- Pomiar II (listopad 2012 – luty 2013). Założono w nim trzy spotkania paneli eksperckich oraz trzy badania ankietowe. Efektem pomiaru II była modyfikacja osnowy scenariuszy oraz ocena możliwości realizacji poszczególnych wariantów scenariuszy.

Monografia składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym omówiono teoretyczne aspekty rozwoju lokalnego odniesione również do uwarunkowań rozwojowych na terenie województwa mazowieckiego. W rozdziale drugim zaprezentowano wyniki przeglądu dotychczas realizowanych projektów foresight na terenie województwa mazowieckiego oraz wskazano na potencjał wykorzystania badań foresight w kształtowaniu przyszłości rozwoju województwa mazowieckiego. W kolejnych dwóch rozdziałach zaprezentowano wyniki pilotażowych badań typu foresight. W rozdziale trzecim przedstawiono wyniki prac analitycznych, których głównym celem była identyfikacja czynników wpływających na rozwój lokalny. W tym celu wykorzystano analizę STEEPVL, analizę SWOT, analizę strukturalną. Uzyskane wyniki stanowiły podstawę budowy osnowy scenariuszy rozwoju lokalnego. W rozdziale czwartym omówiono wyniki badania Delphi

odnoszące się do oceny tez wypracowanych przez ekspertów pod kątem ich istotności dla rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego. Wskazano również czynniki sprzyjające realizacji tez, bariery oraz niezbędne działania, które przyczynią się do zaistnienia wypracowanych wcześniej scenariuszy. Dodatkowo podjęto próbę oszacowania prawdopodobieństwa realizacji poszczególnych scenariuszy.

Publikacja adresowana jest do osób zainteresowanych problematyką rozwoju lokalnego. Monografia może zainteresować również osoby biorące udział w kształtowaniu polityki gospodarczej, w tym strategii rozwoju i strategii innowacji województw, przedsiębiorców oraz menedżerów różnego szczebla.

Pragnę podziękować moim współpracownikom, bez których wsparcia książka ta nie powstałaby. W szczególności dziękuję prof. Joanicjuszowi Nazarko, dr Katarzynie Dębkowskiej, dr Katarzynie Halickiej, dr Agacie Lulewicz-Sas, dr. Jarosławowi Kilonowi, mgr. Łukaszowi Nazarko oraz mgr. Tomaszowi Trochimczukowi za cenne i inspirujące dyskusje oraz pomoc w gromadzeniu materiałów źródłowych.

Dziękuję również recenzentowi monografii prof. Adamowi Mazurkiewiczowi, którego wnikliwe uwagi przyczyniły się do ostatecznego kształtu merytorycznego publikacji.

Koordynatorzy obszarów tematycznych dziękują wszystkim ekspertom biorącym udział w badaniu za twórcze i aktywne zaangażowanie w prace badawcze, a organizatorom za pełne wsparcie merytoryczne, logistyczne i organizacyjne podczas przygotowywania i przeprowadzania procesu badawczego.

1. UWARUNKOWANIA ROZWOJU LOKALNEGO WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO

1.1. Rozwój lokalny i jego determinanty

Problematyka rozwoju, często podejmowana w literaturze ekonomicznej, jest złożona i rozległa. Powszechna jest jednak zgodność opinii, że pojęcie rozwoju powinno być zawsze kojarzone z pożądanymi, pozytywnymi przeobrażeniami ilościowych, jakościowych i strukturalnych właściwości danego układu. Jeśli układem tym będzie wyodrębniona kompozycja społeczno-terytorialna, posiadająca zbiór charakterystycznych dla siebie cech gospodarczych, przestrzennych i kulturowych, wyrażająca własne potrzeby oraz hierarchię wartości, można mówić o rozwoju w skali lokalnej³.

W literaturze przedmiotu rozwój lokalny jest definiowany w różny sposób. Przykładowe definicje rozwoju lokalnego przedstawiono w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Przykładowe definicje rozwoju lokalnego

Definicja rozwoju lokalnego	Źródło
Rozwój lokalny to proces pozytywnych zmian ilościowych i jakościowych zachodzących w danym układzie z uwzględnieniem właściwych mu potrzeb, preferencji i hierarchii wartości	L. Wojtasiewicz, <i>Czynniki rozwoju lokalnego – nowe ujęcie metodologiczne</i> . Biuletyn KPZK PAN, 1997, nr 177, 7-18.
Rozwój lokalny to zharmonizowane i systematyczne działania społeczności lokalnej, władzy lokalnej oraz pozostałych podmiotów funkcjonujących na danym terenie zmierzające do kreowania nowych i poprawy istniejących walorów użytkowych tego terenu, tworzenia korzystnych warunków dla lokalnej gospodarki oraz zapewnienia ładu przestrzennego i ekologicznego	R. Brol, <i>Rozwój lokalny – nowa logika rozwoju gospodarczego</i> , w: <i>Gospodarka lokalna w teorii i w praktyce</i> , PN AE we Wrocławiu nr 785, Wrocław 1998, s. 11.
Rozwój lokalny to prowadzenie działań na rzecz rozwoju gospodarczego i społecznego danej jednostki terytorialnej (miasta, gminy) z wykorzystaniem jej zasobów, uwzględnieniem potrzeb mieszkańców oraz przy ich udziale w podejmowanych działaniach	J. J. Parysek, <i>Rola samorządu terytorialnego w rozwoju lokalnym</i> , w: <i>Rozwój lokalny: zagospodarowanie przestrzenne i nisze atrakcyjności gospodarczej</i> , PWN, Warszawa 1995, s. 37.
Rozwój lokalny jest procesem społecznym, polega bowiem na aktywności społeczności lokalnych, na uaktywnianiu lokalnych postaw prorozwojowych, na tworzeniu instytucji społecznych w rozwój ten zaangażowanych. Jest to proces poprzedzony niekiedy długotrwałym przygotowaniem, zarówno zasobów do ich gospodarczego wykorzystania, jak i ludzi do współuczestniczenia w rozwoju. Jest to wreszcie proces pracochłonny i nowatorski, niekiedy wręcz innowacyjny	J. J. Parysek, <i>Podstawy gospodarki lokalnej</i> , Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu w Poznaniu, Poznań 2001, s. 49.

³ A. Sztando, *Oddziaływanie samorządu lokalnego na rozwój lokalny w świetle ewolucji modeli ustrojowych gmin*, „Samorząd Terytorialny” 1998 nr 11, s. 12-29.

Definicja rozwoju lokalnego	Źródło
<p>Rozwój lokalny to zespół działań podejmowanych w regionie, małej ojczyźnie, społeczności lokalnej ukierunkowanych na poprawę szeroko pojętej infrastruktury, wsparcie zasobów ludzkich oraz wydajności administracji, a w efekcie na wzrost poziomu życia w regionie przy wykorzystaniu dostępnego instrumentarium administracyjnego, prawnego i finansowego (wewnętrznego ze źródeł własnych lub krajowych i zewnętrznych ze źródeł europejskich)</p>	<p>J. Ruskowski, <i>Europejskie wsparcie rozwoju lokalnego</i>, w: <i>Współpraca dla rozwoju. Samorząd terytorialny jako reżyser lokalnego rozwoju. Polityka społeczna jako instrument rozwoju</i>, Zeszyty Naukowe nr 1, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji Publicznej, Szczecin 2008, s. 93.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Rozwój lokalny zdefiniować można jako względnie trwały i dynamiczny proces lokalny wykorzystujący potencjał endogeniczny (na przykład lokalne zasoby ludzkie), a także potencjał egzogeniczny (na przykład zewnętrzne źródła finansowania) w celu zwiększenia konkurencyjności układu lokalnego, a także poprawy jakości życia mieszkańców.

Uwzględniając różne interpretacje i definicje sformułować można następujące cechy rozwoju lokalnego:

- rozwój lokalny to proces, działanie, a nie stan; o rozwoju mówi się w kategoriach pewnych działań prowadzących do pozytywnych zmian,
- rozwój lokalny cechuje świadomość i celowość – cele rozwoju lokalnego mają charakter uniwersalny, lecz w określonych warunkach miejscowych dokonuje się ich konkretyzacja i hierarchizacja, a także dostosowanie do istniejących warunków rozwoju⁴,
- podmiotem rozwoju lokalnego nie jest władza lokalna, ale mieszkańcy danego terenu,
- motorem rozwoju są siły i czynniki endogenne,
- kryterium rozwoju jest zadowolenie mieszkańców danego terenu,
- rozwój lokalny to coś więcej niż lokalny rozwój gospodarczy;
- działania podejmowane na rzecz rozwoju lokalnego powinny być dokonywane z aprobatą i przy współudziale lokalnej społeczności.

Według M. Trojanek celami rozwoju lokalnego mogą być:

- zapewnienie ludziom miejsc pracy i dochodów pozwalających na osiągnięcie niezbędnego w odczuciu społecznym, poziomu życia,
- zapewnienie warunków bytu materialnego, a w tym: wyżywienia, mieszkania, przebywania w środowisku nieszkodzącym zdrowiu,
- zapewnienie warunków rozwoju duchowego, a w tym: możliwości wypoczynku, kształcenia, dostępu do informacji, obcowania z kulturą i rozrywką, podróży i kontaktów z szeroko rozumianym otoczeniem,
- zapewnienie poczucia bezpieczeństwa i perspektyw na przyszłość, a w tym: poczucia stabilizacji (zabezpieczenia dorobku życia) i szans rozwoju dla następnych pokoleń,
- zachowania naturalnego środowiska dla przyszłych pokoleń, w tym: prowadzenia racjonalnej gospodarki zasobami, zmierzającej do odnowy poszczególnych elementów środowiska i efektywnego ich wykorzystania⁵.

⁴ L. Wojtasiewicz, *Czynniki rozwoju lokalnego – nowe ujęcia metodologiczne*, red. W. Maika, Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, z. 177 PAN, Warszawa 1997.

⁵ M. Trojanek, *Oddziaływanie władzy lokalnej na efektywność przedsięwzięć inwestycyjnych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, nr 137, seria II, Prace habilitacyjne, Poznań 1994, s. 16.

Rozwój lokalny jest elementem rozwoju społeczno-gospodarczego kraju i regionu. Przy wykorzystaniu lokalnych zasobów i czynników rozwoju są realizowane interesy indywidualne i ogólnospołeczne. Rozwój lokalny wymaga więc odpowiedniego programowania, sterowania i wdrażania przez władze samorządowe, instytucje szczebla krajowego, regionalnego, lokalnego, a także społeczność lokalną.

W świetle aktualnych uwarunkowań prawnych to samorząd terytorialny szczebla gminnego ma największy wpływ na rozwój lokalny, gdyż władze na poziomie regionu (władza wojewódzka) oraz powiatu mają inne, pierwszoplanowe zadania niż rozwój lokalny. Gmina posiada osobowość prawną, określoną samodzielność finansową oraz majątek – własność komunalną. Realizacja ustawowych zadań gmin sprowadza się do wykonywania zadań społeczno – gospodarczych oraz rozwiązywania problemów rozwojowych w obrębie samych gmin, czyli na poziomie lokalnym. Zadania gminy ustawodawca podzielił na własne i zlecone. Największy wpływ na rozwój lokalny ma sprawna realizacja zadań własnych. Obejmują one cztery podstawowe kategorie spraw publicznych o znaczeniu lokalnym, które dotyczą: infrastruktury technicznej, infrastruktury społecznej, porządku i bezpieczeństwa publicznego, ładu przestrzennego i ekologicznego⁶.

Do wyjaśnienia mechanizmów rozwoju lokalnego wykorzystywane są różne teorie. Najszerze jednak zastosowanie znajduje teoria bazy ekonomicznej. W myśl jej założeń, działalność gospodarki lokalnej można podzielić na działalność skierowaną na rynek zewnętrzny i działalność zaspokajającą potrzeby lokalne. Pierwsza grupa działalności stanowi bazę ekonomiczną gminy i źródło jej wzrostu, czyli spełnia funkcje egzogeniczne, druga zaś zaspokaja potrzeby ludności gminy i rynku lokalnego, czyli realizuje funkcje endogeniczne⁷. Teoria ta uzależnia rozwój lokalny od zwiększania produkcji dóbr i usług na rynek ponadlokalny. W rzeczywistości wymienione rodzaje działalności są współzależne: rozwój działalności bazowej stymuluje rozwój funkcji endogenicznych, natomiast rozwój sfery obsługi lokalnej stwarza korzyści zewnętrzne, które mogą zachęcać inwestorów do lokalizacji w danej gminie działalności o charakterze bazowym⁸. J. J. Parysek zalicza do czynników rozwoju lokalnego następujące elementy⁹:

- potrzeby mieszkańców,
- zasoby i walory środowiska przyrodniczego,
- inwestycje infrastrukturalne,
- poziom oświaty i kultury społeczności lokalnej,
- istniejący potencjał gospodarczy, naukowy, techniczny i kadrowy,
- przepisy prawa sprzyjające inicjatywom lokalnym,
- aktywną społeczność lokalną i przychylnie nastawienie władz do podejmowanych inicjatyw.

R. Broll wyróżnia trzy grupy czynników rozwojowych¹⁰:

- czynniki endogeniczne (wewnętrzne) – są główną siłą sprawczą rozwoju i dotyczą między innymi zasobów demograficznych, infrastruktury, gospodarki; dla przebiegu procesu rozwoju ważne są nie tylko cechy charakterystyczne poszczególnych czynników z tej grupy (dostępność, struktura, a zwłaszcza jakość), ale istotne znaczenie ma ich adekwatność względem przyjętej strategii rozwoju,

⁶ B. Nogalski, J. Szreder, P. Walentyłowicz, *Partnerstwo publiczno-prywatne jako szansa rozwoju lokalnego, bariery i korzyści*, w: *Uwarunkowania funkcjonowania sektora publicznego*, red. M. Olińskiego, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2006.

⁷ K. Dziewoński, *Baza ekonomiczna i struktura funkcjonalna miast*, „Prace Geograficzne” 1971, t. 87.

⁸ A. Zalewski, *Problemy i metody prognozowania wpływu rozwoju lokalnego na finanse gminy*, w: *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. R. Broll, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 46, Wrocław 2009, s. 184-185.

⁹ J. J. Parysek, *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu w Poznaniu, Poznań 2001, s. 19.

¹⁰ R. Broll, *Czynniki rozwoju regionalnego*, w: *Metody oceny rozwoju regionalnego*, red. D. Strahl, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 16.

- czynniki egzogeniczne (zewnętrzne) – dotyczą zmian w makrootoczeniu, które są konsekwencją między innymi zmieniających się warunków makroekonomicznych, zmian ustrojowych w państwie,
- czynniki określające zdolność regionu do reagowania na zmiany w makrootoczeniu (podobnie jak czynniki endogeniczne wywołują rozwój o charakterze odśrodkowym, gdzie źródło rozwoju stanowi wewnętrzny potencjał oraz inicjatywa i kreatywność danej społeczności).

Propozycje podziału czynników rozwoju lokalnego według S. L. Bagdzińskiego przedstawiono w tabeli 1.2. Autor obok podziału na czynniki egzogeniczne (zewnętrzne) endogeniczne (wewnętrzne) dodatkowo wyróżnił cztery grupy czynników: polityczno-ustrojowe, społeczne, ekonomiczne i przestrzenne.

Tabela 1.2. Czynniki rozwoju lokalnego

Czynnik rozwoju	Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
Czynniki polityczno-ustrojowe	<ul style="list-style-type: none"> • sposób sprawowania władzy (relacje władza lokalna a społeczeństwo) • stopień akceptacji władz lokalnych przez społeczeństwo 	<ul style="list-style-type: none"> • charakter władzy (ustrój państwa) • zakres kompetencji (uprawnienia władzy różnych szczebli) • zakres samorządowości i samodzielności gmin
Czynniki społeczne	<ul style="list-style-type: none"> • potrzeby, wartości i aspiracje mieszkańców, aktorów lokalnych • stosunek do reform, innowacji i postępu technicznego • kreatywność i przedsiębiorczość 	<ul style="list-style-type: none"> • ponadlokalne cechy społeczności • kultura, tradycje szerszego układu terytorialnego
Czynniki ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> • infrastruktura techniczna, ekonomiczna i społeczna • potencjał gospodarczy, lokalny kapitał i inwestycje 	<ul style="list-style-type: none"> • kondycja ekonomiczna kraju • stopa inflacji • stopa bezrobocia, zewnętrzny kapitał i inwestycje
Czynniki przestrzenne	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby naturalne • walory środowiska przyrodniczego • krajobraz miasta 	<ul style="list-style-type: none"> • ponadlokalne uwarunkowania środowiskowe • ekosystemy wykraczające poza obszar gminy.

Źródło: S. L. Bagdziński, *Lokalna polityka gospodarcza w okresie transformacji systemowej*, Wyd. UMK, Toruń 1994, s. 18.

W innym ujęciu można wyodrębnić „twarde” i „miękkie” czynniki rozwoju lokalnego. „Twarde” czynniki rozwoju są możliwe do sprecyzowania bądź zmierzenia. Obejmują one:

- położenie geograficzne regionu i jego cechy topograficzne,
- dostęp do infrastruktury badawczej, informacyjnej, edukacyjnej, kultury, ochrony zdrowia,
- usytuowanie regionu w krajowej i międzynarodowej sieci transportowej, a także sieci nowoczesnej łączności,
- umiejscowienie i powiązanie z zewnętrznymi sieciami usług infrastruktury energetycznej i ciepłowniczej (energetyka, gazownictwo, ciepłownictwo, energetyka odnawialna),

- wielkość, jakość i różnorodność kapitału ludzkiego w kontekście struktury i potrzeb rynku pracy,
- strukturę branżową, wielkość i typ własności istniejących podmiotów gospodarczych.

Natomiast do „miękkich”, trudno mierzalnych czynników rozwojowych można zaliczyć¹¹:

- kreatywność i innowacyjność kapitału ludzkiego danej społeczności lokalnej,
- intensywność, różnorodność i jakość działań w dziedzinie kultury,
- ofertę usług rekreacyjno-wypoczynkowych,
- jakość środowiska stworzonego przez człowieka i środowiska naturalnego,
- klimat przedsiębiorczy i twórczy połączone z angażowaniem się obywateli w działalność publiczną,
- poczucie identyfikacji społeczeństw lokalnych z miastem lub regionem, w którym mieszkają, oparte na przesłankach kulturowych i tradycji historycznej oraz aspiracjach rozwojowych obywateli.

Ważnymi czynnikami rozwoju lokalnego są zasoby (ich dostępność, alokacja i produktywność) oraz czynniki instytucjonalne – kategorie składające się na istnienie rozwiniętych, zróżnicowanych i elastycznych struktur gospodarek regionalnych. Kategoria zasobów obejmuje najczęściej¹²:

- kapitał ludzki i społeczny – determinowany przez strukturę wiekową populacji, wielkość i jakość zasobów pracy, dopasowanie kwalifikacji do zapotrzebowania zgłaszanego przez rynek pracy, strukturę wykształcenia mieszkańców, powiązania sieciowe między podmiotami regionalnymi, lokalnymi, tradycje kulturowe, normy zachowań społecznych i wspólne postawy sprzyjające współpracy,
- wiedzę i innowacyjność – w tym gospodarkę opartą na wiedzy (działalność badawczo – rozwojową i współpracę instytucji naukowo- badawczych i szkół wyższych z sektorem przedsiębiorstw, poziom wynalazczości, zaawansowanie technologiczne produkcji), społeczeństwo informacyjne (wykorzystanie technologii informacyjnych przez przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe), konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw,
- kapitał trwały i finansowy – rozumiany jako poziom i struktura nakładów inwestycyjnych, dostępność źródeł finansowania, w tym bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- zasoby materialne (fizyczne) regionu – obejmujące właściwe zagospodarowanie i ład przestrzenny w rozumieniu infrastruktury techniczno-ekonomicznej i społecznej, infrastruktury komunalnej i ochrony środowiska, korzystnych warunków środowiska przyrodniczego oraz rezerwy terenów dogodnych dla lokalizacji inwestycji, które zapewniają dostępność komunikacyjną regionu oraz powiązania z krajowym i międzynarodowym układem transportowym.

Kategoria czynników instytucjonalnych natomiast obejmuje¹³:

- jakość i sprawność administracji publicznej, w tym jakość świadczonych usług publicznych, warunki prowadzenia działalności gospodarczej, metody aktywizacji działalności gospodarczej, otoczenie biznesu,
- zdolność instytucjonalną do zarządzania rozwojem – umiejętność planowania, wdrażania i rozliczania polityk, strategii, programów i projektów rozwojowych.

¹¹ J. Brdulak, *Czynniki rozwoju lokalnego*, „Kwartalnik Celny” 2011 nr 1 (12).

¹² *Rozwój regionalny w Polsce, Raport 2009*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009, s. 21.

¹³ *Ibidem*, s. 21.

Według W. Kosiedowskiego możliwości rozwoju polskich regionów zależą przede wszystkim od¹⁴:

- rozwijania specjalizacji regionalnej wykorzystującej endogeniczny potencjał rozwoju i przyciągającej zasoby zewnętrzne – inwestycje krajowe i zagraniczne, innowacyjne firmy, wykwalifikowaną siłę roboczą,
- zdolności kapitału ludzkiego do rozwijania wiedzy i umiejętności (niezbędnych w adaptowaniu się do zmieniających się uwarunkowań) oraz ich wykorzystania w procesach gospodarczych,
- umiejętności wytwarzania, rozwijania i dyfuzji innowacji jako determinanty współczesnego rozwoju,
- zdolności instytucjonalnej administracji do zarządzania rozwojem.

Rozwój lokalny danej jednostki administracyjnej może być skumulowany lub hamowany w wyniku istniejących barier rozwoju. Termin bariera zdefiniować można jako wszystko co w danych warunkach, miejscu i czasie utrudnia albo wręcz uniemożliwia rozwój, powodując tym samym potrzebę podjęcia pewnych działań adaptacyjnych lub przeciwdziałań¹⁵. S. L. Bardziński twierdzi, że bariery to takie ograniczenia w procesie rozwoju, które można usunąć wykorzystując środki ekonomiczne lub prawno – administracyjne. Bariery względne, zdaniem autora, to takie które dają się przełamać przy użyciu dodatkowych środków, zaś bezwzględne wymagają zastosowania środków finansowych przekraczających zasady racjonalnego gospodarowania lub bardzo długiego okresu czasu¹⁶.

Według A. Myny, barierami rozwojowymi są czynniki utrudniające bądź uniemożliwiające rozwój lokalny, wśród których można wyróżnić¹⁷:

- czynniki powszechne (systemowe), dotyczące na ogół wszystkich gmin, powiatów, regionów; do czynników powszechnych można zaliczyć: bariery instytucjonalne, bariery podziału kompetencyjnego, bariery systemu finansowego, bariery systemu budżetowego, bariery ustroju samorządu terytorialnego,
- czynniki zróżnicowane przestrzennie, takie jak: słabo rozwinięta infrastruktura techniczna, niska jakość usług komunalnych, degradacja środowiska przyrodniczego, niski poziom szkolnictwa i wykształcenia ludności, słabo rozwinięta infrastruktura ekonomiczna, niskie potencjały podatkowe gmin.

Kosiedowski proponuje typologię barier rozwoju regionalnego, która może dotyczyć również poziomu lokalnego. Wyróżnia następujące typy barier¹⁸:

- ekonomiczne (kategoria zróżnicowana wewnętrznie, związana jest głównie z wadliwym funkcjonowaniem mechanizmu rynkowego, wysokim bezrobociem, niedostatkiem kapitału czy niewłaściwą strukturą gałęziową gospodarki na danym terytorium),
- społeczne (błędne unormowania prawno-administracyjne, nieudolność układu samorządowego, bariery demograficzne i te związane z niedostatecznym poziomem kultury społeczności oraz z akceptacją niewłaściwych norm postępowania i wzorców moralnych),
- techniczne i technologiczne (niedorozwój infrastruktury technicznej, przestarzałe metody techniczne i technologiczne, słabe zaplecze badawczo-rozwojowe),
- ekologiczne (brak równowagi ekologicznej, a także brak lub nieodpowiednia jakość zasobów naturalnych oraz surowców rolniczych czy leśnych).

¹⁴ Ibidem, s. 22.

¹⁵ *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju regionalnego i lokalnego*, red. W. Kosiedowski, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 27.

¹⁶ S. L. Bardziński, *Lokalna polityka gospodarcza w okresie transformacji systemowej*, Wydawnictwo UMK, Toruń 1994, s. 26-27.

¹⁷ A. Myna, *Rozwój lokalny, regionalne strategie rozwoju, regionalizacja*, „Samorząd Terytorialny” 1998 nr 11.

¹⁸ *Samorząd terytorialny w procesie rozwoju regionalnego i lokalnego*, red. W. Kosiedowski, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 28-29.

A. Noworól wyróżnił następujące rodzaje barier rozwoju lokalnego¹⁹:

- bariery związane ze stanem lokalnych zasobów takich jak: środowisko przestrzenne, kapitał ludzki, związki o charakterze społeczno-gospodarczym oraz system zarządzania (deficyt w obszarze zasobów, brak odpowiednio przygotowanych terenów inwestycyjnych, nieadekwatny poziom kapitału ludzkiego),
- bariery społeczno-polityczne i kulturowe (deficyt wartości obywatelskich, styl sprawowania władzy zawężony do kierowania się literą przepisu, niski poziom zdolności kooperacyjnych, korupcja, nieufność wobec działań władz),
- bariery planistyczne (brak wizji rozwoju terytorialnego, brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, niespójność miejscowych planów z planami krajowymi, regionalnymi),
- bariery organizacyjne – instytucjonalne (upolitycznienie instytucji rozwojowych, brak integracji działań szczególnie w obszarze polityki społecznej, bariery związane z partnerstwem publiczno-prywatnym),
- bariery związane z bieżącym zarządzaniem – kierowaniem (nieodpowiedni sposób finansowania, niska sprawność prowadzenia procedur administracyjnych, nieefektywna gospodarka nieruchomościami, niska aktywność w realizacji zadań związanych z marketingiem terytorialnym),
- bariery związane z monitorowaniem i kontrolą (problemy przy pozyskiwaniu informacji o stanie jednostki terytorialnej oraz jej otoczeniu, o innych powiatach czy gminach, które pozostają w relacji konkurencyjności lub współpracy).

Znaczenie rozwoju lokalnego znalazło odzwierciedlenie również w ustawodawstwie Unii Europejskiej. Komisja Europejska przyjęła propozycje ustawodawcze w zakresie polityki spójności na lata 2014-2020 dotyczące przyszłego rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność.

Rozwój lokalny kierowany przez społeczność to specyficzne narzędzie stosowane na szczeblu subregionalnym, komplementarne dla innych rodzajów wsparcia rozwoju na szczeblu lokalnym. Rozwój lokalny kierowany przez społeczność może mobilizować oraz angażować lokalne społeczności i organizacje w celu działania na rzecz osiągnięcia celów inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, określonych w strategii „Europa 2020”, wspierania spójności terytorialnej i osiągania określonych założeń regulacyjnych.

Komisja proponuje wprowadzenie jednej metodologii dotyczącej rozwoju lokalnego, która²⁰:

- koncentruje się na określonych terytoriach subregionalnych,
- jest kierowana przez społeczność, przez lokalne grupy działania składające się z osób reprezentujących lokalne interesy publiczne i prywatne interesy społeczno-gospodarcze,
- jest realizowana poprzez zintegrowane i wielosektorowe strategie rozwoju lokalnego, dotyczące różnych obszarów, stworzone przy uwzględnieniu lokalnych potrzeb i potencjału
- zawiera innowacyjne elementy w kontekście lokalnym.

¹⁹ A. Noworól, *Bariery rozwoju lokalnego w Polsce*, w: *Współpraca dla rozwoju. Samorząd terytorialny jako reżyser lokalnego rozwoju. Polityka społeczna jako instrument rozwoju*, Zeszyty Naukowe nr 1, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji Publicznej, Szczecin 2008, s. 21-37.

²⁰ *Rozwój lokalny kierowany przez społeczność*. Polityka spójności na lata 2014-2020 [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu ec.europa.eu/regional_policy/.../community_pl.pdf [Data wejścia 02.03.2012].

Głównym celem propozycji Komisji jest stymulowanie rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność jako narzędzia rozwoju. Propozycje dotyczące rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność powinny²¹:

- zachęcać społeczności lokalne do **opracowywania zintegrowanego oddolnego podejścia** w okolicznościach, w których istnieje potrzeba odpowiedzi na terytorialne i lokalne wyzwania, wymagające zmian strukturalnych,
- **wykorzystywać możliwości społeczności i stymulować innowacyjność** (w tym innowacje społeczne), przedsiębiorczość i możliwości zmian poprzez zachęcanie do rozwoju i odkrywania niewykorzystanego potencjału,
- **promować poczucie własności społecznej poprzez zwiększanie uczestnictwa** oraz poczucia zaangażowania i własności,
- **wspomagać wielopoziomowe zarządzanie** poprzez zapewnienie lokalnym społecznościom udziału w kształtowaniu realizacji celów UE we wszystkich obszarach.

1.2. Rozwój lokalny województwa mazowieckiego

Województwo mazowieckie, którego powierzchnia wynosi 3,6 mln ha (35 598 km²) to największe województwo w kraju (11,4% powierzchni Polski). Struktura administracyjna województwa mazowieckiego obejmuje 37 powiatów oraz 5 miast na prawach powiatu, a także 314 gmin, w tym 35 gmin miejskich, 50 gmin miejsko-wiejskich oraz 229 gmin wiejskich. Największymi miastami, poza liczącą 1 720,4 tys. mieszkańców Warszawą (ok. 31% ludności województwa), są: Radom (225,5 tys. mieszkańców), Płock (126,1 tys.), Siedlce (77,4 tys.), Pruszków (56,9 tys.), Ostrołęka (53,7 tys.), Legionowo (52,4 tys.) oraz Ciechanów (45,0 tys.). Wskaźnik urbanizacji w województwie mazowieckim wynosi 64,8% przy średnim wskaźniku dla Polski 60,9%. Jest to wynik intensywnego rozwoju społeczno-gospodarczego, usługowo-przemysłowego i przestrzenno-funkcjonalnego, głównie centralnej części regionu²².

Uwzględniając podział czynników rozwoju lokalnego zaproponowany przez S. L. Bagdzińskiego, który wyróżnił czynniki: społeczne, ekonomiczne, polityczno-ustrojowe oraz przestrzenne dokonano syntetycznej analizy najważniejszych cech województwa mazowieckiego w podziale na wyróżnione grupy czynników²³.

Czynniki społeczne

Województwo mazowieckie jest regionem o największym w kraju potencjale demograficznym. W województwie mieszka 5,5 mln osób (ponad 14% ludności Polski) i liczba ta stale wzrasta. Wśród najistotniejszych cech charakteryzujących procesy społeczne województwa mazowieckiego należy wymienić:

- pogarszającą się strukturę demograficzną mieszkańców województwa; od 2008 roku spada liczba osób w wieku przedprodukcyjnym (17 lat i mniej), a w konsekwencji udział tej grupy ludności w ogólnej liczbie mieszkańców województwa; jednocześnie stale wzrasta wskaźnik obciążenia demograficznego,
- wyższy niż przeciętnie w Polsce poziom edukacji podstawowej i gimnazjalnej,

²¹ Ibidem.

²² *Strategia rozwoju województwa mazowieckiego. Inteligentne Mazowsze* (Projekt), Samorząd Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2012.

²³ Głównym źródłem informacji były dane zawarte w *Strategii rozwoju województwa mazowieckiego. Inteligentne Mazowsze* (Projekt), Samorząd Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2012.

- dobrze rozwinięty system szkolnictwa wyższego; w mieście stołecznym skupionych jest ponad 70% wyższych uczelni, na których studiuje więcej niż 80% studentów z Mazowsza; w 2010 roku w województwie działało 107 uczelni, na których kształciło się ponad 320 tys. studentów; niskim udziałem względem potrzeb gospodarki odznaczają się kierunki inżyniersko-techniczne i informatyczne, co może stanowić utrudnienie dla rozwoju przemysłów innowacyjnych,
- zróżnicowanie rozwoju opieki zdrowotnej; na Mazowszu systematycznie wzrasta liczba zakładów opieki zdrowotnej, przy czym wyraźnie widoczny jest wzrost udziału placówek niepublicznych; pomimo to, liczba mieszkańców przypadająca na jeden zakład opieki zdrowotnej jest wyższa od średniej krajowej,
- spadająca liczba przestępstw (od 2005 roku o prawie 30%); w 2010 roku mazowieckie znalazło się na szóstej pozycji wśród województw pod względem popełnionych przestępstw w odniesieniu do liczby mieszkańców (267 przestępstw na 10 tys. mieszkańców),
- wysoki poziom kapitału społecznego odzwierciedlony liczbą i aktywnością organizacji społecznych; w województwie mazowieckim w 2008 roku działało ponad 10 tys. organizacji społecznych, co stanowiło 14% organizacji działających w kraju; o zasobach kapitału społecznego świadczy również aktywność obywateli, której miernikiem może być frekwencja wyborcza,
- rosnące dochody gospodarstw domowych województwa mazowieckiego,
- niską stopę bezrobocia rejestrowanego w województwie mazowieckim, która w 2011 roku wyniosła 9,9% i była wyższa niż w 2007 r. – 9,2%,
- istniejący problem bezrobocia na wsi,
- wysoki współczynnik aktywności zawodowej ludności w województwie, który w 2010 roku wyniósł 58,5% (w UE27 – 57,6%) i był najwyższy w kraju.

Czynniki ekonomiczne

Wśród najistotniejszych cech charakteryzujących procesy ekonomiczne województwa mazowieckiego należy wymienić:

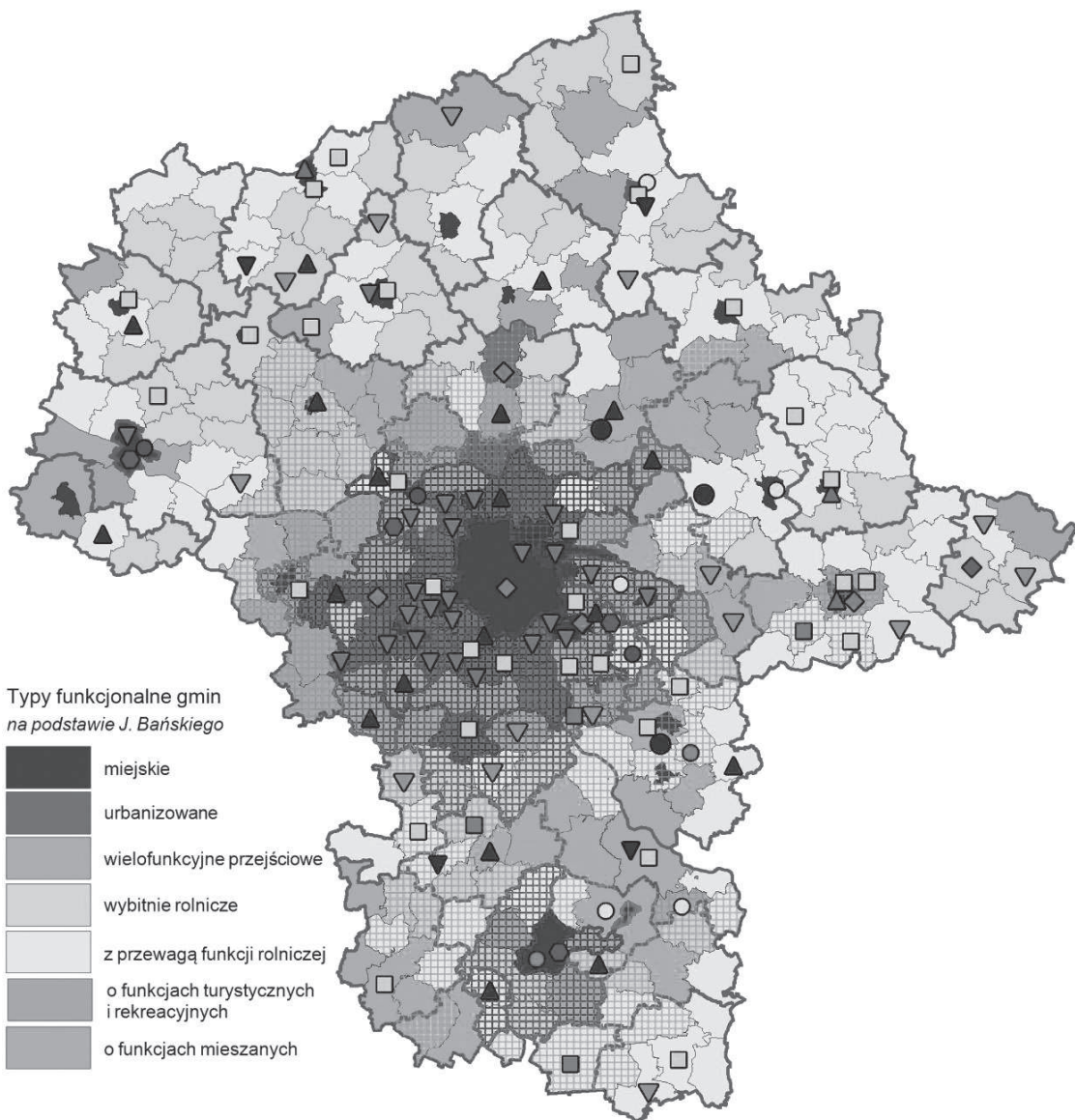
- najwyższy udział w generowaniu PKB oraz wysokie tempo wzrostu gospodarczego sprawiają, że Mazowsze najszybciej pokonuje dystans rozwojowy w stosunku do rozwiniętych regionów Unii Europejskiej,
- ważną pozycję województwa mazowieckiego w wymianie handlowej z zagranicą,
- zróżnicowanie branżowe przemysłu województwa mazowieckiego: od produkcji rolniczej i przetwórstwa żywnościowego przez tradycyjne przemysły po nowoczesną produkcję z sektora medium i *high-tech*,
- wysokie nakłady na działalność innowacyjną w grupie przedsiębiorstw przemysłowych które w 2010 roku kształtowały się na poziomie 6,2 mld zł, co stanowiło 26% nakładów w Polsce,
- największy udział w liczbie przedsiębiorstw w grupie przemysłów medium i *high-tech* w kraju,
- dynamiczny rozwój biotechnologii, biomedycyny, nanotechnologii oraz technologii informacyjnych i kosmicznych,
- dominacja województwa mazowieckiego w obszarze działalności badawczo-rozwojowej w Polsce; w 2010 roku na Mazowszu nakłady ogółem w sferze B+R kształtowały się na poziomie 4,2 mld zł, co stanowiło blisko 41% nakładów w Polsce (10,4 mld zł),
- potencjał do rozwoju przemysłu rolno-spożywczego.

Czynniki przestrzenne

Wśród najistotniejszych cech charakteryzujących procesy przestrzenne województwa mazowieckiego należy wymienić:

- zjawisko żywiołowej i niekontrolowanej suburbanizacji; od 1993 roku powierzchnia Warszawy powiększyła się ponad trzykrotnie, przy wzroście liczby mieszkańców zaledwie o 70%,
- degradację przestrzeni miast województwa mazowieckiego, w ich centrach, obszarach starych dzielnic przemysłowych i blokowisk, jak również dróg wyjazdowych z miast,
- wzrost liczby pasażerów transportu zbiorowego,
- w przypadku obszarów miejskich, problemy mające podłoże w systemie transportowym czyli korki, hałas, niska jakość przestrzeni publicznej i zanieczyszczenie powietrza,
- dobrze rozwiniętą sieć rzeczną województwa mazowieckiego,
- niekorzystny klimat akustyczny występujący na obszarach zurbanizowanych oraz na terenach komunikacyjnych i w ich sąsiedztwie,
- poważne zagrożenie środowiska przyrodniczego województwa wynikające z niewłaściwej gospodarki odpadami.

Potencjał rozwojowy gmin województwa mazowieckiego przedstawiono na rysunku 1.1.



Strefy oddziaływania miast wg T. Komornickiego, P. Śleszyńskiego



Potencjał gospodarczy gmin na podstawie opracowania D. Śledzia



Rysunek 1.1. Potencjał rozwojowy gmin województwa mazowieckiego

Źródło: Strategia rozwoju województwa mazowieckiego. Inteligentne Mazowsze (Projekt), Samorząd Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2012.

Narzędziem umożliwiającym analizę uwarunkowań rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego może być foresight, rozumiany jako aktywne kreowanie przyszłości. Foresight zaliczany jest do grupy studiów nad przyszłością (*future studies*). W literaturze przedmiotu foresight jest w różny sposób definiowany. Rogut i Piasecki²⁴ definiują foresight jako usystematyzowane myślenie, którego istotą jest bardziej kreowanie przyszłości, niż tylko jej przewidywanie i zarządzania nią. Z kolei Grupp i Linstone²⁵ uważają, że celem foresightu jest rozpoznanie strategicznych obszarów badawczych i pojawiających się technologii, co skutkować powinno korzyściami w życiu codziennym. Przyjąć można, że foresight to ogół działań mających na celu dokonanie najkorzystniejszego wyboru wizji przyszłości (w sferze społecznej, ekonomicznej, technicznej), jak również wskazanie dróg jej realizacji.

Zasadne wydaje się wykorzystanie badań typu foresight w kontekście:

- identyfikacji kluczowych czynników rozwoju lokalnego,
- pożądanego scenariuszy rozwoju lokalnego,
- analizy czynników stymulujących i barier rozwoju lokalnego.

Dotychczasowe zastosowania badań typu foresight, również na terenie województwa mazowieckiego, nie wskazują na konkretne odniesienia do problematyki rozwoju lokalnego. Aczkolwiek ważnym wydaje się już sam fakt wykorzystywania tego typu badań w procesie kształtowania kierunków rozwoju. Jest to narzędzie które cieszy się popularnością wśród jednostek naukowych województwa mazowieckiego. W monografii dokonano przeglądu realizowanych na terenie województwa mazowieckiego projektów foresight. Projekty poddano analizie pod kątem zakładanych celów, zastosowanych metod badawczych, przyjętego horyzontu czasowego i uzyskanych rezultatów.

²⁴ A. Rogut, B. Piasecki, *Podręcznik ewaluatora projektów foresight*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2011, s. 33.

²⁵ H. Grupp, H. A. Linstone, *National Technology Foresight Activities Aroun The Globe. Resurrection and New Paradigms*, „Technological Forecasting and Social Change” 1999 t. 60.

2. KWERENDA PROJEKTÓW FORESIGHT REALIZOWANYCH NA TERENIE WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO²⁶

Na terenie województwa mazowieckiego dotychczas realizowano dwa typy projektów foresight:

- projekty, w których siedziba instytucji realizującej znajdowała się na terenie województwa mazowieckiego, a zakres tematyczny projektów nie ograniczał się tylko do skali województwa, a najczęściej dotyczył całej Polski;
- projekty, w których podejmowana problematyka dotyczyła tylko województwa mazowieckiego.

Uwzględniając cele projektu „Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej” istotny wydaje się fakt, że aż jednaście instytucji realizowało projekty typu foresight. Zdecydowana większość stanowią instytucje badawcze i uczelnie. Na terenie województwa mazowieckiego znajdują się instytucje naukowe, które wyspecjalizowały się w badaniach foresight. Należą do nich: Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów, Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN oraz Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy w Radomiu.

Spośród dwunastu realizowanych na terenie województwa mazowieckiego projektów foresight dwa projekty były ściśle związane z województwem. Pozostałe dziesięć projektów, realizowały instytucje położone na terenie województwa. Miały one zasięg ogólnopolski.

2.1. Wykaz i horyzont czasowy projektów

Wykaz realizowanych projektów foresight na terenie województwa mazowieckiego przedstawiono w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Realizowane projekty foresight na terenie województwa mazowieckiego

Lp.	Tytuł projektu	Instytucja realizująca	Czas realizacji	Strona internetowa projektu
1.	Monitorowanie i prognozowanie (foresight) priorytetowych, innowacyjnych technologii dla zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego (Mazovia)	Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów	2006-2008	www.formazovia.pl
2.	Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademiczne Mazowsze 2030”	Politechnika Warszawska	2009-2012	www.akademickiemazowsze2030.pl
3.	Scenariusze rozwoju technologii nowoczesnych materiałów metalicznych, ceramicznych i kompozytowych	Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN	2006-2008	www.foremat.org

²⁶ Rozdział opracowano przy współpracy z J. Nazarko, K. Dębkowską.

Lp.	Tytuł projektu	Instytucja realizująca	Czas realizacji	Strona internetowa projektu
4.	Ocena perspektyw i korzyści z wykorzystania technik satelitarnych i rozwoju technologii kosmicznych w Polsce	Polskie Biuro do spraw Przestrzeni Kosmicznej	2006-2008	www.kosmos.gov
5.	System monitorowania i scenariusze rozwoju technologii medycznych w Polsce	Instytut Biocybernetyki i Inżynierii Biomedycznej PAN	2006-2008	www.rotmed.ibib.waw.pl
6.	Foresight dla energetyki termojądrowej	Instytut Fizyki Plazmy i Laserowej Mikrosyntezy	2008-2009	www.energetykatermojadrowa.pl
7.	Foresight priorytetowych, innowacyjnych technologii na rzecz automatyki, robotyki i techniki pomiarowej	Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów	2008-2010	www.foresightarp.pl
8.	Foresight Kadr Nowoczesnej Gospodarki	Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN Polska Izba Gospodarcza Zaawansowanych Technologii SMG/KRC Poland Media S.A.	2009	www.parp.gov.pl
9.	Foresight technologiczny przemysłu – InSight 2030	Polska Izba Gospodarcza Zaawansowanych Technologii Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN Główny Instytut Górnictwa	2010-2011	www.fortech2030.pl
10.	Zaawansowane technologie przemysłowe i ekologiczne dla zrównoważonego rozwoju kraju	Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy w Radomiu	2008-2011	www.foresight.itee.radom.pl
11.	Foresight w zakresie priorytetowych i innowacyjnych technologii zagospodarowania odpadów pochodzących z górnictwa węgla kamiennego	Instytut Mechanizacji Budownictwa i Górnictwa Skalnego	2009-2011	www.foresight-ogwk.pl
12.	Narodowy Program Foresight „Polska 2020”	Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk <i>Pentor Research International</i>	2006-2008	www.foresight.polska2020.pl

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość projektów to przykłady foresightu technologicznego (poz. 1, 3-7, 9-11 w tabeli 2.1). Z analizowanych projektów jedenaście zostało zakończonych, a w trakcie realizacji jest projekt „Akademickie Mazowsze 2030”. Przeciętny czas realizacji projektów wynosił trzy lata. Najkrótszy projekt trwał niespełna rok, najdłuższy cztery lata.

Charakterystyczny dla projektów foresightowych horyzont czasowy prowadzonych analiz był zróżnicowany. W większości projektów przyjęta perspektywa czasowa sięgała roku 2020 (tabela 2.2).

Tabela 2.2. Horyzont czasowy przyjęty przez realizatorów projektów

Lp.	Tytuł projektu	Horyzont czasowy
1.	Monitorowanie i prognozowanie (foresight) priorytetowych, innowacyjnych technologii dla zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego	2020
2.	Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”	2030
3.	Scenariusze rozwoju technologii nowoczesnych materiałów metalicznych, ceramicznych i kompozytowych	2020
4.	Ocena perspektyw i korzyści z wykorzystania technik satelitarnych i rozwoju technologii kosmicznych w Polsce	2020
5.	System monitorowania i scenariusze rozwoju technologii medycznych w Polsce	2020
6.	Foresight dla energetyki termojądrowej	nieokreślony
7.	Foresight priorytetowych, innowacyjnych technologii na rzecz automatyki, robotyki i techniki pomiarowej	2028
8.	Foresight Kadr Nowoczesnej Gospodarki	2020-2030
9.	Foresight technologiczny przemysłu – InSight 2030	2030
10.	Zaawansowane technologie przemysłowe i ekologiczne dla zrównoważonego rozwoju kraju	2020
11.	Foresight w zakresie priorytetowych i innowacyjnych technologii zagospodarowania odpadów pochodzących z górnictwa węgla kamiennego	2020
12.	Narodowy Program Foresight „Polska 2020”	2020

Źródło: opracowanie własne.

W wypadku trzech analizowanych projektów horyzont czasowy sięgał roku 2030, w jednym projekcie przyjęto rok 2028, w pozostałych określona przez realizatorów projektu perspektywa czasowa sięgała roku 2020. Przyjęta w analizowanych projektach kilkunastoletnia perspektywa czasowa jest zgodna z założeniami teoretycznymi i praktycznymi projektów foresight. Według praktyków badań foresightowych horyzont dla tego typu badań sięga co najmniej piętnastu lat²⁷.

Realizowane na terenie województwa mazowieckiego projekty foresight zostały poddane analizie z uwzględnieniem następujących elementów:

- cele projektów,
- metodyka projektów,
- rezultaty projektów.

²⁷ J. Ravetz, I. Wilson, G. Ringland, *A specialised Course on Scenario Building*. Materiał źródłowy ze szkolenia UNIDO, Praga 2007.

2.2. Cele projektów

Cele projektów foresight realizowanych na terenie województwa mazowieckiego przedstawiono w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Cele projektów foresight realizowanych na terenie województwa mazowieckiego

Lp.	Tytuł projektu	Cele projektów
1.	Monitorowanie i prognozowanie (foresight) priorytetowych, innowacyjnych technologii dla zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego (Mazovia)	Identyfikacja wiodących technologii innowacyjnych o znaczeniu strategicznym, których rozwój w następnych 20 latach będzie dla województwa mazowieckiego priorytetem
2.	Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”	<p>Opracowanie strategii najbardziej obiecujących kierunków kształcenia, badań naukowych i polityki regionalnej, spójnych z prognozowanym rozwojem regionu do 2030 roku. Głównym celem projektu jest określenie strategicznych dziedzin kształcenia i modeli ewolucji szkół wyższych w perspektywie 2030 roku gospodarce opartej na wiedzy dla Warszawy i Mazowsza. W zakresie szkolnictwa wyższego projekt zakłada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ określenie strategicznych dziedzin kształcenia na potrzeby gospodarki opartej na wiedzy w czterech obszarach nauki: technika, nauki społeczne, biologia, nauki humanistyczne ▪ określenie modelu ewolucji i działania szkół wyższych różnych typów w kierunku organizacji kształcącej efektywnie na potrzeby gospodarki ▪ identyfikację uwarunkowań społecznych i gospodarczych niezbędnych do skutecznego wdrożenia wyników projektu w życie ▪ wytypowanie kluczowych ścieżek postępowania ułatwiających współpracę między szkołami wyższymi i sferą gospodarczą w fazie wdrożenia ▪ określenie ścieżek skutecznego wdrażania wyników projektu poprzez budowę powiązań między szkolnictwem podstawowym i średnim a szkolnictwem wyższym w regionie
3.	Scenariusze rozwoju technologii nowoczesnych materiałów metalicznych, ceramicznych i kompozytowych (FOREMAT)	Efektywne wykorzystanie polskiego potencjału w obszarze inżynierii materiałowej i nauki o materiałach dla rozwoju kraju, a także dla zwiększenia inwestycji kapitału prywatnego w B+R oraz w firmy zaawansowanych technologii
4.	Ocena perspektyw i korzyści z wykorzystania technik satelitarnych i rozwoju technologii kosmicznych w Polsce	<p>Przegląd perspektyw rozwoju technik satelitarnych i technologii kosmicznych w dwóch horyzontach czasowych: 2012 i 2020 roku</p> <p>Identyfikacja priorytetowych, strategicznych obszarów rozwoju, których wsparcie przynieść może największe korzyści ekonomiczne i społeczne dla Polski i posłuży efektywnemu wykorzystaniu szans stwarzanych dzięki członkostwu w UE</p> <p>Wypracowanie alternatywnych scenariuszy rozwoju sektora kosmicznego w Polsce w zależności od wielkości nakładów publicznych i komercyjnych oraz wyborów strategicznych partnerów współpracy międzynarodowej</p>
5.	System monitorowania i scenariusze rozwoju technologii medycznych w Polsce	<p>Analiza zapadalności na choroby i umieralności dotycząca identyfikacji podstawowych jednostek chorobowych w kraju</p> <p>Analiza i wybór kluczowych technologii biomedycznych do prowadzenia profilaktyki, diagnostyki, leczenia i rehabilitacji w zakresie podstawowych jednostek chorobowych</p>

Lp.	Tytuł projektu	Cele projektów
6.	Foresight dla energetyki termojądrowej	Określenie – przy zastosowaniu metody <i>foresight</i> – wizji rozwoju badań nad energetyką termojądrową w Polsce
7.	Foresight priorytetowych, innowacyjnych technologii na rzecz automatyki, robotyki i techniki pomiarowej	Identyfikacja priorytetowych, innowacyjnych technologii oraz kierunków badań o znaczeniu strategicznym w zakresie automatyki, robotyki i techniki pomiarowej wykorzystywanych do sterowania i optymalizacji procesów produkcyjnych w zakresie wydajności, powtarzalności, jakości, bezpieczeństwa oraz z punktu widzenia potrzeb ekologicznych
8.	Foresight Kadr Nowoczesnej Gospodarki	Wskazanie zapotrzebowania polskiej gospodarki na umiejętności kadr zarządzających oraz pracowników przedsiębiorstw w długiej perspektywie czasowej
9.	Foresight technologiczny przemysłu – InSight 2030	Identyfikacja kluczowych technologii o znaczeniu strategicznym, których rozwój w następnych 20 latach będzie dla polskiego przemysłu priorytetem
10.	Zaawansowane technologie przemysłowe i ekologiczne dla zrównoważonego rozwoju kraju	Opracowanie mapy kierunków badawczo-rozwojowych w skali kraju w zakresie: aparatury badawczej i testowej, technologii mechatronicznych i systemów sterowania technologii materiałowych i nanotechnologii, technologii proekologicznych oraz technologii bezpieczeństwa technicznego i środowiskowego a także kształcenia kadr na potrzeby zaawansowanych technologii przemysłowych, uwzględniającej potrzeby przemysłu i potencjał jednostek badawczych Opracowanie planu realizacji wizji rozwoju tych technologii w obszarze zrównoważonego rozwoju w horyzoncie czasowym do 2020 roku
11.	Foresight w zakresie priorytetowych i innowacyjnych technologii zagospodarowania odpadów pochodzących z górnictwa węgla kamiennego	Identyfikacja wiodących technologii zagospodarowania odpadów górniczych o znaczeniu strategicznym, których rozwój w następnych 20 latach będzie priorytetowy dla Polski Opracowanie scenariuszy ich rozwoju poprzez zastosowanie usystematyzowanej metodyki badawczej
12.	Narodowy Program Foresight „Polska 2020”	Określenie wizji rozwojowej Polski do 2020 roku Określenie priorytetowych kierunków badań naukowych i prac rozwojowych, które w perspektywie wieloletniej wpłyną na przyspieszenie tempa rozwoju społeczno-gospodarczego

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę fakt, że zdecydowana większość projektów realizowanych na terenie województwa mazowieckiego miała charakter foresightu technologicznego, w większości wypadków cele projektów odnosiły się głównie do wskazania kluczowych lub priorytetowych technologii zapewniających rozwój jednostki organizacyjnej (województwa mazowieckiego lub kraju). Cele projektów obejmowały w szczególności opracowanie map rozwoju technologii oraz wskazanie scenariuszy rozwoju i wizji przyszłości. W odniesieniu do projektów nieposiadających charakteru technologicznego, przyjęte przez realizatorów cele dotyczyły wyznaczenia strategicznych kierunków (poz. 2 w tabeli 2.3), wskazania zapotrzebowania na umiejętności kadr (poz. 8 w tabeli 2.3) czy określenie wizji rozwojowej i priorytetowych kierunków badań naukowych i prac rozwojowych (poz. 12 w tabeli 2.3).

Ważną cechą analizowanych projektów foresight jest fakt, że realizatorzy formułując ich cele podjęli próbę wskazania pożądaných kierunków rozwoju.

2.3. Metodyka badań foresight stosowana w projektach

Wykaz zastosowanych metod badawczych w analizowanych projektach foresight przedstawiono w tabeli 2.4.

Tabela 2.4. Wykaz zastosowanych metod badawczych w projektach foresight

Lp.	Tytuł projektu	Zastosowane metody
1.	Monitorowanie i prognozowanie (foresight) priorytetowych, innowacyjnych technologii dla zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego	Analiza SWOT, metoda Delphi, krzyżowa analiza wpływów, metoda scenariuszowa
2.	Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”	Analiza SWOT, analiza PEST, metoda Delphi, krzyżowa analiza wpływów, metoda scenariuszowa
3.	Scenariusze rozwoju technologii nowoczesnych materiałów metalicznych, ceramicznych i kompozytowych	Metoda Delphi, panele eksperckie, badania ankietowe, analiza źródeł internetowych, burza mózgów, krzyżowa analiza wpływów, metoda scenariuszowa
4.	Ocena perspektyw i korzyści z wykorzystania technik satelitarnych i rozwoju technologii kosmicznych w Polsce	Panele eksperckie
5.	System monitorowania i scenariusze rozwoju technologii medycznych w Polsce	Pozycjonowanie technologii kluczowych, analiza STEEP, analiza SWOT, krzyżowa analiza wpływów, badanie Delphi, metoda budowy scenariuszy
6.	Foresight dla energetyki termojądrowej	Wywiady pogłębione, metoda Delphi, badania ankietowe
7.	Foresight priorytetowych, innowacyjnych technologii na rzecz automatyki, robotyki i techniki pomiarowej	<i>Desk research</i> , analiza trendów, analiza SWOT, krzyżowana analiza wpływów, metoda Delphi, panele eksperckie, metoda priorytetowych technologii, prognozowanie scenariuszy rozwoju
8.	Foresight Kadr Nowoczesnej Gospodarki	Panele eksperckie, analizy SWOT i PEST, metoda Delphi metoda budowy scenariuszy
9.	Foresight technologiczny przemysłu – InSight 2030	<i>Desk research</i> , analiza STEEP, analiza SWOT, krzyżowa analiza wpływów, panele eksperckie, burza mózgów, metoda Delphi i konsultacje społeczne, metoda budowy scenariuszy, mapy drogowe (<i>roadmapping</i>)
10.	Zaawansowane technologie przemysłowe i ekologiczne dla zrównoważonego rozwoju kraju	<i>Roadmapping</i> , kluczowe technologie, SWOT, panele eksperckie, STEEP, analizy strukturalne, warsztaty budowy scenariuszy, kwestionariusze badawcze
11.	Foresight w zakresie priorytetowych i innowacyjnych technologii zagospodarowania odpadów pochodzących z górnictwa węgla kamiennego	Dyskusje panelowe, analiza SWOT, badanie eksperckie, metoda Delphi, krzyżowa analiza wpływów, metoda budowy scenariuszy rozwoju, symulacje komputerowe, modele ekonometryczne
12.	Narodowy Program Foresight „Polska 2020”	Analiza STEEP, analiza SWOT, panele eksperckie, metoda Delphi, metoda scenariuszowa, krzyżowa analiza wpływów, burza mózgów

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęte w analizowanych projektach metody badawcze są charakterystyczne dla projektów foresight i odzwierciedlają zasadę ich triangulacji. Na etapie analizy stanu istniejącego najczęściej wykorzystywane były metody takie, jak: *desk research*, analiza PEST oraz analiza SWOT. Do analizy powiązań między czynnikami często wykorzystywano krzyżową analizę wpływów. Wszystkie z analizowanych projektów wykorzystywały wiedzę ekspertów zaangażowanych w prace paneli ekspertów, badania typu Delphi czy bada-

nia ankietowe. W zdecydowanej większości projektów (z wyjątkiem poz. 4 i 6 w tabeli 2.4), na potrzeby budowania wizji przyszłości ich realizatorzy wykorzystywali metodę scenariuszową. W wypadku większości projektów realizowanych na terenie województwa mazowieckiego wykorzystano charakterystyczne dla badań foresightowych metody badawcze, takie jak analizę SWOT, metodę Delphi, analizę wpływów, metodę scenariuszową oraz panele eksperckie.

2.4. Rezultaty projektów

Przeprowadzona analiza projektów foresight dotyczyła również rezultatów projektów (tabela 2.5).

Tabela 2.5. Rezultaty projektów foresight realizowanych na terenie województwa mazowieckiego

Lp.	Tytuł projektu	Rezultaty projektów
1.	Monitorowanie i prognozowanie (foresight) priorytetowych, innowacyjnych technologii dla zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego	Opracowanie prognozy rozwoju województwa mazowieckiego Określenie scenariuszy rozwoju województwa mazowieckiego w obszarach: <ul style="list-style-type: none"> ▪ poziom życia społeczeństwa ▪ wzrost gospodarczy ▪ infrastruktura ▪ energia ▪ ekologia ▪ ochrona środowiska ▪ zasoby naturalne i nowe materiały
2.	Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”	Wskazanie rekomendacji dla decydentów różnego szczebla – władz uczelni, władz samorządowych, władz administracji publicznej – w jakich kierunkach powinny rozwijać się szkoły wyższe, aby w perspektywie 2030 roku mogły stanowić wartość dodaną dla całej gospodarki
3.	Scenariusze rozwoju technologii nowoczesnych materiałów metalicznych, ceramicznych i kompozytowych	Zidentyfikowanie 90 perspektywicznych technologii, z których 30 uznano za szczególnie ważne w następujących kierunkach technologii materiałów: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ceramiki i szkła ▪ technologie powłok ▪ metale nieżelazne ▪ żelazo i stal ▪ biomateriały ▪ nanoproszki i nanoceramiki ▪ materiały w lotnictwie ▪ nanometale ▪ kompozyty ▪ warstwy na szkle ▪ technologie hybrydowe ▪ szkła dla optoelektroniki
4.	Foresight dla energetyki termojądrowej	Opracowanie wizji rozwoju sektora technik satelitarnych i technologii kosmicznych w Polsce Wskazanie priorytetowych, strategicznych obszarów rozwoju, których wsparcie przynieść może największe korzyści ekonomiczne i społeczne dla Polski

Lp.	Tytuł projektu	Rezultaty projektów
5.	System monitorowania i scenariusze rozwoju technologii medycznych w Polsce	Analiza priorytetów edukacyjnych z zakresu inżynierii biomedycznej Analiza potencjałów innowacyjnych, produktywności i zatrudnienia w przedsiębiorstwach wytwarzających aparaturę i materiały medyczne Określenie priorytetowych kierunków profilaktyki, diagnostyki, leczenia i rehabilitacji Opracowanie scenariuszy rozwoju technologii medycznych w Polsce do roku 2020 Wskazanie obszarów wdrożeniowych w ochronie zdrowia i przemyśle
7.	Foresight priorytetowych, innowacyjnych technologii na rzecz automatyki, robotyki i techniki pomiarowej	Opracowanie scenariuszy rozwoju Wyznaczenie priorytetowych technologii w odniesieniu do trzech obszarów automatyki, robotyki i techniki pomiarowej
8.	Foresight Kadr Nowoczesnej Gospodarki	Wyznaczenie kierunków rozwoju kadr nowoczesnej gospodarki
9.	Foresight technologiczny przemysłu – InSight 2030	Opracowanie scenariuszy rozwoju technologicznego w odniesieniu do dziesięciu pól badawczych: <ul style="list-style-type: none"> ▪ biotechnologie przemysłowe ▪ nanotechnologie ▪ zaawansowane systemy wytwarzania, ▪ ICT ▪ mikroelektronika ▪ fotonika ▪ rozwój czystych technologii węglowych ▪ racjonalizacja gospodarowania energią ▪ nowoczesne urządzenia dla przemysłu wydobywczego ▪ innowacyjne technologie pozyskiwania surowców mineralnych Opracowanie map drogowych
10.	Zaawansowane technologie przemysłowe i ekologiczne dla zrównoważonego rozwoju kraju	Opracowanie listy priorytetowych kierunków badań Przygotowanie bazy technologii przyrostowych i wyłaniających się Opracowanie map technologii Opracowanie scenariuszy rozwoju technologicznego i społecznego
11.	Foresight w zakresie priorytetowych i innowacyjnych technologii zagospodarowania odpadów pochodzących z górnictwa węgla kamiennego	Opracowanie możliwych scenariuszy rozwoju technologii i sposobów zagospodarowywania odpadów pochodzących z górnictwa węgla kamiennego Wyznaczenie priorytetowych kierunków badań naukowych i prac rozwojowych w tej dziedzinie
12.	Narodowy Program Foresight „Polska 2020”	Określenie scenariuszy rozwoju gospodarki Opracowanie listy rekomendowanych technologii o dużym potencjale rozwoju Opracowanie listy rekomendowanych kierunków badań Opracowanie listy rekomendowanych rozwiązań systemowo-organizacyjnych Opracowanie listy rekomendacji dla administracji centralnej

Źródło: opracowanie własne.

Rezultaty realizowanych na terenie województwa mazowieckiego projektów foresight ściśle odzwierciedlały przyjęte cele i zastosowane metody badawcze. W większości projektów zakładane rezultaty projektów obejmowały opracowanie scenariuszy rozwoju. W pozostałych projektach ich realizatorzy założyli wyznaczenie kierunków rozwoju czy perspektywicznych technologii.

2.5. Analizy i rekomendacje regionalnych projektów foresight

Uwzględniając cele projektu realizowanego na potrzeby „Mazowieckiego Centrum Informacji Gospodarczej” niezbędne wydaje się takie ukierunkowanie działań foresightowych, by nie powielać już uzyskanych wniosków, ale uzupełniać istniejące luki w tym zakresie. Należy jednocześnie pamiętać, że proces foresight nie koncentruje się na przewidywaniu przyszłości, ale dotyczy przede wszystkim jej kreowania. Im większa liczba interesariuszy zostanie zaangażowana w ten proces, tym większe prawdopodobieństwo, że wykreowana wizja przyszłości, będąca wspólną wizją, zostanie zrealizowana. Jednocześnie należy korzystać z analiz, raportów, wyników dotychczas zrealizowanych projektów foresight, by móc je weryfikować i redefiniować w celu lepszego kreowania przyszłości.

Przeprowadzona analiza projektów foresight realizowanych na terenie województwa mazowieckiego wskazała, że jest to narzędzie znane i stosowane przez wybrane jednostki organizacyjne. Bardziej szczegółowej analizie poddano dwa projekty o charakterze regionalnym odnoszące się do uwarunkowań rozwoju województwa mazowieckiego:

- Monitorowanie i prognozowanie (foresight) priorytetowych, innowacyjnych technologii dla zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego (Mazovia);
- Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”.

Pierwszy z wymienionych projektów został zakończony w 2008 a drugi w 2012 roku.

Projekt: Monitorowanie i prognozowanie (foresight) priorytetowych, innowacyjnych technologii dla zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego (Mazovia)

Podstawowym zadaniem projektu było wskazanie priorytetowych, innowacyjnych technologii dla zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego, których rozwój w perspektywie najbliższych dwudziestu lat będzie najkorzystniejszy z punktu widzenia celów województwa mazowieckiego²⁸.

Przedmiotem zainteresowania realizatorów projektu były uwarunkowania rozwoju technologii oraz scenariusze rozwoju z wyszczególnieniem następujących obszarów:

- wzrost gospodarczy,
- poziom życia społeczeństwa,
- infrastruktura,
- energetyka,
- zasoby naturalne i nowe materiały,
- ekologia,
- technologie na rzecz ochrony środowiska.

Zgodnie z przyjętymi założeniami projektu realizatorzy przeprowadzili analizę SWOT rozwoju województwa mazowieckiego w odniesieniu do wyróżnionych powyżej obszarów, wskazując na mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia. Analiza SWOT została poprzedzona identyfikacją potrzeb regionu w odniesieniu do każdego obszaru badawczego. Przykładowo, w obszarze wzrost gospodarczy potrzeby regionu zostały określone w następujący sposób²⁹:

²⁸ Foresight województwa mazowieckiego. Krzyżowa analiza wpływów, scenariusze rozwoju, priorytetowe technologie, Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu www.formazovia.pl [Data wejścia 12.01.2013].

²⁹ Monitorowanie i prognozowanie (foresight) priorytetowych, innowacyjnych technologii dla zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego (Mazovia). Analiza wstępna, stan wiedzy, dane statystyczne, analiza SWOT województwa mazowieckiego, PIA-IP, Warszawa 2006.

- zwiększenie efektywności gospodarki regionu,
- zwiększenie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw,
- wzrost inwestycji zagranicznych, szczególnie w obszarze nowych technologii,
- rozwój sieci transferu technologii na obszarze województwa,
- podział korzyści wynikających z rozwoju gospodarczego,
- uproszczenie zasad prawnych występowania podmiotów gospodarczych na rynku,
- poprawa sprawności egzekucji sądowej,
- zmiana struktury eksportu i importu województwa mazowieckiego,
- zmniejszenie kosztów pracy i funkcjonowania podmiotów gospodarczych.

O ile cztery wymienione w pierwszej kolejności potrzeby regionu rzeczywiście mogą być charakterystyczne dla analizowanej jednostki administracyjnej, o tyle kolejne potrzeby dotyczą ogólnej sytuacji w kraju, a ich rozwiązanie wymaga wprowadzenia instrumentów systemowych niezindywidualizowanych ze względu na sytuację województwa mazowieckiego.

Przeprowadzona w dalszej kolejności analiza SWOT była typową analizą rozwoju województwa mazowieckiego nieukierunkowaną na rozwój konkretnych technologii. Jedynie w części podsumowującej mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia zostały przyporządkowane do siedmiu obszarów badawczych, przy czym zawsze dodatkowo wyróżniono czynniki ogólne.

Mocne i słabe strony z grupy czynników ogólnych przedstawiono w tabeli 2.6, a czynniki wpływające na rozwój gospodarczy w tabeli 2.7.

Tabela 2.6. Mocne i słabe strony rozwoju województwa mazowieckiego – czynniki ogólne

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ położenie na terytorium województwa stolicy kraju Warszawy ▪ równomierne rozmieszczenia ośrodków o znaczeniu subregionalnym ▪ największa dynamika zmian strukturalnych ▪ duży potencjał demograficzny aglomeracji warszawskiej, Radomia i Płocka ▪ wysoka aktywność ludności ▪ duży potencjał technologiczny, instytucjonalny i gospodarczy Warszawy ▪ wysoki poziom wykształcenia mieszkańców ▪ duża liczba ośrodków badawczych ▪ zróżnicowanie kwalifikacji potencjału ludzkiego 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dwupoziomowe zróżnicowanie rozwoju Mazowsza ▪ słaby stopień powiązań pomiędzy poszczególnymi subregionami ▪ niewielki poziom szerszego wykorzystania działań w sferze B+R ▪ brak jednolitego systemu zarządzania aglomeracją warszawską ▪ mała aktywność ludności zamieszkującej obszary wiejskie ▪ niska jakość planowania przestrzennego ▪ wysoki poziom zużycia aparatury badawczej

Źródło: *Monitorowanie i prognozowanie (foresight) priorytetowych, ...* op. cit.

Tabela 2.7. Mocne i słabe strony rozwoju województwa mazowieckiego – czynniki wzrostu gospodarczego

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ wysoki udział Mazowsza w tworzeniu krajowego PKB ▪ ukształtowany obraz Warszawy jako najlepszego miejsca dla nowych inwestycji ▪ baza surowcowa dla przemysłu przetwórczego ▪ lokalizacja największych przedsiębiorstw działających na rynku polskim ▪ duża koncentracja inwestycji gospodarczych ▪ duża wielkość sektora małych i średnich przedsiębiorstw ▪ wysoka efektywność procesów prywatyzacyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ słabe powiązanie sfery B+R ze sferą przemysłową ▪ ograniczony dopływ środków finansowych poza obszar aglomeracji warszawskiej ▪ niski poziom konkurencyjności gospodarki w kontekście światowym ▪ brak środków finansowych na modernizację środków trwałych ▪ wyższe koszty zatrudnienia pracowników w porównaniu z innymi regionami ▪ wysokie bezrobocie na terenach wiejskich oraz znaczące bezrobocie ukryte ▪ trudności w uzyskaniu kredytu i innych zewnętrznych źródeł finansowania
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ zwiększenie potencjału gospodarczego ośrodków subregionalnych ▪ wykorzystanie pozycji Warszawy dla dalszego rozwoju regionu ▪ stabilność gospodarcza i polityczna kraju ▪ zmniejszenie kosztów związanych z zatrudnianiem pracowników ▪ wzrost zagranicznych inwestycji gospodarczych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nieunormowana kwestia reprivatyzacji gruntów warszawskich ▪ zwiększenie obciążeń podatkowych przedsiębiorców ▪ recesja przemysłu lekkiego i zbrojeniowego ▪ niski poziom innowacyjności gospodarki w okresie globalizacji

Źródło: Ibidem.

Uwzględniając wielość czynników wpływających na rozwój regionu, w dotychczasowych opracowaniach strategicznych, w dalszych pracach projektowych w ramach „Mazowieckiego Centrum Informacji Gospodarczej” wskazane wydaje się skoncentrowanie uwagi na kluczowych czynnikach rozwoju województwa mazowieckiego.

Analizowany projekt miał również na celu wskazanie technologii priorytetowych dla przyszłego zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego. Wyniki tej części projektu o charakterze technologicznym wydają się być również przydatne, biorąc pod uwagę cele projektu MCIIG. Wyznaczone priorytetowe technologie, powinny zostać poddane ocenie z punktu widzenia ich wpływu na rozwój lokalny województwa mazowieckiego.

Projekt: Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademiczne Mazowsze 2030”

Cele projektu „Akademiczne Mazowsze 2030” obejmowały w szczególności określenie strategicznych dziedzin kształcenia i modeli ewolucji szkół wyższych w perspektywie 2030 roku w Gospodarce opartej na Wiedzy dla Warszawy i województwa mazowieckiego. W ramach projektu zostały określone kierunki rozwoju uczelni Warszawy i Mazowsza w zakresie: kierunków kształcenia, modelu organizacji i działania szkół wyższych oraz modelu absolwenta uczelni.

Z wyników projektu „Akademickie Mazowsze 2030” szczególnie przydatne mogą okazać się analizy dotyczące:

- pozycji konkurencyjnej szkolnictwa wyższego na Mazowszu na tle polskiego szkolnictwa wyższego,
- oceny zgodności kierunków kształcenia z potrzebami rynku pracy na Mazowszu,
- działalności naukowo-badawczej uczelni Mazowsza,
- profili absolwentów,
- systemu powiązań uczelni z sektorem gospodarczym³⁰.

Uwzględniając fakt, że poziom wykształcenia mieszkańców regionu ma pośredni wpływ na rozwój lokalny, szczególnie istotne – w kontekście projektu „Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej” – wydają się wyniki dotyczące:

- prognozy liczby studiujących na terenie województwa mazowieckiego,
- charakterystyki czynników otoczenia, które będą miały istotny wpływ na wybór kierunków kształcenia,
- docelowego modelu funkcjonowania mazowieckich uczelni,
- docelowego modelu absolwenta.

Opracowane w ramach projektu założenia otwartego modelu aktywnego systemu edukacji wyższej na terenie województwa mazowieckiego zakładają różnorodność, otwartość, jakość i spójność systemu. Cecha różnorodności odnosi się do potrzeby zróżnicowania oferty kształcenia uczelni wyższych na trzech poziomach kształcenia I, II i III stopnia oraz aktywne uczestnictwo w systemie ustawicznego uczenia się (*Life Long Learning* – LLL). Cecha otwartości oznacza umiejętność reagowania systemu na zmiany w otoczeniu oraz podążanie za tymi zmianami. Cecha jakości odnosi się, z jednej strony do poziomu kadry dydaktycznej, z drugiej do aktualnych treści kształcenia opartych na aktualnych wynikach nauki. Spójność systemu oznacza wysoki stopień korelacji planowanych i podejmowanych działań z systemem edukacji wyższej w regionie, traktując go jako platformę współpracy uczelni Mazowsza. Zgodnie z założeniami Warszawa i Mazowsze będą postrzegane jako ośrodek kształcący elity, ustanawiający nową jakość kształcenia i mający istotny wpływ na otoczenie poprzez wspieranie i inicjowanie zmian społeczno-gospodarczych.

Określone w ramach projektu cechy otwartego modelu systemu edukacji wyższej powinny stanowić element modelu badań foresightowych.

Kwestia konkurencyjności przedsiębiorstw opartych na innowacjach jest tylko pośrednio związana z funkcjonowaniem sektora szkolnictwa wyższego. Czynnikiem endogenicznym braku innowacyjności w polskich przedsiębiorstwach poświęcono wiele powstałych ostatnio opracowań. Prace prowadzone w projekcie skupiły się na tych aspektach problemu, które są związane bezpośrednio z sektorem szkolnictwa wyższego. W projekcie wyróżniono dwie grupy problemów, jedną związaną z kwestią odpowiedniego kształcenia kadr i drugą, związaną z małym zasobem innowacyjnych rozwiązań, które trafiają z obszaru polskiej nauki do praktycznego wdrożenia w przemyśle. Badania przeprowadzone w ramach projektu w bardzo szerokim zakresie koncentrowały się na wzajemnych relacjach pomiędzy sferą gospodarki a szkolnictwa wyższego³¹.

³⁰ Wyniki powyższych analiz zostały opublikowane w raporcie końcowym *Foresight Akademickie Mazowsze 2020. Raport końcowy*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2012.

³¹ *Foresight Akademickie Mazowsze 2020. Raport końcowy*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2012.

2.6. Wnioski z przeprowadzonej kwerendy

Spośród dwunastu realizowanych na terenie województwa mazowieckiego projektów, na potrzeby projektu „Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej” powinny przede wszystkim zostać wykorzystane wyniki dwóch projektów o charakterze foresightu regionalnego:

- Monitorowanie i prognozowanie (foresight) priorytetowych, innowacyjnych technologii dla zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego (Mazovia);
- Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”.

Przeprowadzona w ramach pierwszego z wymienionych projektów analiza SWOT rozwoju województwa mazowieckiego może być punktem wyjścia przy realizacji projektu „Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej”. Wymaga ona jednak zaktualizowania zawartych informacji i zweryfikowania stanu czynników (mocnych, słabych stron, szans i zagrożeń). Uwzględniając wielość czynników wpływających na rozwój regionu, w dalszych pracach projektowych wskazane wydaje się skoncentrowanie uwagi na kluczowych czynnikach rozwoju województwa mazowieckiego.

Wyniki projektu „Akademickie Mazowsze 2030” są istotne, ponieważ w obecnie obowiązującej strategii rozwoju Mazowsza, mimo że elementy związane z szeroko pojętym sektorem innowacyjności zajmują znaczące miejsce, brak jest określenia zarówno postulowanych z punktu widzenia Mazowsza ścieżek rozwoju szkolnictwa wyższego, jak i niezbędnych zintegrowanych elementów służących temu celowi. Określone w ramach projektu cechy otwartego modelu systemu edukacji wyższej (zróżnicowanie, otwartość, jakość i spójność) powinny stanowić element badań foresightowych w projekcie „Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej”.

Wyniki realizowanych na terenie województwa mazowieckiego projektów foresight powinny docelowo zostać wykorzystane na potrzeby:

- opracowywania regionalnych strategii innowacji,
- kierunkowego wydatkowania środków przez organy administracji publicznej na projekty badawcze i rozwojowe,
- podejmowania strategicznych decyzji, w tym decyzji inwestycyjnych przez przedsiębiorstwa,
- podejmowania decyzji przez jednostki naukowe o planowanych do realizacji kierunkach badawczych,
- podejmowania decyzji przez uczelnie o planowanych do realizacji kierunkach kształcenia dopasowanych do potrzeb rynku pracy i gospodarki opartej na wiedzy.

Koordinacja, kontynuacja i wykorzystywanie dotychczasowych wyników projektów foresight wydają się być istotnymi czynnikami procesu kształtowania wizji rozwojowej województwa mazowieckiego.

3. SCENARIUSZE ROZWOJU LOKALNEGO WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO

3.1. Charakterystyka metodyki badawczej

Operacjonalizacja ogólnej metodyki projektu foresightowego na potrzeby konkretnych zadań badawczych, jak i opracowanie schematu zasad współdziałania poszczególnych metod badawczych (następstwo metod, wymiana informacji wyjściowych, przepływy informacyjne) jest zwykle dużym wyzwaniem metodologicznym. Jednocześnie należy dbać o zachowanie spójności metodyki prac z ogólnymi założeniami metodycznymi projektu oraz z ogólną metodyką badawczą foresightu³².

Schemat operacjonalizacji badań foresightowych na potrzeby pomiaru I przedstawiono na rysunku 3.1. Pokazano na nim umiejscowienie poszczególnych metod badawczych w schemacie badań, stosowane techniki badawcze oraz informację wejściową i wyjściową kolejnych etapów badania. W pomiarze I założono sześć spotkań paneli eksperckich oraz trzy badania ankietowe. Efektem końcowym pomiaru I były osnowy scenariuszy rozwoju lokalnego oraz czynniki analizy SWOT w ujęciu regionalnym.

Zgodnie z modelem badań typu foresight na potrzeby projektu „Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej” głównym źródłem wiedzy w badaniu były panele eksperckie oraz badania ankietowe.

Dobór ekspertów do badań jest oparty na zasadzie triangulacji³³. Pojęcie to w naukach społecznych należy traktować metaforycznie – jako ocenę badanego zjawiska z różnych punktów widzenia celem lepszego zrozumienia jego wieloaspektowości³⁴. Jak wykazała w swoich badaniach A. Koniuk³⁵, zastosowanie zasady triangulacji badaczy, teoretycznej oraz źródeł danych zwiększa prawomocność antycypowania przyszłości w badaniach foresightowych, szczególnie tych opartych na metodzie scenariuszowej. Triangulacja badaczy polega na wprowadzeniu do badań wielu badaczy reprezentujących różne środowiska celem interpretacji tego samego zjawiska. Triangulacja teoretyczna polega na użyciu różnych teorii do interpretacji materiału badawczego. W badaniach foresightowych zachowanie zasady triangulacji traktowane jest jako ważny czynnik warunkujący rzetelność i ważność badań, pozwalającym urealnić badaną rzeczywistość poprzez ocenę tego samego zjawiska z różnych punktów widzenia³⁶. Sposób doboru ekspertów ma wspomagać funkcję integracyjną badań foresightowych wyrażającą się w angażowaniu reprezentantów wielu grup społecznych – potencjalnych beneficjentów prowadzonych badań.

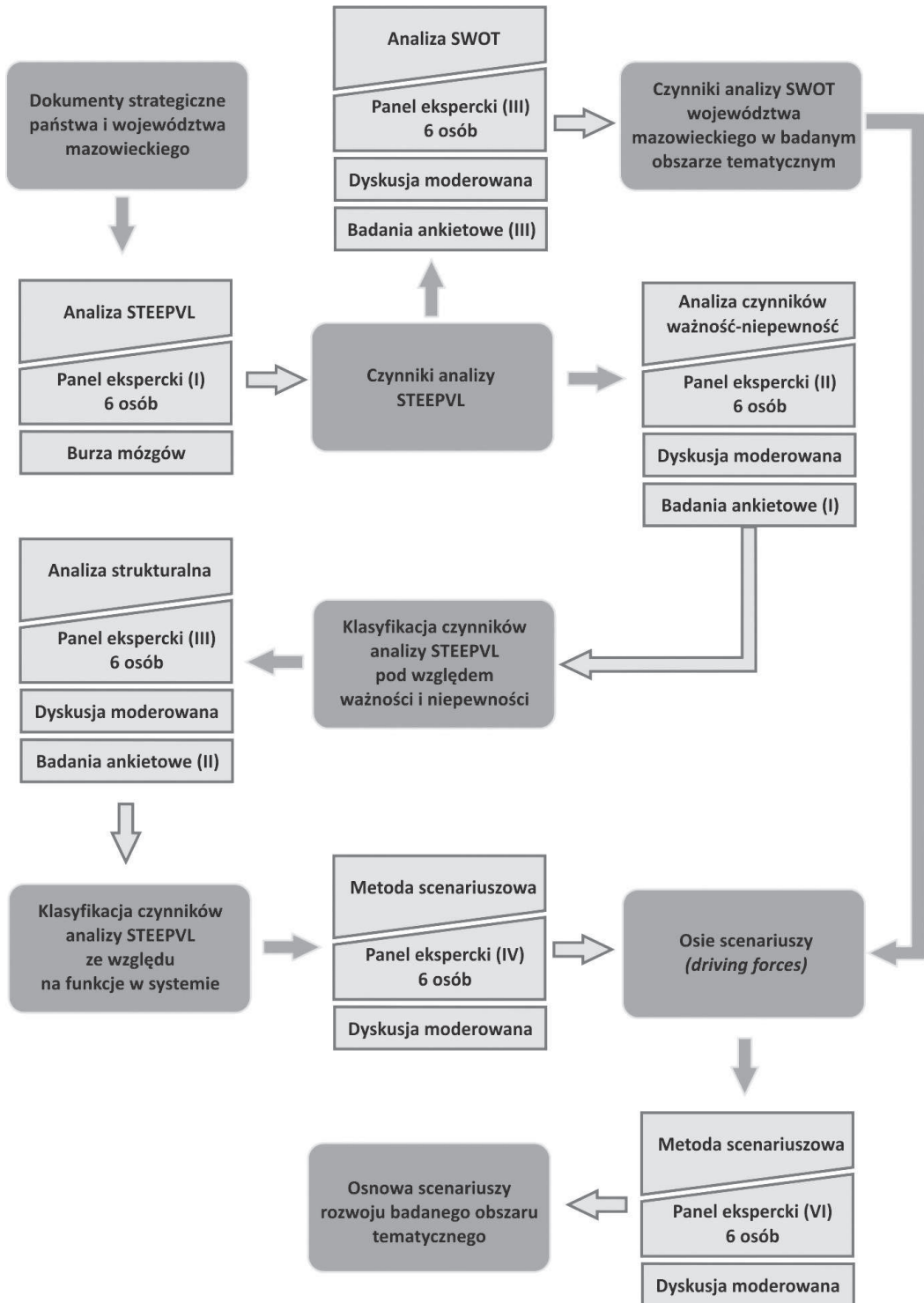
³² J. Nazarko (red.), J. Ejdyś (red.), *Metodologia i procedury badawcze w projekcie Foresight technologiczny «NT FOR Podlaskie 2020» Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, Rozprawy Naukowe nr 218, Biblioteka Nauk o Zarządzaniu, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.

³³ A. Koniuk, *Metoda scenariuszowa w antycypowaniu przyszłości* (na przykładzie Narodowego Programu Foresight „Polska 2020”, rozprawa doktorska, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, niepublikowana).

³⁴ K. Jonsen, K. A. Jehn, *Using triangulation to validate themes in qualitative studies*, „Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal 2009 t. 4, nr 2, s. 125.

³⁵ A. Koniuk, *Metoda scenariuszowa...*, op. cit.

³⁶ S. Mathison, *Why triangulate?* „Educational Researcher” 1988 nr 17 (2), s. 13; M. Q. Patton, *Qualitative evaluation and research methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. 2002, s. 247.



Rysunek 3.1. Operacjonalizacja metodyki badawczej na potrzeby pomiaru I

Źródło: J. Nazarko, Regionalny foresight gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze, ZPWIM, Warszawa 2013.

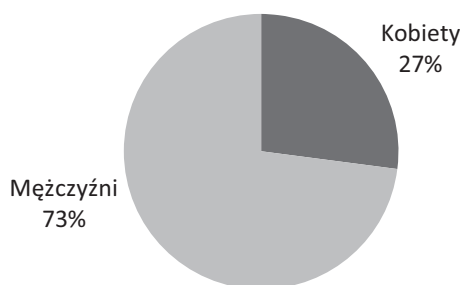
Grono osób formułujących hipotezy, jak również odpowiadających na pytania powinno składać się z przedstawicieli: władz regionalnych, instytutów badawczych, uczelni wyższych oraz przedsiębiorców. Zgodnie z pierwotnymi założeniami projektowymi w każdym z trzech obszarów merytorycznych panel ekspercki liczył sześć osób, uzupełnionych o czterech ekspertów ankietowanych. Koordynatorzy badania konstruując strukturę paneli eksperckich i ankietowanych starali się w możliwym do osiągnięcia stopniu wypełnić zasady triangulacji. W opracowaniu przedstawiono przygotowaną na potrzeby projektu strukturę panelu ekspertów uwzględniającą zasady triangulacji.

W szczególności, w skład panelu eksperckiego i grupy osób ankietowanych w projekcie „Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej” zaproponowano ekspertów reprezentujących następujące grupy:

- przedstawiciele nauki – jednostek naukowych i instytutów badawczych oraz instytucji i inicjatyw wspierających innowacyjność (Centra Transferu Technologii, Parki Technologiczne, Inkubatory Technologiczne, Ośrodki Innowacji, Polskie Platformy Technologiczne),
- przedstawiciele biznesu – zróżnicowanych ze względu na rodzaj i zakres działalności, wielkość, lokalizację,
- przedstawiciele administracji państwowej i samorządowej oraz polityków,
- przedstawiciele organizacji pozarządowych,
- przedstawiciele mediów.

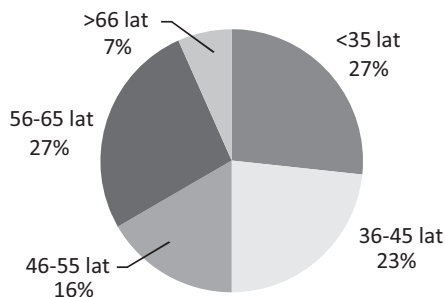
Wskazane było, aby eksperci ze wszystkich wymienionych grup posiadali orientację w zakresie obszarów tematycznych objętych badaniem.

Strukturę ekspertów według płci i wieku przedstawiono na rysunkach 3.2 i 3.3.



Rysunek 3.2. Struktura ekspertów według płci [%]

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3.3. Struktura ekspertów według wieku [%]

Źródło: opracowanie własne.

Mimo, że nie udało się osiągnąć projektowanej struktury ze względu na płeć i wiek, grupa kobiet i osób do lat 35 były znacząco reprezentowane w strukturze ekspertów.

3.2. Wyniki analizy STEEPVL

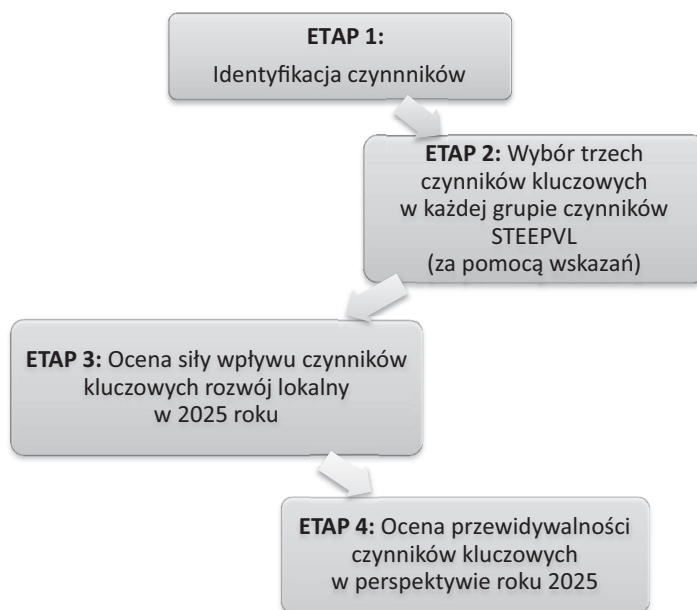
3.2.1. Ekspercka identyfikacja czynników STEEPVL

Analiza STEEPVL posłużyła do identyfikacji, opisu oraz analizy czynników wpływających na rozwój lokalny województwa mazowieckiego. Czynniki te zostały przypisane do siedmiu sfer: społecznej, technologicznej, ekonomicznej, ekologicznej, politycznej, wartości oraz prawnej. Następnie czynniki poddane zostały dwuwymiarowej ocenie: (i) siły wpływu oraz (ii) przewidywalności. Pozwoliło to na wyłonienie czynników, które mogą być rozważane jako siły napędowe w scenariuszach rozwoju innowacyjności mazowieckich przedsiębiorstw. Analiza STEEPVL stanowiła punkt wyjścia do wykonania rozszerzonej analizy strategicznej SWOT województwa mazowieckiego. Zadaniem analizy strukturalnej było zbadanie zależności pomiędzy poszczególnymi czynnikami analizy STEEPVL i podział czynników wpływających na rozwój lokalny na osiem grup:

- czynników kluczowych,
- czynników celów,
- czynników rezultatów,
- czynników pomocniczych,
- czynników decydujących (motory i hamulce),
- czynników regulujących,
- czynników zewnętrznych,
- czynników autonomicznych.

Taka klasyfikacja czynników stanowiła podstawę wyboru osi i konstrukcji scenariuszy rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego.

Realizacja analizy STEEPVL składała się z czterech zasadniczych etapów (rysunek 3.4).



Rysunek 3.4. Etapy prac eksperckich w ramach analizy STEEPVL

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym etapie zadaniem ekspertów była identyfikacja czynników STEEPVL wpływających na rozwój lokalny województwa mazowieckiego. Podczas prac panelu I każdy z ekspertów wskazywał co najmniej trzy czynniki społeczne, technologiczne, ekonomiczne, ekologiczne, polityczne, wartości oraz prawne wpływające na rozwój lokalny. Proces identyfikacji czynników był facylitowany moderowaną burzą mózgów. Z zaproponowanych czynników wyeliminowano powtórzenia, a podczas panelu II czynniki zostały poddane agregacji oraz weryfikacji i w rezultacie otrzymano następującą listę czynników STEEPVL:

Społeczne:

1. Poziom zamożności.
2. Występowanie liderów lokalnych.
3. Dostępność przestrzenna.
4. Migracja zarobkowa.
5. Warunki mieszkaniowe.
6. Migracja ludności.
7. Więzy społeczne.
8. Poziom zaufania.
9. Poziom kompetencji zawodowych.
10. Poziom wykształcenia.
11. Stopa bezrobocia.
12. Starzenie się społeczeństwa.
13. Zaangażowanie w działalność publiczną.
14. Zasoby siły roboczej.
15. Zróżnicowanie społeczne ludności w regionie.
16. Standard infrastruktury społecznej.

Technologiczne:

1. Poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw Mazowsza (innowacyjność jako efekt specjalizacji).
2. Efektywność instytucji wspierających rozwój przedsiębiorstw.
3. Infrastruktura techniczna.
4. Siła sektora B+R.
5. Jakość i dostępność szkół wyższych.
6. Dostępność finansowania wynalazczości.
7. Inkubatory technologiczne jako miejsce rozwoju produkcji.
8. Poziom absorpcji nowych technologii.

Ekonomiczne:

1. Poziom produktywności przedsiębiorstw.
2. Renta położenia.
3. Zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców.
4. Efektywność rolnictwa.

5. Szara strefa.
6. Poziom rozwoju rynków kapitałowych.
7. Dostępność zasobów naturalnych.
8. Instytucje otoczenia biznesu (zrzeszenia, związki branżowe, dostęp do informacji gospodarczej).
9. Dostępność terenów inwestycyjnych/stref produkcyjnych.
10. Poziom finansowania rządowego zadań zleconych samorządom.
11. Zdolność pozyskiwania środków finansowych z zewnątrz przez jednostki terytorialne.

Ekologiczne:

1. Poziom ochrony środowiska.
2. Poziom edukacji ekologicznej.
3. Obszary zagrożenia ekologicznego (zalewowe, powodziowe).
4. Zasoby przyrodnicze (Obszary Natura 2000).

Polityczne:

1. Stabilność systemu politycznego (zmiana priorytetów po zmianie władzy).
2. Polityka państwa w sprawach rozwoju.
3. Sprawna władza lokalna.
4. Poziom biurokracji.
5. Poziom lokalnych elit politycznych.
6. Partnerstwo publiczno-prywatne.

Wartości:

1. Świadomość potrzeby kształcenia się.
2. Postawy nastawione na rozwój/postawy promodernizacyjne.
3. Przedsiębiorczość.
4. Identyfikowanie się z Mazowszem.
5. Kultura korporacyjna.
6. Pieniądz podstawowym wyznacznikiem wartości.
7. Przywiązanie do tradycyjnego modelu rodziny.
8. Promowanie zdrowego trybu życia.

Prawne:

1. Jasne i przejrzyste przepisy prawne (podatkowe).
2. Stabilne przepisy prawne (np. stabilność podatkowa).
3. Plany zagospodarowania przestrzennego.
4. Preferencje dla nowoutworzonych firm.
5. Poziom dostępności do pomocy prawnej (możliwość uzyskiwania interpretacji i porad prawnych).
6. Wpływ prawa europejskiego i międzynarodowego.
7. Społeczna znajomość prawa.

W drugim etapie prac eksperci wyłonili spośród wszystkich czynników po trzy czynniki najważniejsze w każdej grupie czynników STEEPVL. W tym celu wykorzystano metodę wskazań. Każdy z ekspertów dysponował w każdym z siedmiu obszarów analizy STEEPVL trzema wskazaniami (szpilkami), które mógł dowolnie przypisać poszczególnym czynnikom w obszarze, wskazując trzy, dwa bądź jeden czynnik i określając w ten sposób ich ważność. W ten sposób wyłoniono w każdym z obszarów po trzy najważniejsze czynniki (tabela 3.1).

Tabela 3.1. Wybór czynników głównych w każdym obszarze analizy STEEPVL za pomocą wskazań ekspertów

Czynniki społeczne (S)
1. Poziom zamożności (S1)
2. Występowanie liderów lokalnych (S2)
3. Dostępność przestrzenna (S3)
4. Migracja zarobkowa
5. Warunki mieszkaniowe
6. Migracja ludności
7. Więzi społeczne
8. Poziom zaufania
9. Poziom kompetencji zawodowych
10. Poziom wykształcenia
11. Stopa bezrobocia
12. Starzenie się społeczeństwa
13. Zaangażowanie w działalność publiczną
14. Zasoby siły roboczej
15. Zróżnicowanie społeczne ludności w regionie
16. Standard infrastruktury społecznej
Czynniki technologiczne (T)
1. Poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw Mazowsza (innowacyjność jako efekt specjalizacji), (T1)
2. Efektywność instytucji wspierających rozwój przedsiębiorstw (T2)
3. Infrastruktura techniczna (T3)
4. Siła sektora B+R
5. Jakość i dostępność szkół wyższych
6. Dostępność finansowania wynalazczości
7. Inkubatory technologiczne jako miejsce rozwoju produkcji
8. Poziom absorpcji nowych technologii

Czynniki ekonomiczne (Ekon)

- 1. Poziom przedsiębiorczości (Ekon1)**
- 2. Renta położenia (Ekon2)**
- 3. Zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców (Ekon3)**
- Efektywność rolnictwa
- Szara strefa
- Poziom rozwoju rynków kapitałowych
- Dostępność zasobów naturalnych
- Instytucje otoczenia biznesu (zrzeszenia, związki branżowe, dostęp do informacji gospodarczej)
- Dostępność terenów inwestycyjnych/stref produkcyjnych
- Poziom finansowania rządowego zadań zleconych samorządom
- Zdolność pozyskiwania środków finansowych z zewnątrz przez jedn. terytorialne

Czynniki ekologiczne (Ekoł)

- Poziom ochrony środowiska (Ekoł1)
- Poziom edukacji ekologicznej (Ekoł2)
- 3. Obszary zagrożenia ekologicznego (zalewowe, powodziowe), (Ekoł3)**
- Zasoby przyrodnicze (Obszary Natura 2000)

Czynniki polityczne (P)

- 1. Stabilność systemu politycznego (zmiana priorytetów po zmianie władzy), (P1)**
- 2. Polityka państwa w sprawach rozwoju (P2)**
- 3. Sprawna władza lokalna (P3)**
- Poziom biurokracji
- Poziom lokalnych elit politycznych
- Partnerstwo publiczno-prywatne

Czynniki odnoszące się do wartości (V)

- 1. Świadomość potrzeby kształcenia się (V2)**
- 2. Postawy nastawione na rozwój/postawy promodernizacyjne (V3)**
- 3. Przedsiębiorczość (V1)**
- Identyfikowanie się z Mazowszem
- Kultura korporacyjna
- Pieniądz podstawowym wyznacznikiem wartości
- Przywiązanie do tradycyjnego modelu rodziny
- Promowanie zdrowego trybu życia

Czynniki prawne (L)

- 1. Jasne i przejrzyste przepisy prawne (podatkowe), (L2)**
- 2. Stabilne przepisy prawne (np. stabilność podatkowa), (L1)**
- 3. Plany zagospodarowania przestrzennego (L3)**
- Preferencje dla nowo utworzonych firm
- Poziom dostępności do pomocy prawnej (możliwość uzyskiwania interpretacji i porad prawnych)
- Wpływ prawa europejskiego i międzynarodowego
- Społeczna znajomość prawa

Poprzez pogrubienie wyróżniono wybrane najważniejsze czynniki w każdym z obszarów analizy STEEPVL.

Źródło: opracowanie własne.

W trzecim etapie, eksperci ocenili siłę wpływu czynników na rozwój lokalny województwa mazowieckiego w perspektywie 2025 roku, z podziałem na siedem obszarów analizy STEEPVL (społeczny, technologiczny, ekonomiczny, ekologiczny, polityczny, wartości i prawny). Ocena została przeprowadzona z wykorzystaniem wcześniej przygotowanego kwestionariusza badawczego, w którym zastosowano 7-stopniową skalę oceny Likerta (załącznik 1). Uzyskane w ten sposób informacje posłużyły do wyznaczenia średniego poziomu oceny siły wpływu poszczególnych czynników.

W czwartym etapie przeprowadzono badanie ankietowe dotyczące przewidywalności czynników STEEPVL. W badaniu wykorzystano kwestionariusz badawczy z 7-stopniową skalą Likerta (załącznik 2).

Efektom badań ankietowych było wyłonienie czynników, które mogą być rozważane jako siły napędowe w scenariuszach rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego. Czynniki takie powinny charakteryzować się jednocześnie dużą siłą wpływu i wysoką niepewnością.

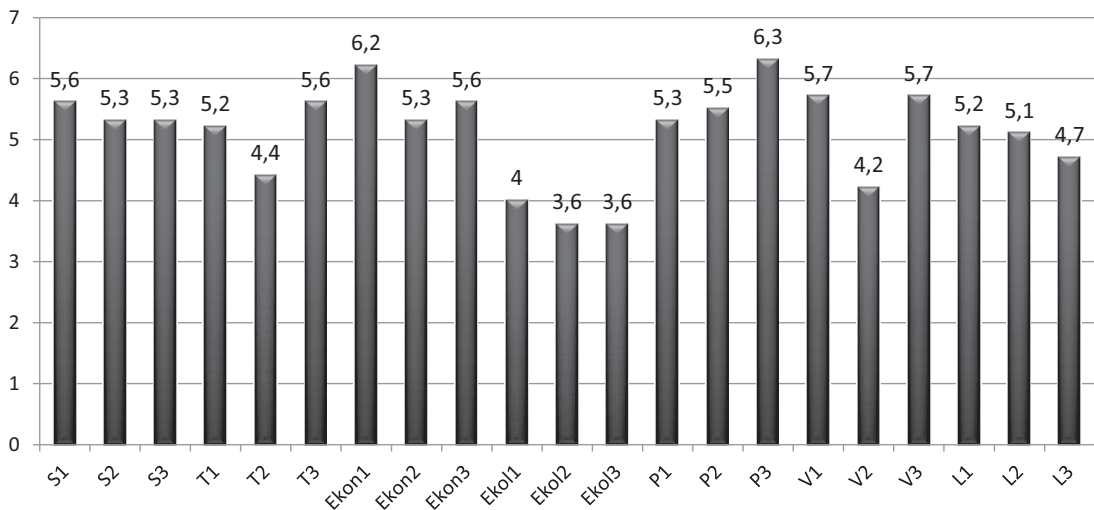
3.2.2. Ocena ważności czynników STEEPVL

W trakcie panelu II przeprowadzono badania ankietowe mające na celu ocenę czynników analizy STEEPVL pod względem ich siły wpływu na rozwój lokalny.

Ankieta (załącznik 3), którą otrzymali do wypełnienia eksperci dotyczyła wyłonionych 21 czynników (tabela 3.1) w siedmiu obszarach analizy STEEPVL. Ankietowani przypisywali czynnikom wartości od „1” do „7”, gdzie jedynka oznaczała bardzo małą siłę wpływu czynnika, a siódemka – bardzo dużą siłę wpływu na rozwój lokalny województwa mazowieckiego. Średnie oceny wszystkich czynników głównych przedstawiono na rysunku 3.5.

Spośród wszystkich 21 czynników najwyższą średnią ocenę otrzymały czynniki: *sprawna władza lokalna* (P3) oraz *poziom przedsiębiorczości* (Ekon1). W przypadku tych czynników średnia ocena ich ważności wynosiła nie mniej niż 6. Wysoko (ze średnią ponad 5,5) zostały również ocenione czynniki: *poziom zamożności* (S1), *infrastruktura techniczna* (T3), *zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców* (Ekon3), *przedsiębiorczość* (V1) oraz *postawy nastawione na rozwój/postawy promodernizacyjne* (V3). Zdaniem ekspertów wymienione czynniki silnie wpływają na rozwój lokalny.

Najniższe oceny otrzymały czynniki, które zdaniem ekspertów słabo wpływają na rozwój lokalny. Należy do nich zaliczyć dwa czynniki ekologiczne – *poziom edukacji ekologicznej* (Eko12) oraz *obszary zagrożenia ekologicznego (zalewowe, powodziowe) i stan środowiska* (Eko13). Średnie oceny eksperckie ważności tych czynników były niższe niż 4.



Rysunek 3.5. Średnie oceny czynników determinujących obszar rozwój lokalny

Źródło: opracowanie własne.

Średnie arytmetyczne ocen siły wpływu czynników głównych oraz zakres ich zmienności przedstawiono w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Średnie oceny oraz zakres zmienności ocen siły wpływu kluczowych czynników determinujących rozwój lokalny

Czynnik	Średnia	Minimum	Maksimum
S1	5,6	3	7
S2	5,3	4	7
S3	5,3	3	7
T1	5,2	3	7
T2	4,4	2	6
T3	5,6	4	7
Ekon1	6,2	4	7
Ekon2	5,3	3	7
Ekon3	5,6	4	7
Ekol1	4	2	5
Ekol2	3,6	1	6
Ekol3	3,6	2	7
P1	5,3	2	7
P2	5,5	1	7
P3	6,3	5	7

Czynnik	Średnia	Minimum	Maksimum
V1	5,7	3	7
V2	4,2	3	7
V3	5,7	2	7
L1	5,2	3	7
L2	5,1	3	7
L3	4,7	1	7

Kolorem szarym wyróżniono czynniki o najwyższym wpływie na rozwój lokalny.
 Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem ankietowanych spośród czynników społecznych najsilniej na rozwój lokalny wpływa czynnik *poziom zamożności* (S1).

Wśród czynników technologicznych najsilniej na rozwój lokalny wpływa *infrastruktura techniczna* (T3). W przypadku tego czynnika oceny eksperckie były wysokie i stosunkowo zgodne.

Czynnikiem ekonomicznym najsilniej wpływającym na rozwój lokalny jest, zdaniem ankietowanych, *poziom przedsiębiorczości* (Ekon1). W przypadku tego czynnika zaobserwowano wysoką średnią ocenę i dość niski poziom jej zróżnicowania.

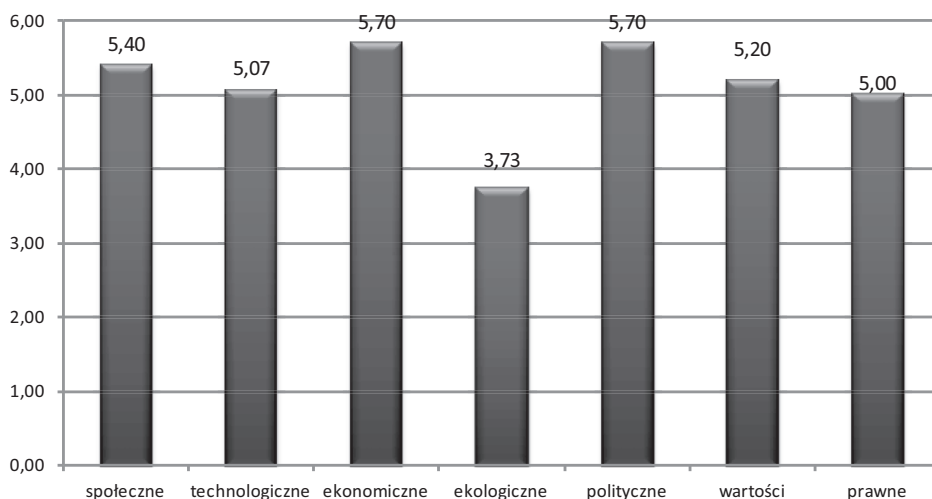
Czynnikiem ekologicznym najsilniej wpływającym na rozwój lokalny zdaniem ankietowanych jest *poziom ochrony środowiska* (Eko1).

Z głównych czynników politycznych najwyżej oceniony został czynnik *sprawna władza lokalna* (P3). Natomiast spośród czynników odnoszących się do wartości najsilniej na rozwój lokalny wpływają *przedsiębiorczość* (V1) oraz *postawy nastawione na rozwój/postawy promodernizacyjne* (V3).

W grupie czynników prawnych, zdaniem ankietowanych, najsilniej wpływają na badany obszar *stabilne przepisy prawne (na przykład stabilność podatkowa)* (L1).

Biorąc pod uwagę wszystkie czynniki najwyższą średnią ocenę uzyskały dwa czynniki: polityczny – *sprawna władza lokalna* (P3) oraz ekonomiczny – *poziom przedsiębiorczości* (Ekon1). W przypadku obydwu czynników średnie oceny wynosiły odpowiednio 6,3 i 6,2. Najniżej ocenionymi czynnikami pod kątem ich siły wpływu na rozwój lokalny były dwa czynniki ekologiczne: *poziom edukacji ekologicznej* (Eko2) oraz *obszary zagrożenia ekologicznego (zalewowe, powodziowe) i stan środowiska* (Eko3).

Uwzględniając wyniki uzyskane dla poszczególnych siedmiu grup czynników analizy STEEPVL, wykonano zestawienie zaprezentowane na rysunku 3.6.



Rysunek 3.6. Średnie oceny siły wpływu wszystkich grup czynników analizy STEEPVL

Źródło: opracowanie własne.

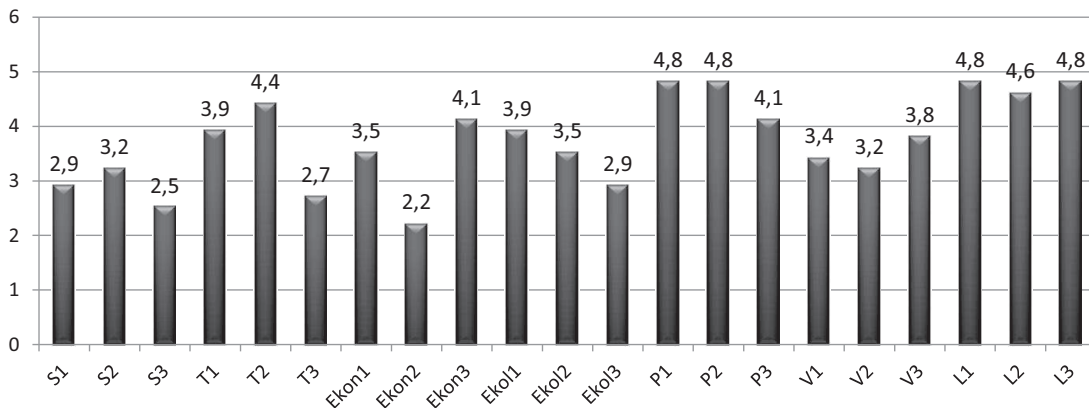
Z analizy rysunku 3.6 wynika, że średnio najwyższe oceny siły wpływu czynników na rozwój lokalny w perspektywie 2025 roku otrzymały grupy czynników ekonomicznych i politycznych (średnia 5,70). Następne w kolejności były: czynniki społeczne (5,40), wartości (5,20), technologiczne (5,07) oraz prawne (5,00). Najniżej oceniono czynniki ekologiczne (3,73).

3.2.3. Ocena przewidywalności czynników w perspektywie 2025 roku

Czynniki wyłonione metodą ekspercką w wyniku analizy STEEPVL charakteryzują się różnym stopniem przewidywalności, co ma swoje konsekwencje w ich wyborze i umiejscowieniu przy konstrukcji scenariuszy przyszłości w zakresie rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego.

Ocena przewidywalności czynników wykonana została za pomocą badania ankietowego (załącznik 2). Ankietowani przypisywali czynnikom wartości od „1” do „7”, gdzie „1” oznaczała bardzo niską, a „7” – bardzo wysoką przewidywalność stanu czynnika w przyszłości.

Średnią ekspercką ocenę niepewności dla 21 czynników głównych analizy STEEPVL przedstawiono na rysunku 3.7.



Rysunek 3.7. Średnie oceny niepewności czynników determinujących obszar rozwój lokalny

Źródło: opracowanie własne.

Największą niepewność w perspektywie 2025 roku – zdaniem ekspertów – wykazują czynniki *stabilność systemu politycznego (zmiana priorytetów po zmianie władzy) (P1)*, *polityka państwa w sprawach rozwoju (P2)*, *stabilne przepisy prawne (na przykład stabilność podatkowa) (L1)*, *jasne i przejrzyste przepisy prawne (podatkowe) (L2)* oraz *plany zagospodarowania przestrzennego (L3)*. Czynniki te osiągnęły średnią ocenę niepewności większą niż 4,5. Do czynników, które zostały ocenione przez ekspertów jako wysoko niepewne (średnia ocena pomiędzy 4,0-4,5) należą: *efektywność instytucji wspierających rozwój przedsiębiorstw (T2)*, *zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców (Ekon3)* oraz *sprawną władza lokalna (P3)*.

Za czynniki przewidywalne w perspektywie 2025 roku eksperci uznali następujące czynniki: *poziom zamożności (S1)*, *dostępność przestrzenna (S3)*, *infrastruktura techniczna (T3)*, *renta położenia (Ekon2)* oraz *obszary zagrożenia ekologicznego (zalewowe, powodziowe) (Eko13)*. Średnie oceny niepewności były dla tych czynników najniższe i wynosiły poniżej 3.

Średnie oceny niepewności oraz zakres zmienności oceny czynników w poszczególnych obszarach analizy STEEPVL zaprezentowano w tabeli 3.3.

Tabela 3.3. Średnie oceny oraz zakres zmienności ocen przewidywalności kluczowych czynników determinujących rozwój lokalny

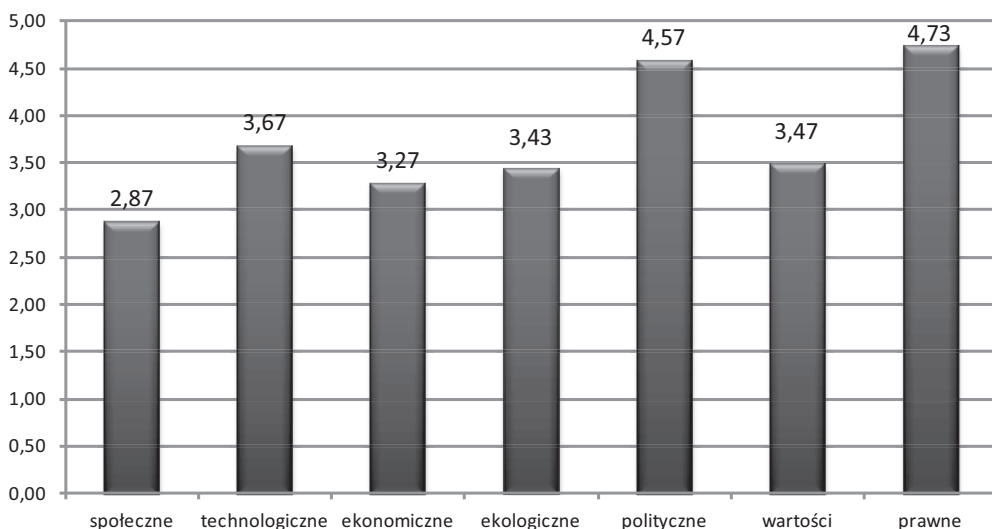
Czynnik	Średnia	Minimum	Maksimum
S1	2,9	4	1
S2	3,2	7	1
S3	2,5	5	1
T1	3,9	7	1
T2	4,4	7	3
T3	2,7	5	2
Ekon1	3,5	7	1
Ekon2	2,2	5	1

Czynnik	Średnia	Minimum	Maksimum
Ekon3	4,1	7	1
Ekol1	3,9	6	2
Ekol2	3,5	6	1
Ekol3	2,9	6	1
P1	4,8	7	1
P2	4,8	7	1
P3	4,1	6	1
V1	3,4	6	1
V2	3,2	6	1
V3	3,8	6	2
L1	4,8	7	2
L2	4,6	7	1
L3	4,8	7	1

Kolorem ciemnoszarym wyróżniono czynniki najbardziej niepewne.
Źródło: opracowanie własne.

Największą niepewnością wśród czynników społecznych charakteryzuje się występowanie *liderów lokalnych* (S2). W grupie czynników technologicznych największą niepewnością, według badanych, cechuje się *efektywność instytucji wspierających rozwój przedsiębiorstw* (T2). Natomiast najmniejszą przewidywalność w grupie czynników ekonomicznych ma *zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców* (Ekon3). Najniższą ocenę przewidywalności kształtowania się czynnika ekologicznego w 2025 roku osiągnął *poziom ochrony środowiska* (Ekol1). W przypadku czynników politycznych najtrudniejsze do przewidzenia są: *stabilność systemu politycznego (zmiana priorytetów po zmianie władzy)* (P1) oraz *polityka państwa w sprawach rozwoju* (P2). Z czynników odnoszących się do wartości największą niepewnością charakteryzuje się czynnik *postawy nastawione na rozwój/postawy promodernizacyjne* (V3), a spośród czynników prawnych najtrudniejsze do przewidzenia są dwa czynniki: *stabilne przepisy prawne (np. stabilność podatkowa)* (L1) oraz *plany zagospodarowania przestrzennego* (L3).

Uwzględniając wyniki uzyskane dla poszczególnych siedmiu grup czynników analizy STEEPVL wykonano zestawienie zaprezentowane na rysunku 3.8. Z analizy otrzymanego wykresu wynika, że średnio najwyższe oceny niepewności czynników w perspektywie 2025 roku otrzymała grupa czynników prawnych (średnia 4,73). Następne w kolejności czynniki polityczne (4,57), technologiczne (3,67), odnoszące się do wartości (3,47), ekologiczne (3,43). Najmniejszą niepewnością charakteryzują się czynniki ekonomiczne (3,27) i społeczne (2,87).

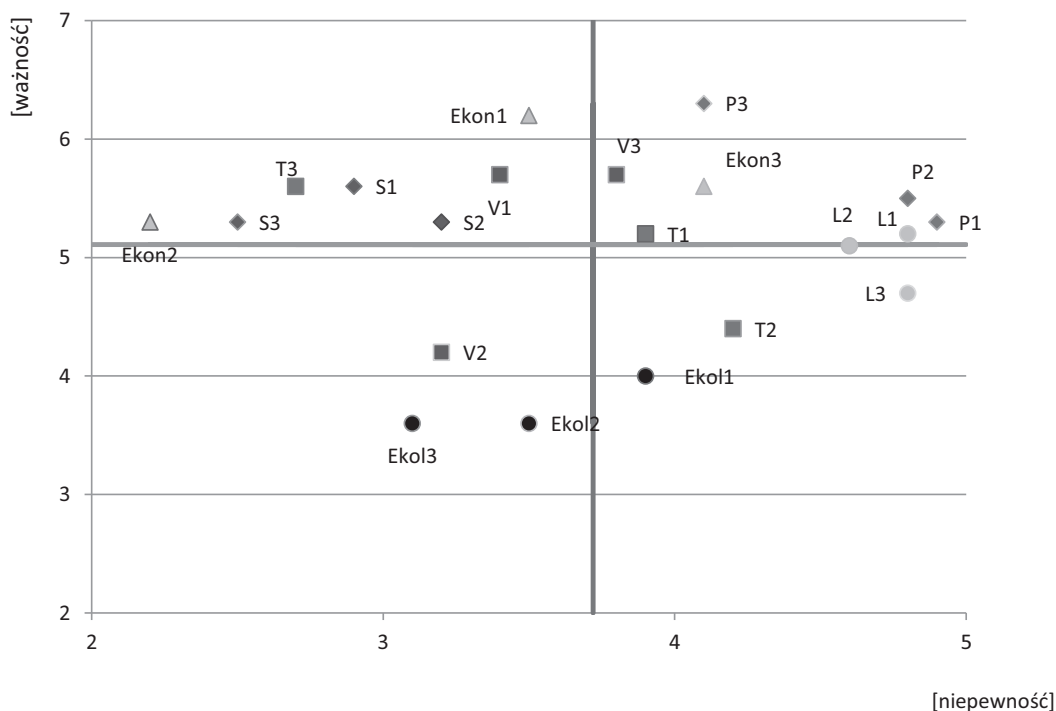


Rysunek 3.8. Średnie oceny niepewności wszystkich grup czynników analizy STEEPVL

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę średnie oceny czynników dotyczące siły ich oddziaływań na rozwój lokalny oraz oceny przewidywalności tych czynników w 2025 roku wyłoniono czynniki o najwyższej sile wpływu na badany obszar i jednocześnie najmniejszej przewidywalności. Na podstawie danych zaprezentowanych na rysunku 3.9 można wyodrębnić osiem czynników charakteryzujących się jednocześnie wysokim stopniem niepewności i ważności: *poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw Mazowsza (innowacyjność jako efekt specjalizacji) (T1)*, *zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców (Ekon3)*, *stabilność systemu politycznego (zmiana priorytetów po zmianie władzy) (P1)*, *polityka państwa w sprawach rozwoju (P2)*, *sprawną władza lokalna (P3)*, *postawy nastawione na rozwój/postawy promodernizacyjne (V3)*, *stabilne przepisy prawne (np. stabilność podatkowa) (L1)*, *jasne i przejrzyste przepisy prawne (podatkowe), (L2)*.

Wyniki badania niepewności czynników w zestawieniu z oceną siły ich wpływu na rozwój lokalny w perspektywie 2025 roku były podstawą do wstępnego wyodrębnienia kluczowych czynników rozwoju lokalnego.



Rysunek 3.9. Ważność i niepewność czynników analizy STEEPVL obszaru rozwój lokalny

Źródło: opracowanie własne

Uwzględniając fakt, że na podstawie zaprezentowanej na rysunku 3.9 klasyfikacji nie można jednoznacznie wyodrębnić dwóch czynników kluczowych, które otrzymały najwyższe noty zarówno ze względu na ważność, jak i niepewność do dalszych prac wykorzystano analizę strukturalną.

3.3. Wyniki analizy SWOT

Generalnie celem analizy SWOT jest zachęcenie do podjęcia w przyszłości takich działań, które umożliwią wykorzystanie szans i mocnych stron, nie dopuszczając przy tym do powstania zagrożeń i doprowadzając do przewyżczenia słabości.

Procedura SWOT polega na szczegółowej identyfikacji, a następnie klasyfikacji wszystkich zjawisk i stanów kategorii ekonomicznych mających wpływ na rozwój danej organizacji. Stosuje się dwa kryteria. Pierwszym z nich jest rodzaj skutku rzeczywistego lub potencjalnego oddziaływania danego czynnika na organizację, a drugim – szeroko rozumiana lokalizacja czynnika względem organizacji³⁷. Wykorzystanie tych dwóch kryteriów pozwala wyodrębnić cztery grupy czynników: silne i słabe strony, jak też szanse i zagrożenia. Przyjmuje się, że identyfikacja silnych i słabych stron dotyczy sytuacji wewnątrz organizacji. Natomiast poszukiwanie szans i zagrożeń to analiza czynników o charakterze zewnętrznym.

Z procedury SWOT korzystają dziś nie tylko podmioty gospodarcze, ale także instytucje i organizacje non-profit. Narzędzia i metody analizy strategicznej znalazły swoje zastosowanie także w sektorze publicznym.

³⁷ Sztando A., *Analiza strategiczna jednostek samorządu terytorialnego*, w: *Metody oceny rozwoju regionalnego*, red. D. Strahl, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 114.

Na potrzeby realizowanego projektu wykorzystano metodę analizy strategicznej jednostek samorządu terytorialnego zaproponowaną przez A. Sztando³⁸. Obok klasycznego podziału czynników na cztery grupy, przyjęta klasyfikacja uwzględnia dodatkowe kryterium, w postaci występowania czynnika w czasie – istniejące bądź potencjalne. Przyjmując za podstawę te trzy kryteria identyfikacji czynników można wyróżnić następujące sześć grup:

- Czynniki istniejące – czynniki istniejące w momencie przeprowadzania analizy SWOT i obecnie wpływające na rozwój badanego obiektu.
- Czynniki potencjalne – czynniki, które potencjalnie mogą w przyszłości mieć korzystny bądź niekorzystny wpływ na rozwój badanego obiektu.
- Czynniki posiadające swoje źródło we wnętrzu układu terytorialnego – czynniki charakteryzujące formy aktywności i zasoby badanego obiektu.
- Czynniki otoczenia – czynniki posiadające swoje źródło poza badanym obiektem, a wpływające na jego rozwój.
- Czynniki korzystne – czynniki pozytywnie wpływające na rozwój badanego obiektu bez względu na źródło ich pochodzenia.
- Czynniki niekorzystne – czynniki negatywnie wpływające na rozwój badanego obiektu bez względu na źródło ich pochodzenia.

Przyjęte trzy kryteria podziału pozwoliły na wyszczególnienie ostatecznie ośmiu kategorii czynników (rysunek 3.10).

		Wnętrze układu terytorialnego (województwa mazowieckiego) i jego właściwości		Otoczenie i czynniki wpływające na rozwój województwa mazowieckiego	
		MOCNE STRONY	STYMULANTY	SZANSE WEWNĘTRZNE	SZANSE ZEWNĘTRZNE
CZYNNIKI ISTNIEJĄCE	Czynniki korzystne				
	Czynniki niekorzystne	SŁABE STRONY	DESTYMULANTY	ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE	ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE
		Wnętrze układu terytorialnego (województwa mazowieckiego) i jego właściwości		Otoczenie i czynniki wpływające na rozwój województwa mazowieckiego	
		SZANSE WEWNĘTRZNE	SZANSE ZEWNĘTRZNE	ZAGROŻENIA WEWNĘTRZNE	ZAGROŻENIA ZEWNĘTRZNE
CZYNNIKI POTENCJALNE	Czynniki korzystne				
	Czynniki niekorzystne				

Rysunek 3.10. Schemat klasyfikacji czynników wpływających na rozwój badanego obszaru według kryterium rodzaju ich wpływu na rozwój jednostki terytorialnej (podział czynników na osiem pól)

Źródło: A. Sztando, *Analiza strategiczna jednostek samorządu...*, op. cit.

³⁸ A. Sztando, *Analiza strategiczna jednostek...*, op. cit.

3.3.1. Ekspertka identyfikacja czynników SWOT

W celu identyfikacji czynników SWOT eksperci na panelu III otrzymali formularz z wyróżnionymi ośmioma grupami czynników SWOT z prośbą o ich uzupełnienie. Wygenerowane w pierwszej kolejności czynniki analizy SWOT zostały uzupełnione w trakcie panelu IV, którego głównym celem było poszukiwanie powiązań pomiędzy czynnikami STEEPVL i SWOT. Czynniki analizy SWOT dla obszaru rozwój lokalny przedstawiono w tabeli 3.4.

Tabela 3.4. Czynniki analizy SWOT obszaru rozwój lokalny

Mocne strony
Silna pozycja Warszawy w Europie Środkowo-Wschodniej
Centralne położenie
Wpływ Warszawy jako centrum edukacji i transferu technologii
Duża liczba przedsiębiorstw MŚP (wysoki poziom przedsiębiorczości)
Silna reprezentacja nauki
Emigracja klasy średniej na tereny wiejskie obszaru metropolitarne
Lokalizacja centrów logistycznych w okolicy 50 km od Warszawy
Duża koncentracja kapitału zagranicznego w Warszawie
Atrakcyjność turystyczna Warszawy
Słabe strony
Marginalizacja społeczno-gospodarcza byłych miast wojewódzkich
Nadmierna biurokracja
Brak spójnej polityki rozwoju ze strony samorządu wojewódzkiego
Obszary o dużej stopie bezrobocia
Brak wyraźnej specjalizacji gospodarczej regionu
Brak lokalnej polityki ekologicznej
Drenaż wykwalifikowanej kadry z regionu Mazowsza do Warszawy
Niski poziom innowacyjności sektora MŚP
Słabo rozwinięty sektor wdrożeń
Niskie nakłady na infrastrukturę w stosunku do potrzeb
Niska atrakcyjność turystyczna obszarów poza Warszawą
Słaba siła liderów lokalnych
Brak instytucji otoczenia biznesu
Słabość programów szkolnych
Słaba kondycja finansowa przedsiębiorstw
Niska jakość kadr

Stymulanty

Środki UE na lata 2014-2020

Współpraca międzynarodowa i międzyregionalna

Napływ kapitału inwestycyjnego

Napływ wysokiej jakości kadry

Destymulanty

„Janosikowe”

Niewystarczające finansowanie zadań zleczanych samorządom

Niepełna struktura UE

Brak euro

Niestabilny kurs walut

Ryzyko pozyskania kapitału

Konkurencja taniej siły roboczej na rynku warszawskim

Niestabilne przepisy prawne

Nieprzejrzyste i niejasne przepisy prawne

Szanse wewnętrzne

Gaz łupkowy: dochody oraz rozwój nowego sektora

Rozwój wyższych uczelni i ośrodków badawczych

Opracowanie planów zagospodarowania przestrzennego

Rozwój społeczeństwa informacyjnego

Poprawa infrastruktury technicznej i społecznej

Rozwój wysokospecjalistycznych usług

Specjalizacja produkcji hightech

Podniesienie poziomu kształcenia na poziomie średnim

Szanse zewnętrzne

Współpraca z innymi regionami na rzecz rozwoju korytarzy infrastrukturalnych (energetyka, kolej, transport wodny)

Napływ kapitału zagranicznego tworzącego miejsca pracy

Rozwój Polski – rozwojem Mazowsza

Koleje dużych prędkości

Konsolidacja UE

Wprowadzenie Euro

Zagrożenia wewnętrzne

Zagrożenie bezpieczeństwa energetycznego

Drenaż wykwalifikowanych kadr

Wzrost kosztów pracy
„Katastrofa” demograficzna
Brak postaw prorozwojowych ludności
Wzrost bezrobocia
Wzrost niezadowolenia społecznego
Zagrożenia zewnętrzne
Ograniczone środki UE po 2020 roku
Upadek strefy euro
Kryzys gospodarczy
Peryferyzacja Polski
Unia „trzech” prędkości
Niestabilność systemu politycznego

Źródło: opracowanie własne.

3.3.2. Ocena znaczenia czynników SWOT w 2012 roku oraz w perspektywie 2025 roku

Ważnym elementem realizowanego procesu badawczego w ramach analizy SWOT była ocena znaczenia czynników z uwzględnieniem perspektywy czasowej. Badania, w których uczestniczyło dziesięć osób (6 ekspertów i 4 ankietowanych) zostało przeprowadzone z wykorzystaniem przygotowanego kwestionariusza, w którym zastosowano 7-stopniową skalę oceny Likerta. Celem przeprowadzonych badań było dokonanie oceny czynników analizy SWOT z dwóch perspektyw: siły wpływu poszczególnych czynników na rozwój lokalny obecnie (2012 rok) oraz w perspektywie 2025 roku, a także ustalenie hierarchii ważności czynników. Uzyskane w ten sposób informacje posłużyły do wyznaczenia średniego poziomu oceny siły wpływu poszczególnych czynników.

Ankieta (załącznik 3) dotyczyła ośmiu grup czynników analizy SWOT, w obrębie których wyróżniono silne i słabe strony, stymulanty i destymulanty, szanse i zagrożenia wewnętrzne oraz szanse i zagrożenia zewnętrzne.

Ankietowani przypisywali oceny z siedmiostopniowej skali dla poszczególnych czynników, gdzie „1” oznaczała najniższą ocenę znaczenia danego czynnika, a „7” – najwyższą. Ze względu na konstrukcję ankiet, w której badani wskazywali oceny znaczenia danego czynnika na tle innych z danej grupy, zostały wyznaczone zarówno klasyczne miary statystyczne, to jest średnie arytmetyczne ocen (uwzględniające liczbę odpowiedzi), odchylenie standardowe tych ocen, współczynniki zmienności, a także miary pozycyjne. Ocena statystyczna wyników uzyskana za pomocą miar klasycznych w niewielkim stopniu odbiegała od otrzymanej miarami pozycyjnymi. Podjęto więc decyzję o wykorzystaniu miar klasycznych zarówno w opisie, jak i w celu redukcji liczby czynników analizy SWOT w każdej z grup czynników.

Do określenia poziomu rozdziałającego czynniki na istotne i mało ważne posłużono się średnią arytmetyczną.

Mocne strony rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego

Zgodnie z przyjętą metodą SWOT analizę znaczenia czynników rozpoczęto od mocnych stron. Grupę tę stanowiło dziewięć czynników przedstawionych w tabeli 3.5.

Tabela 3.5. Mocne strony rozwoju lokalnego

Symbol	Mocne strony
M1	Silna pozycja Warszawy w Europie Środkowo-Wschodniej
M2	Centralne położenie
M3	Wpływ Warszawy jako centrum edukacji i transferu technologii
M4	Duża liczba przedsiębiorstw MŚP (wysoki poziom przedsiębiorczości)
M5	Silna reprezentacja nauki
M6	Emigracja klasy średniej na tereny wiejskie obszaru metropolitalnego
M7	Lokalizacja centrów logistycznych w okolicy 50 km od Warszawy
M8	Duża koncentracja kapitału zagranicznego w Warszawie
M9	Atrakcyjność turystyczna Warszawy

Źródło: opracowanie własne.

Oceny znaczenia czynników w roku 2012 dla tej grupy wahały się od 3,70 do 6,00 na siedmiostopniowej skali oceny. Najwyższe znaczenie w 2012 roku eksperci przypisali czynnikom *silna pozycja Warszawy w Europie Środkowo-Wschodniej* (M1), *wpływ Warszawy jako centrum edukacji i transferu technologii* (M3) oraz *centralne położenie* (M2). Oprócz wymienionych trzech czynników w grupie czynników, których oceny znaczenia były wyższe niż średnia arytmetyczna (5,14) w badanej grupie, znalazły się następujące czynniki (w kolejności malejącej wartości):

- *duża koncentracja kapitału zagranicznego w Warszawie* (M8),
- *duża liczba przedsiębiorstw MŚP (wysoki poziom przedsiębiorczości)* (M4),
- *silna reprezentacja nauki* (M5).

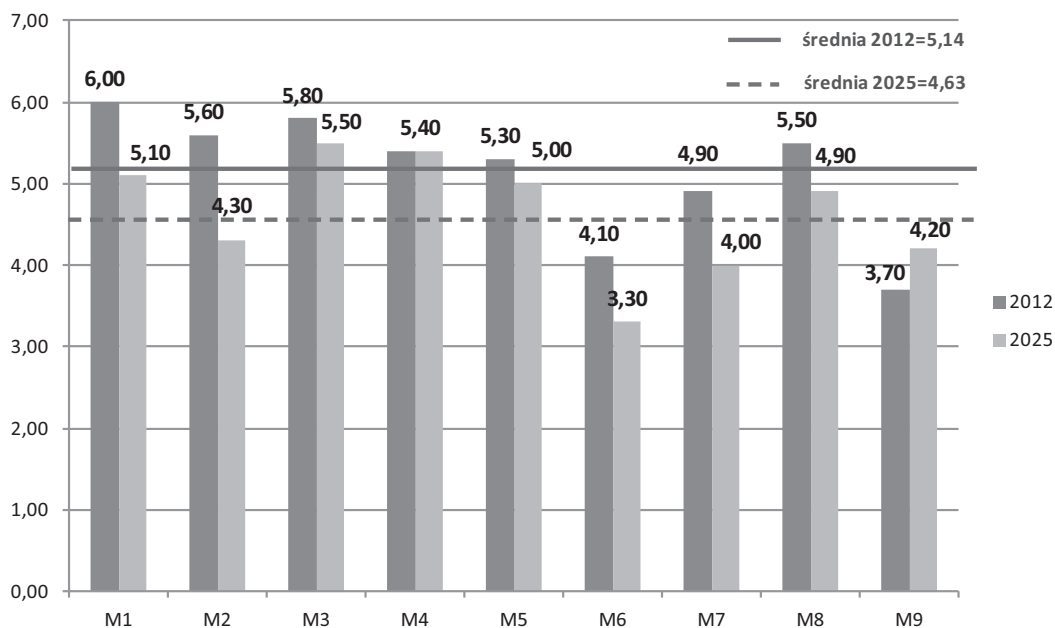
Ocena znaczenia pozostałych czynników wpływających na rozwój lokalny w roku 2012 była niższa niż średnia arytmetyczna ocen znaczenia w całej grupie czynników.

Wykorzystując to samo narzędzie badawcze dokonano oceny znaczenia czynników wpływających na rozwój lokalny w perspektywie 2025 roku. Uzyskane wyniki różnią się od oceny dla roku bieżącego (rysunek 3.11). Średnia ocen dla całej grupy czynników wyniosła 4,63. Oznacza to, że znaczenie analizowanych mocnych stron rozwoju lokalnego w przyszłości zostało przez ekspertów niżej ocenione, w stosunku do obecnego okresu.

Wśród czynników, których oceny znaczenia były wyższe niż średnia arytmetyczna (4,63) w badanej grupie znalazły się (w kolejności malejącej wartości):

- *wpływ Warszawy jako centrum edukacji i transferu technologii* (M3),
- *duża liczba przedsiębiorstw MŚP (wysoki poziom przedsiębiorczości)*, (M4),
- *silna reprezentacja nauki* (M5),
- *silna pozycja Warszawy w Europie Środkowo-Wschodniej* (M1),
- *duża koncentracja kapitału zagranicznego w Warszawie* (M8).

Porównanie wyników dotyczących oceny znaczenia czynników w roku 2012 i perspektywie roku 2025 wskazuje, że znaczenie to będzie ulegało zmianie (rysunek 3.11).



Rysunek 3.11. Średnie arytmetyczne ocen znaczenia czynników SWOT z grupy mocne strony w roku 2012 i perspektywie 2025 roku

Źródło: obliczenia własne.

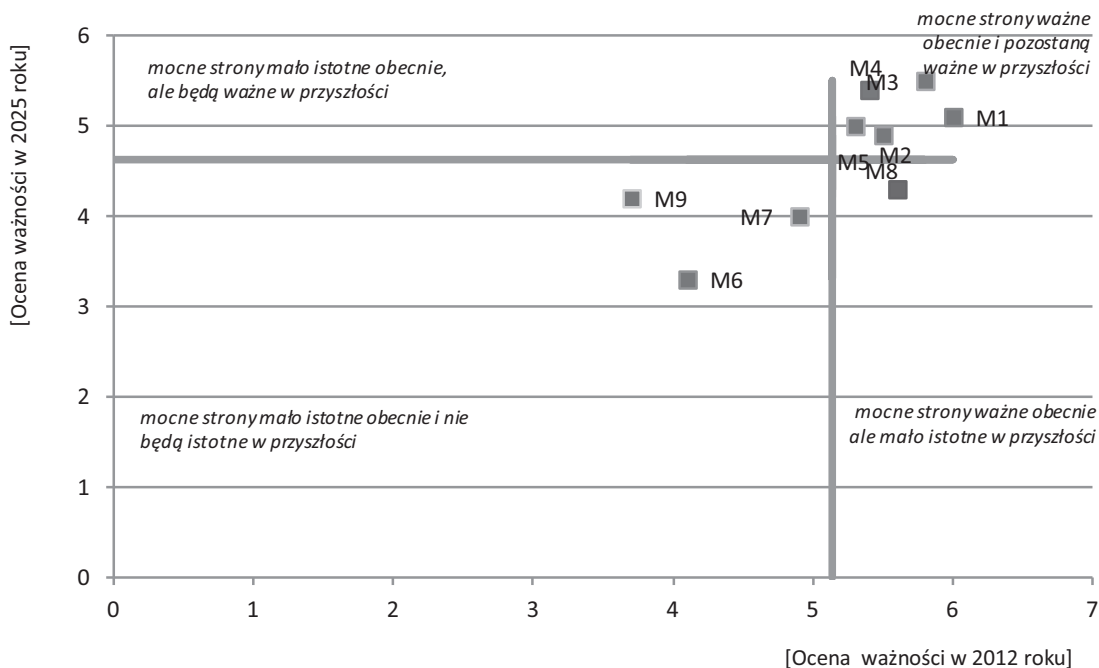
W przypadku zdecydowanej większości czynników ich znaczenie w dłuższej perspektywie czasowej będzie malało. Jedynie w wypadku czynnika *atrakcyjność turystyczna Warszawy* (M9) eksperci dostrzegają jego rosnące znaczenie w przyszłości z punktu widzenia rozwoju lokalnego. Dokonana ocena znaczenia tego czynnika jest jednak niższa niż średnia ocena dla całej grupy, zarówno w 2012 roku, jak i perspektywie 2025 roku.

Uzyskane w trakcie badań wyniki zostały wykorzystane do klasyfikacji czynników pod względem ich znaczenia dla rozwoju lokalnego obecnie i w perspektywie 2025 roku. W tym celu punkty odpowiadające poszczególnym czynnikom naniesiono na płaszczyznę opisaną układem współrzędnych „średnia ocen ekspertów dotycząca znaczenia czynnika w 2012 roku” i „średnia ocen ekspertów dotycząca znaczenia czynnika w 2025 roku” (rysunek 3.12). Płaszczyzna ta została podzielona na cztery obszary wyznaczone przez proste odpowiadające średnim arytmetycznym oceny znaczenia czynników w grupie mocnych stron postrzeganych odpowiednio z perspektywy roku 2012 i roku 2025.

Do grupy czynników, którym eksperci przypisali istotne znaczenie dziś oraz w perspektywie roku 2025 zaliczono:

- *silna pozycja Warszawy w Europie Środkowo-Wschodniej* (M1),
- *centralne położenie* (M2),
- *wpływ Warszawy jako centrum edukacji i transferu technologii* (M3),
- *duża liczba przedsiębiorstw MŚP (wysoki poziom przedsiębiorczości)*, (M4),
- *silna reprezentacja nauki* (M5).

Średnie ocen ekspertów dla tych czynników były wyższe od średniej dla całej grupy, zarówno w odniesieniu do oceny znaczenia czynników w 2012, jak i 2025 roku.



Rysunek 3.12. Rozmieszczenie czynników analizy SWOT – mocne strony na płaszczyźnie oceny w 2012 roku i w perspektywie 2025 roku

Źródło: obliczenia własne.

W grupie czynników, których znaczenie dla rozwoju lokalnego zostało nisko ocenione zarówno w 2012 roku, jak i perspektywie 2025 roku znalazły się:

- emigracja klasy średniej na tereny wiejskie obszaru metropolitalnego (M6),
- lokalizacja centrów logistycznych w okolicy 50 km od Warszawy (M7),
- atrakcyjność turystyczna Warszawy (M9).

Średnie ocen dla tych czynników były niższe od średniej dla całej grupy, zarówno w odniesieniu do oceny znaczenia czynników w 2012, jak i 2025 roku. Według opinii ekspertów, z punktu widzenia rozwoju lokalnego, czynnik *duża koncentracja kapitału zagranicznego w Warszawie* (M8) charakteryzuje się wysoką ważnością dziś, ale niską w przyszłości.

Słabe strony rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego

Drugą grupę czynników SWOT poddanych ocenie znaczenia z punktu widzenia rozwoju lokalnego stanowiły słabe strony. Zaliczono do niej aż szesnaście czynników przedstawionych w tabeli 3.6.

Tabela 3.6. Słabe strony rozwoju lokalnego

Symbol	Słabe strony
S1	Marginalizacja społeczno-gospodarcza byłych miast wojewódzkich
S2	Nadmierna biurokracja
S3	Brak spójnej polityki rozwoju ze strony samorządu wojewódzkiego
S4	Obszary o dużej stopie bezrobocia
S5	Brak wyraźnej specjalizacji gospodarczej regionu
S6	Brak lokalnej polityki ekologicznej
S7	Drenaż wykwalifikowanej kadry z regionu Mazowsza do Warszawy
S8	Niski poziom innowacyjności sektora MSP
S9	Słabo rozwinięty sektor wdrożeń
S10	Niskie nakłady na infrastrukturę w stosunku do potrzeb
S11	Niska atrakcyjność turystyczna obszarów poza Warszawą
S12	Słaba siła liderów lokalnych
S13	Brak instytucji otoczenia biznesu
S14	Słabość programów szkolnych
S15	Słaba kondycja finansowa przedsiębiorstw
S16	Niska jakość kadr

Źródło: opracowanie własne.

Oceny znaczenia czynników dla tej grupy wahały się od 3,10 do 5,80 na siedmiostopniowej skali oceny. Najwyższe znaczenie w 2012 roku eksperci przypisali dwóm czynnikom *niski poziom innowacyjności sektora MSP* (S8) oraz *słabo rozwinięty sektor wdrożeń* (S9). Ponadto, w grupie czynników, których oceny znaczenia były wyższe niż średnia arytmetyczna (4,85) w badanej grupie, znalazły się czynniki (w kolejności malejącej wartości):

- *niskie nakłady na infrastrukturę w stosunku do potrzeb* (S10),
- *brak spójnej polityki rozwoju ze strony samorządu wojewódzkiego* (S3),
- *nadmierna biurokracja* (S2),
- *drenaż wykwalifikowanej kadry z regionu Mazowsza do Warszawy* (S7),
- *słaba siła liderów lokalnych* (S12),
- *brak instytucji otoczenia biznesu* (S13),
- *słabość programów szkolnych* (S14),
- *słaba kondycja finansowa przedsiębiorstw* (S15),
- *niska jakość kadr* (S16).

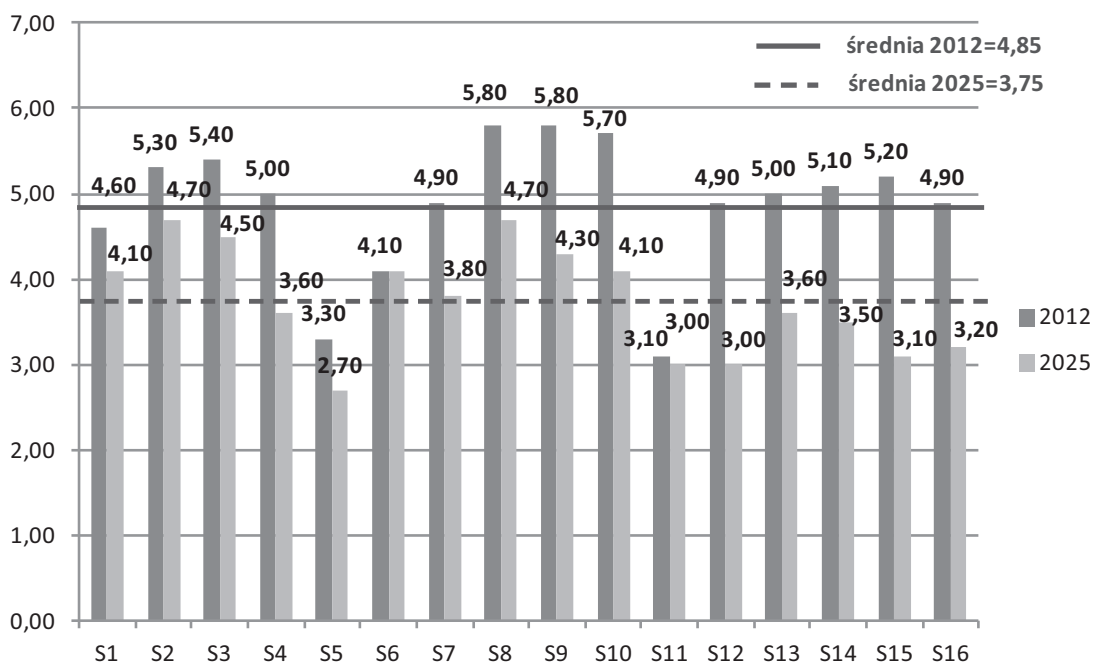
Ocena znaczenia pozostałych czynników wpływających na rozwój lokalny w roku 2012 była niższa niż średnia arytmetyczna ocen znaczenia w całej grupie czynników.

Ocena znaczenia czynników z grupy słabe strony wpływających na rozwój lokalny w perspektywie roku 2025 różni się od oceny ich znaczenia bieżącego. Średnia ocen dla całej grupy czynników wynosząca 3,75 jest niższa niż średnia ocena dla roku bieżącego, co oznacza, że znaczenie analizowanych słabych stron dla rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego w przyszłości zostało przez ekspertów niżej ocenione w stosunku do obecnego okresu.

W grupie czynników, których oceny były wyższe niż średnia arytmetyczna w badanej grupie w perspektywie roku 2025 znalazły się czynniki:

- *nadmierna biurokracja (S2),*
- *niski poziom innowacyjności sektora MSP (S8),*
- *brak spójnej polityki rozwoju ze strony samorządu wojewódzkiego (S3),*
- *słabo rozwinięty sektor wdrożeń (S9),*
- *niskie nakłady na infrastrukturę w stosunku do potrzeb (S10),*
- *marginalizacja społeczno-gospodarcza byłych miast wojewódzkich (S1).*

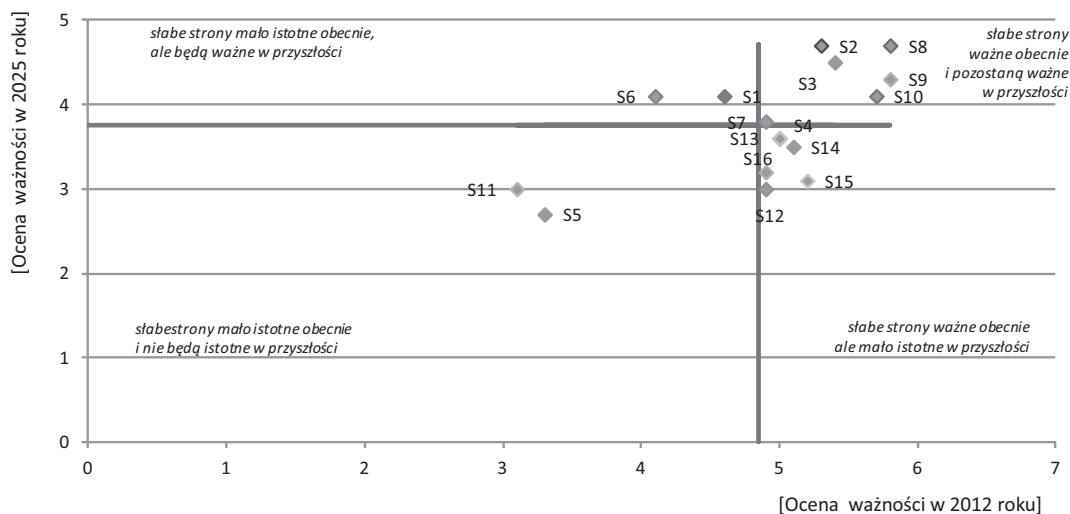
Porównanie wyników dotyczących oceny znaczenia czynników w 2012 i perspektywie 2025 roku wskazuje, że znaczenie większości czynników będzie istotnie malało, stymulując rozwój lokalny w przyszłości (rysunek 3.13).



Rysunek 3.13. Średnie arytmetyczne ocen znaczenia czynników SWOT z grupy słabe strony w roku 2012 i perspektywie 2025 roku

Źródło: obliczenia własne.

Umieszczenie punktów odpowiadających poszczególnych czynnikom na płaszczyźnie ocen umożliwiło podział słabych stron na cztery grupy zróżnicowane pod względem oceny ich znaczenia postrzeganego obecnie i w przyszłości (rysunek 3.14).



Rysunek 3.14. Rozmieszczenie czynników analizy SWOT – słabe strony na płaszczyźnie oceny w 2012 roku i w perspektywie 2025 roku

Źródło: obliczenia własne.

Do grupy czynników, którym eksperci przypisali istotne znaczenie jako słabych stron, zarówno w 2012, jak i w 2025 roku zaliczono:

- nadmierną biurokrację (S2),
- brak spójnej polityki rozwoju ze strony samorządu wojewódzkiego (S3),
- drenaż wykwalifikowanej kadry z regionu Mazowsza do Warszawy (S7),
- niski poziom innowacyjności sektora MSP (S8),
- słabo rozwinięty sektor wdrożeń (S9),
- niskie nakłady na infrastrukturę w stosunku do potrzeb (S10).

Średnia ocen dla wymienionych czynników była wyższa od średniej arytmetycznej dla całej grupy, zarówno w odniesieniu do oceny znaczenia analizowanych słabych stron w 2012, jak i 2025 roku.

W grupie słabych stron, którym przypisano relatywnie niskie znaczenie dla rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego zarówno w 2012 roku, jak i 2025 roku, znalazły się dwa czynniki: *brak wyraźnej specjalizacji gospodarczej regionu (S5)* oraz *niska atrakcyjność turystyczna obszarów poza Warszawą (S11)*. Średnie ocen dla tych czynników były niższe od średniej dla całej grupy, zarówno w odniesieniu do roku 2012, jak i w perspektywie 2025 roku.

Dwóm czynnikom: *marginalizacja społeczno-gospodarcza byłych miast wojewódzkich (S1)* oraz *brak lokalnej polityki ekologicznej (S6)* eksperci przypisali relatywnie niskie znaczenie obecnie, wskazując jednocześnie, że to znaczenie dla rozwoju lokalnego będzie rosło w dłuższej perspektywie czasowej.

Przeprowadzona ocena pozwoliła na wyłonienie czwartej grupy czynników: ważnych dziś, ale mniej ważnych w przyszłości dla rozwoju lokalnego. Należą do nich:

- *obszary o dużej stopie bezrobocia (S4),*
- *słaba siła liderów lokalnych (S12),*
- *słabość adekwatnych programów szkolnych (S14),*
- *słaba kondycja finansowa przedsiębiorstw (S15),*
- *niska jakość kadr (S16).*

Stymulanty rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego

Kolejną analizowaną grupą czynników wpływających na rozwój lokalny województwa mazowieckiego były stymulanty. Grupę tę stanowiły cztery czynniki przedstawione w tabeli 3.7

Tabela 3.7. Stymulanty rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego

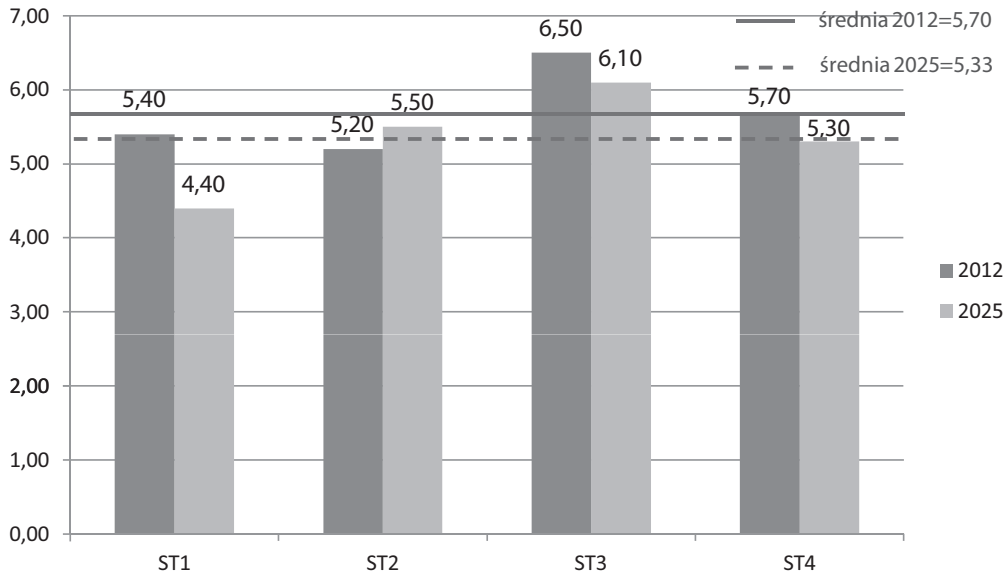
Symbol	Stymulanty
ST1	Środki UE na lata 2014-2020
ST2	Współpraca międzynarodowa i międzyregionalna
ST3	Napływ kapitału inwestycyjnego
ST4	Napływ wysokiej jakości kadry

Źródło: opracowanie własne.

Oceny znaczenia czynników-stymulant wahały się od 5,40 do 56,50 na siedmiostopniowej skali oceny. Średnia ocen dla całej grupy wyniosła 5,70. Najwyżej przez ekspertów została oceniona ważność stymulant: *napływ kapitału inwestycyjnego (ST3)* oraz *napływ wysokiej jakości kadry (ST4)*. Oceny pozostałych dwóch stymulant ukształtowały się poniżej średniej dla całej grupy.

Uzyskane wyniki dotyczące oceny znaczenia analizowanych stymulant w perspektywie roku 2025 różnią się od oceny dla roku bieżącego. Znaczenie analizowanych stymulant rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego w przyszłości zostało przez ekspertów niżej ocenione, w stosunku do obecnego okresu. Największe znaczenie w perspektywie roku 2025 eksperci przypisali czynnikowi *napływ kapitału inwestycyjnego (ST3)*.

Porównanie wyników dotyczących oceny znaczenia stymulant w roku 2012 i perspektywie roku 2025 wskazuje, że znaczenie trzech czynników będzie ulegało zmianie w kierunku zmniejszenia znaczenia czynników w przyszłości (rysunek 3.15). Eksperti wskazali na wzrost znaczenia czynnika, jakim jest *współpraca międzynarodowa i międzyregionalna (ST2)* na przyszły rozwój lokalny województwa mazowieckiego.



Rysunek 3.15. Średnie klasyczne ocen znaczenia czynników SWOT z grupy stymulanty w roku 2012 i perspektywie 2025 roku

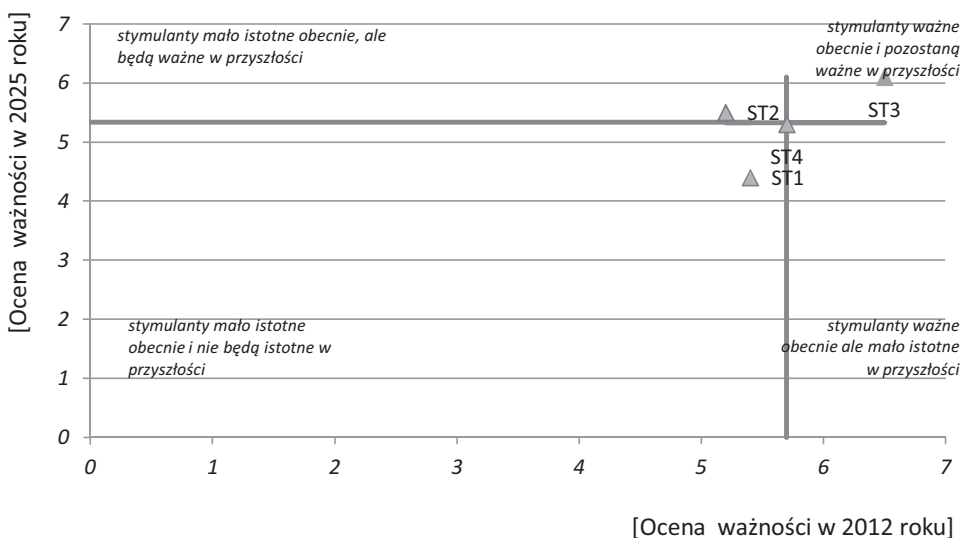
Źródło: obliczenia własne.

Umieszczenie punktów odpowiadających poszczególnych czynnikom na płaszczyźnie ocen umożliwiło podział stymulant na cztery grupy zróżnicowane pod względem oceny ich znaczenia postrzeganego obecnie i w przyszłości (rysunek 3.16).

Eksperti za stymulantę rozwoju lokalnego, której znaczenie jest ważne dziś i będzie ważne w przyszłości uznali: *napływ kapitału inwestycyjnego* (ST3).

Do grupy stymulant, których znaczenie jest mało istotne obecnie i będzie mało istotne w przyszłości należy czynnik *środki UE na lata 2014-2020* (ST1).

Eksperti dostrzegają rosnące znaczenie czynnika *współpraca międzynarodowa i międzyregionalna* (ST2) dla przyszłego rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego.



Rysunek 3.16. Rozmieszczenie czynników analizy SWOT – stymulanty na płaszczyźnie oceny w 2012 roku i w perspektywie 2025 roku

Źródło: obliczenia własne.

Destymulanty rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego

Czwartą analizowaną grupą czynników niekorzystnie wpływających na rozwój lokalny mających swoje źródło w otoczeniu województwa mazowieckiego były destymulanty. Grupę tę stanowiło dziewięć czynników przedstawionych w tabeli 3.8.

Tabela 3.8. Destymulanty rozwoju lokalnego

Symbol	Destymulanty
D1	„Janosikowe”
D2	Niewystarczające finansowanie zadań zleczanych samorządom
D3	Niepełna struktura UE
D4	Brak waluty euro
D5	Niestabilny kurs walut
D6	Ryzyko pozyskania kapitału
D7	Konkurencja taniej siły roboczej na rynku warszawskim
D8	Niestabilne przepisy prawne
D9	Nieprzejrzyste i niejasne przepisy prawne

Źródło: opracowanie własne.

Oceny znaczenia czynników dla tej grupy wahały się od 3,60 do 6,00. Średnia ocen dla całej grupy wyniosła 4,88. Najwyższe znaczenie w 2012 roku eksperci przypisali czynnikowi *niestabilne przepisy prawne* (D8). W grupie czynników, których oceny znaczenia były wyższe niż średnia arytmetyczna w badanej grupie, znalazły się następujące czynniki (w kolejności malejącej wartości):

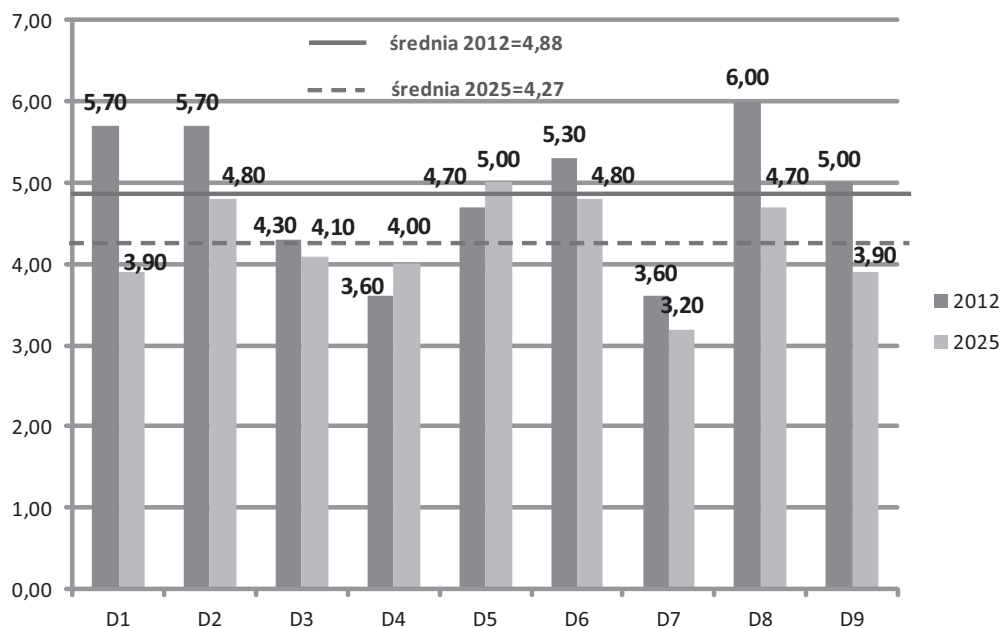
- „Janosikowe” (D1),
- niewystarczające finansowanie zadań zleczanych samorządom (D2),
- ryzyko pozyskania kapitału (D6),
- nieprzejrzyste i niejasne przepisy prawne (D9).

Ocena znaczenia pozostałych czynników wpływających na rozwój lokalny województwa mazowieckiego w roku 2012 była niższa niż średnia arytmetyczna (4,88) ocen znaczenia w całej grupie czynników.

Uzyskane wyniki dotyczące oceny znaczenia analizowanych destymulant w perspektywie roku 2025 różnią się od oceny dla roku bieżącego (rysunek 3.17). Znaczenie analizowanych destymulant rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego w przyszłości zostało przez ekspertów nieco niżej ocenione, w stosunku do obecnego okresu (średnia 4,27). W grupie czynników, których oceny znaczenia były wyższe niż średnia arytmetyczna w badanej grupie, znalazły się następujące czynniki (w kolejności malejącej wartości):

- niestabilny kurs walut (D5),
- ryzyko pozyskania kapitału (D6),
- niewystarczające finansowanie zadań zleczanych samorządom (D2),
- niestabilne przepisy prawne (D8).

Porównanie wyników dotyczących oceny znaczenia destymulant w roku 2012 i perspektywie roku 2025 wskazuje, że znaczenie to będzie ulegało zmianie (rysunek 3.17), w przypadku siedmiu czynników w kierunku malejącego ich znaczenia w dłuższej perspektywie czasowej, a w przypadku dwóch czynników w kierunku rosnącego znaczenia.



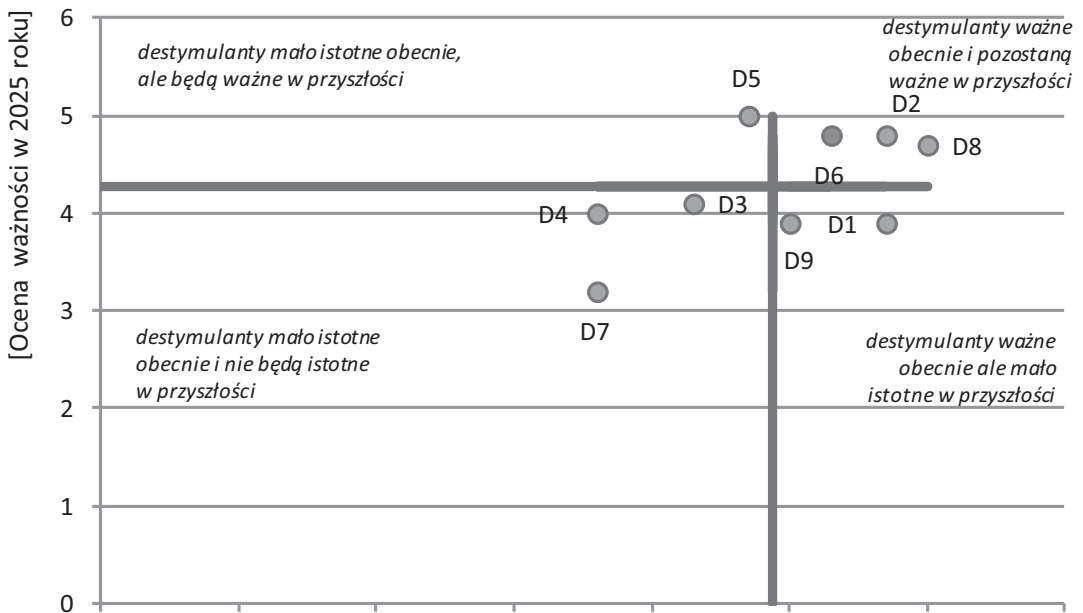
Rysunek 3.17. Średnie arytmetyczne ocen znaczenia czynników SWOT z grupy destymulanty w roku 2012 i perspektywie 2025 roku

Źródło: obliczenia własne.

W odniesieniu do większości czynników znaczenie ich dla rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego będzie malało w dłuższej perspektywie czasowej. Wyjątek stanowią dwa czynniki, których znaczenie będzie rosło. Należą do nich:

- *niestabilny kurs walut* (D5),
- *brak waluty euro* (D4).

Umieszczenie punktów odpowiadających poszczególnych czynnikom na płaszczyźnie ocen umożliwiło podział destymulant na cztery grupy zróżnicowane pod względem oceny ich znaczenia postrzeganego obecnie i w przyszłości (rysunek 3.18). W grupie czynników, których znaczenie dla rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego jest ważne dziś i będzie ważne w przyszłości znalazły się następujące czynniki: *ryzyko pozyskania kapitału* (D6), *niewystarczające finansowanie zadań zleczanych samorządom* (D2) oraz *niestabilne przepisy prawne* (D8). Średnie ocen ekspertów dla wymienionych czynników były wyższe od średniej dla całej grupy, zarówno w odniesieniu do oceny znaczenia czynników w 2012, jak i 2025 roku.



Rysunek 3.18. Rozmieszczenie czynników analizy SWOT – destymulanty na płaszczyźnie oceny w 2012 roku i w perspektywie 2025 roku

Źródło: obliczenia własne.

Trzy czynniki – *niepewna struktura UE* (D3); *brak waluty euro* (D4); *konkurencja taniej siły roboczej na rynku warszawskim* (D7) zostały uznane za czynniki nieważne dziś i nieważne w przyszłości z punktu widzenia rozwoju lokalnego regionu. Eksperti dostrzegają rosnące znaczenie w przyszłości czynnika, *niestabilny kurs walut* (D5) oraz malejące, w stosunku do obecnie postrzeganego, znaczenie dwóch destymulant: „*Janosikowe*” (D1), *nieprzejrzyste i niejasne przepisy prawne* (D9).

Szanse wewnętrzne rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego

Kolejną grupą analizowanych czynników wpływających na rozwój lokalny były szanse wewnętrzne. Grupę tę stanowiło osiem czynników przedstawionych w tabeli 3.9.

Tabela 3.9. Szanse wewnętrzne rozwoju lokalnego

Symbol	Szanse wewnętrzne
SW1	Gaz łupkowy: dochody oraz rozwój nowego sektora
SW2	Rozwój wyższych uczelni i ośrodków badawczych
SW3	Opracowanie planów zagospodarowania przestrzennego
SW4	Rozwój społeczeństwa informacyjnego
SW5	Poprawa infrastruktury technicznej i społecznej
SW6	Rozwój wysoko specjalistycznych usług
SW7	Specjalizacja produkcji hightech
SW8	Podniesienie poziomu kształcenia na poziomie średnim

Źródło: opracowanie własne.

Oceny znaczenia szans wewnętrznych wahały się od 3,80 do 5,80 na siedmiostopniowej skali oceny. Średnia ocen dla całej grupy wyniosła 5,20. W grupie czynników, których oceny znaczenia były wyższe niż średnia arytmetyczna w badanej grupie, znalazły się następujące czynniki (w kolejności malejącej wartości):

- *rozwój wyższych uczelni i ośrodków badawczych (SW2),*
- *poprawa infrastruktury technicznej i społecznej (SW5),*
- *rozwój wysokospecjalistycznych usług (SW6),*
- *podniesienie poziomu kształcenia na poziomie średnim (SW8),*
- *rozwój społeczeństwa informacyjnego (SW4).*

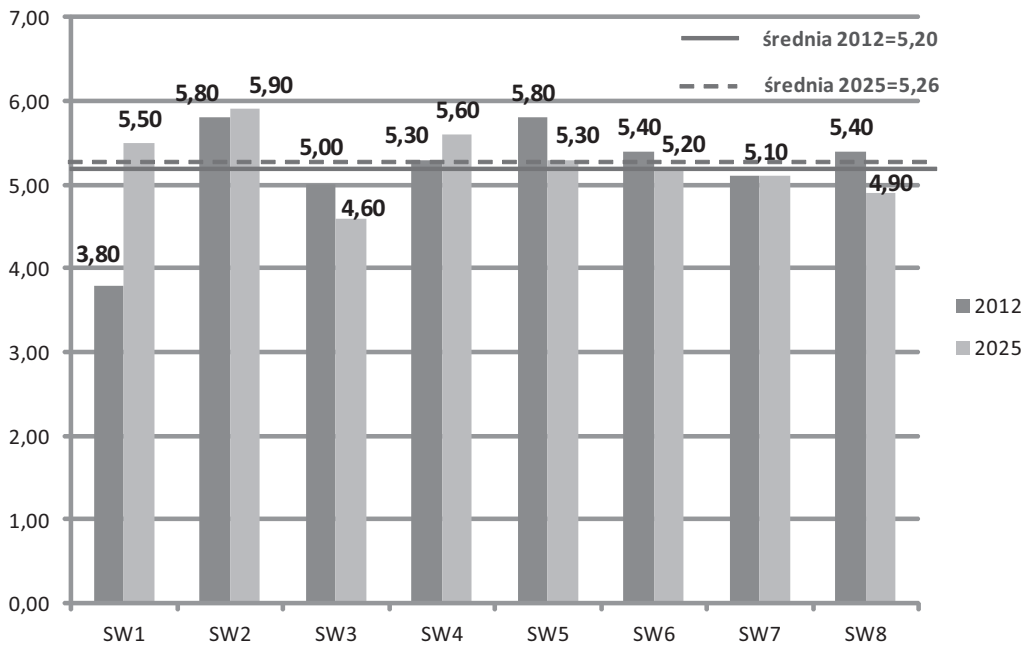
Ocena znaczenia pozostałych czynników wpływających na rozwój lokalny w roku 2012 była niższa niż średnia arytmetyczna ocen znaczenia w całej grupie czynników (rysunek 3.18).

Uzyskane wyniki dotyczące oceny znaczenia analizowanych szans wewnętrznych w perspektywie roku 2025 różnią się od oceny dla roku bieżącego (rysunek 3.19). Znaczenie analizowanych szans wewnętrznych rozwoju lokalnego w przyszłości zostało przez ekspertów nieco wyżej ocenione (średnia 5,26), w stosunku do obecnego okresu (średnia 5,20).

W grupie czynników, których oceny znaczenia były wyższe niż średnia arytmetyczna w badanej grupie, znalazły się następujące czynniki (w kolejności malejącej wartości):

- *rozwój wyższych uczelni i ośrodków badawczych (SW2),*
- *rozwój społeczeństwa informacyjnego (SW4),*
- *gaz łupkowy: dochody oraz rozwój nowego sektora (SW1),*
- *poprawa infrastruktury technicznej i społecznej (SW5).*

Porównanie wyników dotyczących oceny znaczenia szans wewnętrznych w 2012 i perspektywie roku 2025 wskazuje, że znaczenie to będzie ulegało zmianie (rysunek 3.19). Wzrost znaczenia czynników w przyszłości dotyczy trzech czynników SW1, SW2, SW4. W wypadku pozostałych czynników eksperci postrzegają spadek ich znaczenia dla rozwoju lokalnego.



Rysunek 3.19. Średnie arytmetyczne ocen znaczenia czynników SWOT z grupy szanse wewnętrzne w roku 2012 i perspektywie 2025 roku

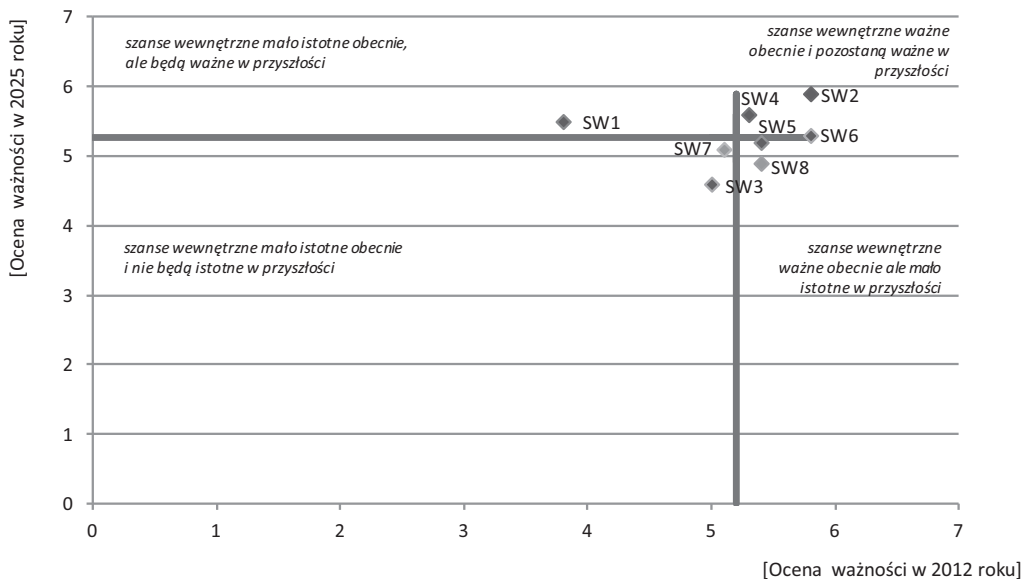
Źródło: obliczenia własne.

Umieszczenie punktów odpowiadających poszczególnych czynnikom na płaszczyźnie ocen umożliwiło podział szans wewnętrznych na cztery grupy zróżnicowane pod względem oceny ich znaczenia postrzeganego obecnie i w przyszłości (rysunek 3.20).

Do grupy czynników, którym eksperci przypisali istotne znaczenie dziś oraz w perspektywie roku 2025 zaliczono czynniki:

- rozwój wyższych uczelni i ośrodków badawczych (SW2),
- rozwój społeczeństwa informacyjnego (SW4),
- rozwój wysokospecjalistycznych usług (SW6).

Średnie ocen ekspertów dla wymienionych czynników były wyższe od średniej dla całej grupy, zarówno w odniesieniu do oceny znaczenia czynników w 2012, jak i 2025 roku.



Rysunek 3.20. Rozmieszczenie czynników analizy SWOT – szanse wewnętrzne na płaszczyźnie oceny w 2012 roku i w perspektywie 2025 roku

Źródło: obliczenia własne.

W grupie czynników, których znaczenie dla rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego zostało nisko ocenione zarówno w 2012 roku, jak i perspektywie 2025 roku znalazły się czynniki: *opracowanie planów zagospodarowania przestrzennego (SW3)* oraz *specjalizacja produkcji HIGHTECH (SW7)*. Eksperti dostrzegają rosnącą rolę czynnika *gaz łupkowy: dochody oraz rozwój nowego sektora (SW1)* z punktu widzenia przyszłego rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego, oraz malejące znaczenie czynników: *poprawa infrastruktury technicznej i społecznej (SW5)* oraz *podniesienie poziomu kształcenia na poziomie średnim (SW8)*.

Szanse zewnętrzne rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego

Kolejną grupę czynników wpływających na rozwój lokalny stanowią szanse zewnętrzne. Grupa ta zawiera sześć czynników przedstawionych w tabeli 3.10.

Tabela 3.10. Szanse zewnętrzne rozwoju lokalnego

Symbol	Szanse zewnętrzne
SZ1	Współpraca z innymi regionami na rzecz rozwoju korytarzy infrastrukturalnych (energetyka, kolej, transport wodny)
SZ2	Napływ kapitału zagranicznego tworzącego miejsca pracy
SZ3	Rozwój Polski – rozwojem Mazowsza
SZ4	Koleje dużych prędkości
SZ5	Konsolidacja UE
SZ6	Wprowadzenie waluty euro

Źródło: opracowanie własne.

Oceny znaczenia czynników dla tej grupy wahały się od 3,10 do 5,80 w siedmiostopniowej skali oceny. Średnia ocen dla całej grupy wyniosła 4,28. Najwyższe znaczenie w 2012 roku eksperci przypisali czynnikowi: *napływ kapitału zagranicznego tworzącego miejsca pracy (SZ2)*.

W grupie czynników, których oceny znaczenia były wyższe niż średnia arytmetyczna w badanej grupie, znalazły się następujące czynniki (w kolejności malejącej wartości):

- *współpraca z innymi regionami na rzecz rozwoju korytarzy infrastrukturalnych (energetyka, kolej, transport wodny) (SZ1)*,
- *Rozwój Polski – rozwojem Mazowsza (SZ3)*.

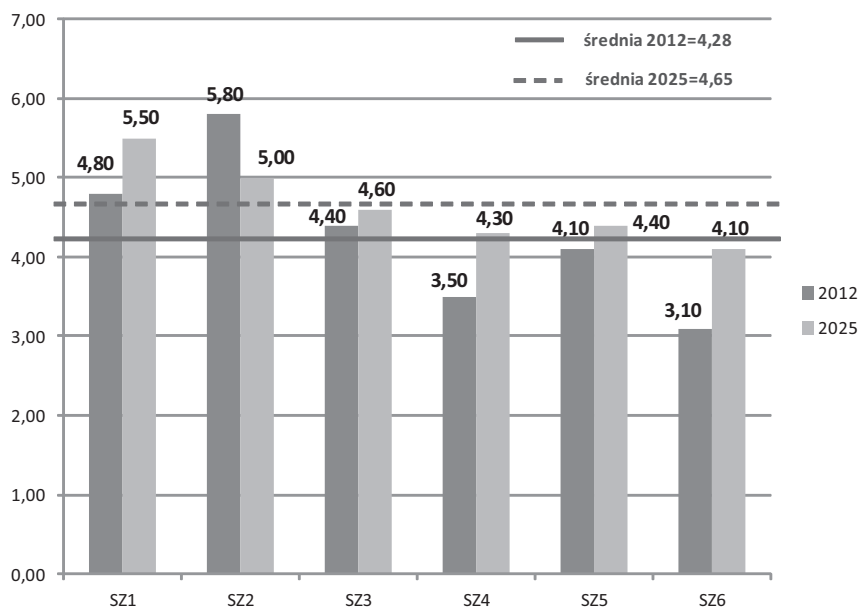
Ocena znaczenia pozostałych czynników wpływających na rozwój lokalny województwa mazowieckiego w roku 2012 była niższa niż średnia arytmetyczna ocen znaczenia w całej grupie czynników.

Uzyskane wyniki dotyczące oceny znaczenia analizowanych szans zewnętrznych w perspektywie roku 2025 różnią się od oceny dla roku bieżącego (rysunek 3.21). Średnia ocen dla całej grupy czynników wyniosła 4,65. Oznacza to, że znaczenie analizowanych szans wewnętrznych rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego w przyszłości zostało przez ekspertów wyżej ocenione, w stosunku do okresu obecnego (średnia 4,28).

W grupie czynników, których oceny znaczenia były wyższe niż średnia arytmetyczna w badanej grupie, znalazły się następujące czynniki (w kolejności malejącej wartości):

- *współpraca z innymi regionami na rzecz rozwoju korytarzy infrastrukturalnych (energetyka, kolej, transport wodny) (SZ1)*,
- *napływ kapitału zagranicznego tworzącego miejsca pracy (SZ2)*.

Porównanie wyników dotyczących oceny znaczenia szans zewnętrznych w roku 2012 i perspektywie roku 2025 wskazuje, że znaczenie to będzie ulegało zmianie w kierunku wzrostu znaczenia większości czynników w przyszłości (rysunek 3.21). Wyjątek stanowi czynnik *napływ kapitału zagranicznego tworzącego miejsca pracy (SZ2)*, którego znaczenie w dłuższej perspektywie czasowej będzie malało.



Rysunek 3.21. Średnie arytmetyczne ocen znaczenia czynników SWOT z grupy szanse zewnętrzne w roku 2012 i perspektywie 2025 roku

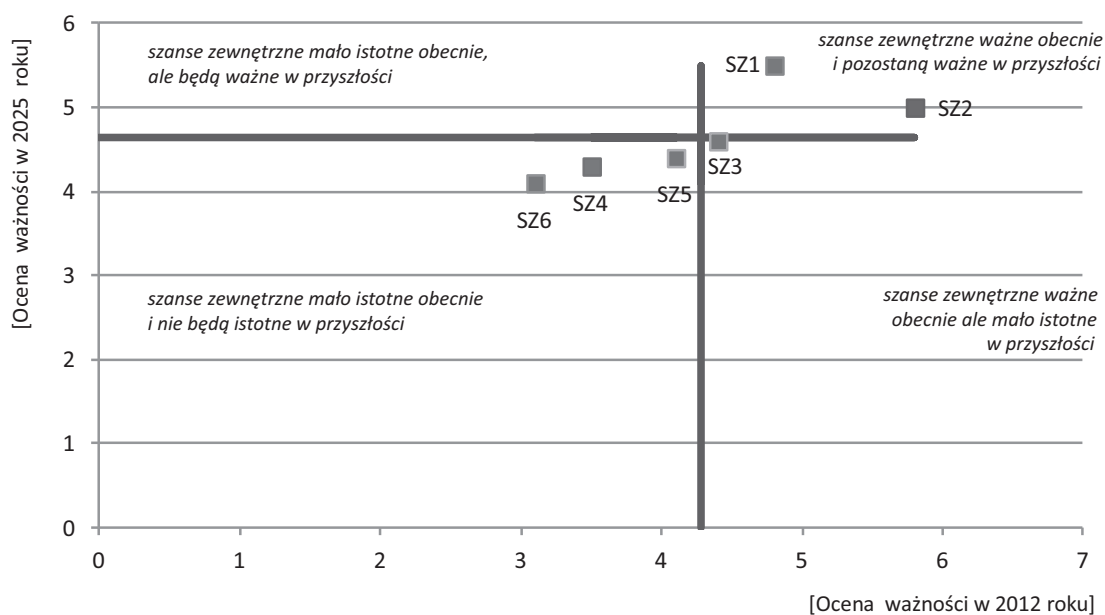
Źródło: obliczenia własne.

Umieszczenie punktów odpowiadających poszczególnych czynnikom na płaszczyźnie ocen umożliwiło podział szans zewnętrznych na cztery grupy zróżnicowane pod względem oceny ich znaczenia postrzeganego obecnie i w przyszłości (rysunek 3.22).

Do grupy czynników, którym eksperci przypisali istotne znaczenie dziś oraz w perspektywie roku 2025 zaliczono czynniki:

- *współpraca z innymi regionami na rzecz rozwoju korytarzy infrastrukturalnych (energetyka, kolej, transport wodny) (SZ1),*
- *napływ kapitału zagranicznego tworzącego miejsca pracy (SZ2).*

Średnie ocen ekspertów dla tych czynników były wyższe od średniej dla całej grupy, zarówno w odniesieniu do oceny znaczenia czynników w 2012, jak i 2025 roku.



Rysunek 3.22. Rozmieszczenie czynników analizy SWOT – szanse zewnętrzne na płaszczyźnie oceny w 2012 roku i w perspektywie 2025 roku

Źródło: obliczenia własne.

W grupie czynników, których znaczenie dla rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego zostało nisko ocenione zarówno w 2012 roku, jak i perspektywie 2025 roku znalazły się trzy czynniki:

- *koleje dużych prędkości (SZ4),*
- *konsolidacja UE (SZ5),*
- *wprowadzenie waluty euro (SZ6).*

Czynnikiem, którego znaczenie jest istotne dziś, ale będzie mało istotne w przyszłości jest czynnik *rozwój Polski – rozwojem Mazowsza (SZ3).*

Ze względu na pilotażowy charakter badań, przyjęto w celu uproszczenia ostre kryteria podziału czynników na grupy.

Zagrożenia wewnętrzne rozwoju lokalnego

Kolejną analizowaną grupą czynników wpływających na rozwój lokalny województwa mazowieckiego były zagrożenia wewnętrzne. Grupę tę stanowiło siedem czynników przedstawionych w tabeli 3.11.

Tabela 3.11. Zagrożenie wewnętrzne rozwoju lokalnego

Symbol	Zagrożenia wewnętrzne
ZW1	Zagrożenie bezpieczeństwa energetycznego
ZW2	Drenaż wykwalifikowanych kadr
ZW3	Wzrost kosztów pracy
ZW4	„Katastrofa” demograficzna
ZW5	Brak postaw prorozwojowych ludności
ZW6	Wzrost bezrobocia
ZW7	Wzrost niezadowolenia społecznego

Źródło: opracowanie własne.

Oceny znaczenia zagrożeń wewnętrznych wahały się od 4,30 do 5,44 na siedmiostopniowej skali oceny. Średnia ocen dla całej grupy wyniosła 4,98. W grupie czynników, których oceny znaczenia były wyższe niż średnia arytmetyczna w badanej grupie, znalazły się czynniki (w kolejności malejącej wartości):

- zagrożenie bezpieczeństwa energetycznego (ZW1),
- brak postaw prorozwojowych ludności (ZW5),
- „katastrofa” demograficzna (ZW4),
- wzrost bezrobocia (ZW6).

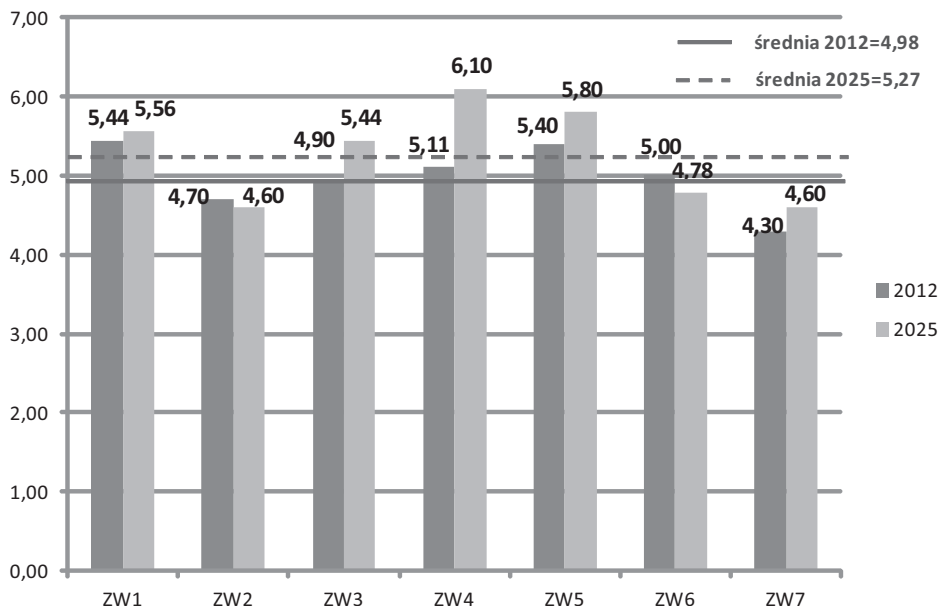
Ocena znaczenia pozostałych czynników wpływających na rozwój lokalny województwa mazowieckiego w roku 2012 była niższa niż średnia arytmetyczna ocen znaczenia w całej grupie czynników.

Uzyskane wyniki dotyczące oceny znaczenia analizowanych zagrożeń wewnętrznych w perspektywie roku 2025 różnią się od oceny dla roku bieżącego (rysunek 3.23). Średnia ocen dla całej grupy czynników wyniosła 5,27. Oznacza to, że znaczenie analizowanych zagrożeń wewnętrznych rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego w przyszłości zostało przez ekspertów wyżej ocenione w stosunku do obecnego okresu (średnia 4,98).

W perspektywie roku 2025 powyżej średniej zostały ocenione cztery czynniki:

- „katastrofa” demograficzna (ZW4),
- brak postaw prorozwojowych ludności (ZW5),
- zagrożenie bezpieczeństwa energetycznego (ZW1),
- wzrost kosztów pracy (ZW3).

Porównanie wyników dotyczących oceny znaczenia zagrożeń wewnętrznych w roku 2012 i w perspektywie roku 2025 wskazuje, że znaczenie to będzie ulegało zmianie w kierunku wzrostu znaczenia większości czynników w przyszłości (rysunek 3.23).



Rysunek 3.23. Średnie arytmetyczne ocen znaczenia czynników SWOT z grupy zagrożenia wewnętrzne w roku 2012 i perspektywie 2025 roku

Źródło: obliczenia własne.

Umieszczenie punktów odpowiadających poszczególnym czynnikom na płaszczyźnie ocen umożliwiło podział zagrożeń wewnętrznych na cztery grupy zróżnicowane pod względem oceny ich znaczenia postrzeganego obecnie i w przyszłości (rysunek 3.24).

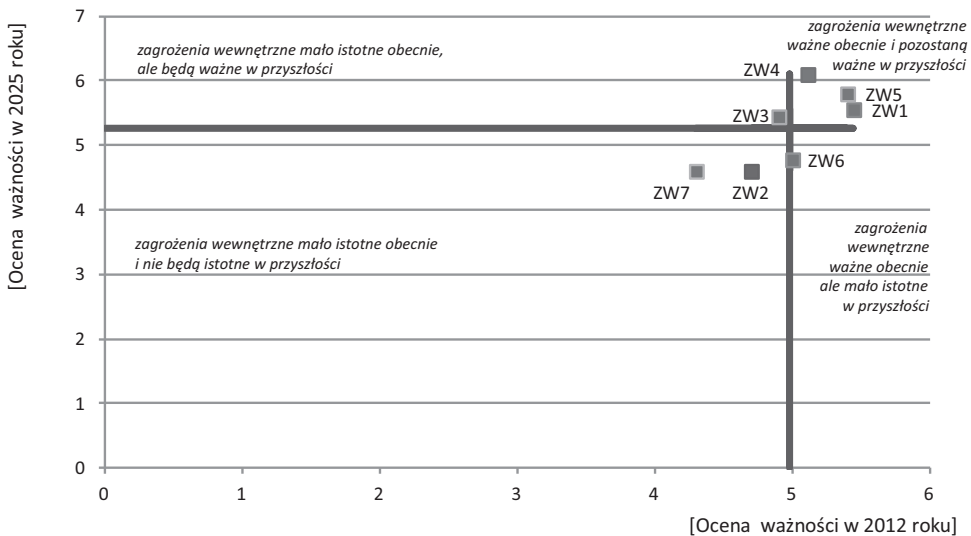
Eksperti za czynniki, których znaczenie jest ważne dziś i będzie ważne w przyszłości uznali:

- „katastrofę» demograficzną (ZW4),
- brak postaw prorozwojowych ludności (ZW5),
- zagrożenie bezpieczeństwa energetycznego (ZW1).

Czynnik *wzrost kosztów pracy* (ZW3) został przez ekspertów oceniony jako mało istotny obecnie, ale którego znaczenie będzie rosło w przyszłości.

Do czynników uznanych za mniej istotne dziś i w przyszłości zaliczono: *drenaż wykwalifikowanych kadr* (ZW2) oraz *wzrost niezadowolenia społecznego* (ZW7).

Zagrożenie związane ze *wzrostem bezrobocia* (ZW6), jest postrzegane przez ekspertów jako istotne dziś, ale mniej ważne w przyszłości.



Rysunek 3.24. Rozmieszczenie czynników analizy SWOT – zagrożenia wewnętrzne na płaszczyźnie oceny w 2012 roku i w perspektywie 2025 roku

Źródło: obliczenia własne.

Zagrożenia zewnętrzne rozwoju lokalnego

Ostatnią analizowaną grupę czynników wpływających na rozwój lokalny województwa mazowieckiego stanowiły zagrożenia zewnętrzne. Grupę tę tworzyło sześć czynników przedstawionych w tabeli 3.12.

Tabela 3.12. Zagrożenie zewnętrzne rozwoju lokalnego

Symbol	Zagrożenia zewnętrzne
ZZ1	Ograniczone środki UE po 2020 roku
ZZ2	Upadek strefy euro
ZZ3	Kryzys gospodarczy
ZZ4	Peryferyzacja Polski
ZZ5	Unia „trzech” prędkości
ZZ6	Niestabilność systemu politycznego

Źródło: opracowanie własne.

Oceny znaczenia czynników dla tej grupy wahały się od 3,30 do 6,00 w siedmiostopniowej skali oceny. Średnia ocen dla całej grupy wyniosła 4,57. W grupie czynników, których oceny znaczenia były wyższe niż średnia arytmetyczna w badanej grupie, znalazły się dwa czynniki (w kolejności malejącej wartości):

- kryzys gospodarczy (ZZ3),
- peryferyzacja Polski (ZZ4).

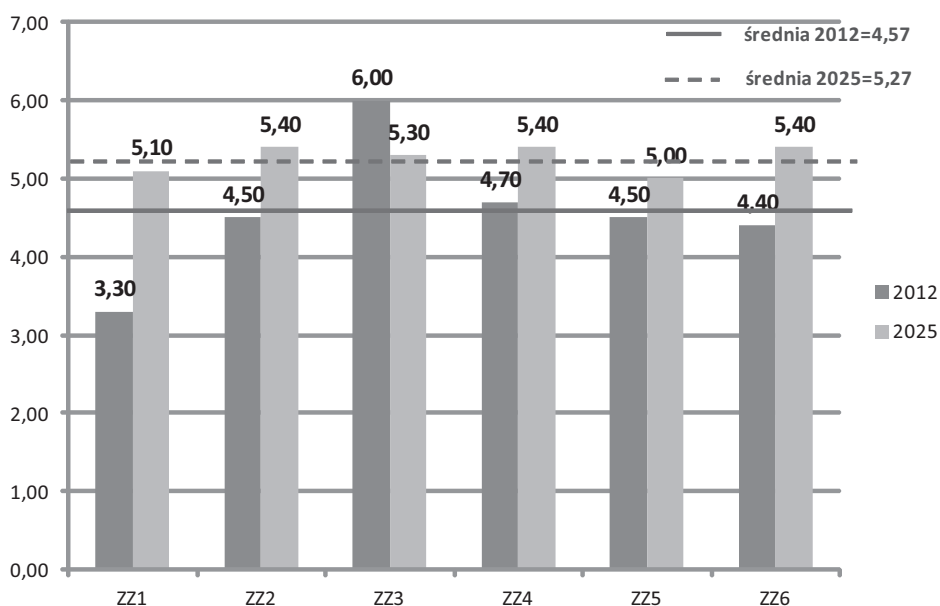
Pozostałe czynniki zostały ocenione poniżej średniej dla całej grupy.

Uzyskane wyniki dotyczące oceny znaczenia analizowanych zagrożeń zewnętrznych w perspektywie roku 2025 różnią się od oceny dla roku bieżącego (rysunek 3.25). Średnia ocen dla całej grupy czynników wyniosła 5,27. Oznacza to, że znaczenie analizowanych zagrożeń rozwoju lokalnego w przyszłości zostało przez ekspertów wyżej ocenione, w stosunku do obecnego okresu (średnia 4,57). W perspektywie roku 2025 cztery czynniki zostały ocenione powyżej średniej dla całej grupy. Należą do nich:

- upadek strefy euro (ZZ2),
- peryferyzacja Polski (ZZ4),
- niestabilność systemu politycznego (ZZ6),
- kryzys gospodarczy (ZZ3).

Porównanie wyników dotyczących oceny znaczenia zagrożeń zewnętrznych w 2012 roku i w perspektywie roku 2025 wskazuje, że w wypadku większości czynników ich znaczenie będzie rosło w przyszłości.

Spadek znaczenia dla rozwoju lokalnego dotyczy jedynie czynnika *kryzys gospodarczy* (ZZ3), (rysunek 3.25).



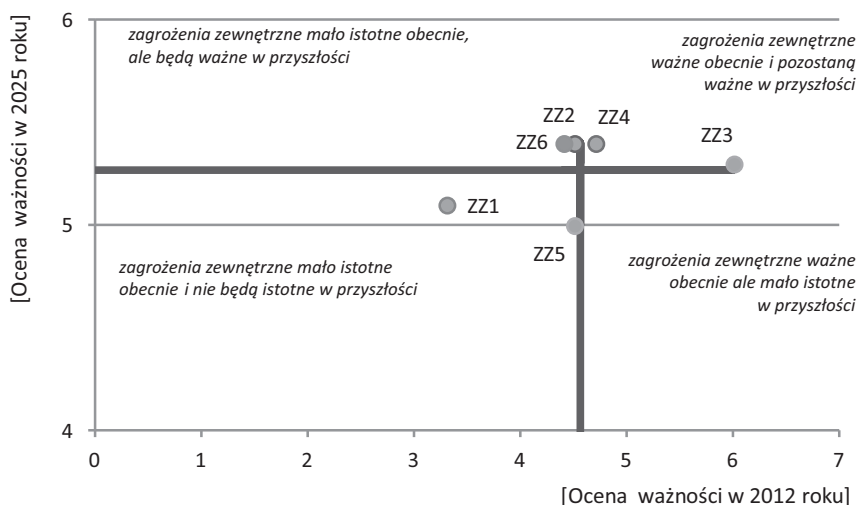
Rysunek 3.25. Średnie arytmetyczne ocen znaczenia czynników SWOT z grupy zagrożenia zewnętrzne w roku 2012 i perspektywie 2025 roku

Źródło: obliczenia własne.

Umieszczenie punktów odpowiadających poszczególnym czynnikom na płaszczyźnie ocen umożliwiło podział zagrożeń zewnętrznych na cztery grupy zróżnicowane pod względem oceny ich znaczenia postrzeganego obecnie i w przyszłości (rysunek 3.26).

Eksperti do czynników, których znaczenie jest ważne dziś i będzie ważne w przyszłości zaliczyli: *peryferyzację Polski* (ZZ4) oraz *kryzys gospodarczy* (ZZ3).

W grupie czynników, których znaczenie będzie większe w przyszłości niż to ma miejsce obecnie należą *upadek strefy euro* (ZZ2) oraz *niestabilność systemu politycznego* (ZZ6).



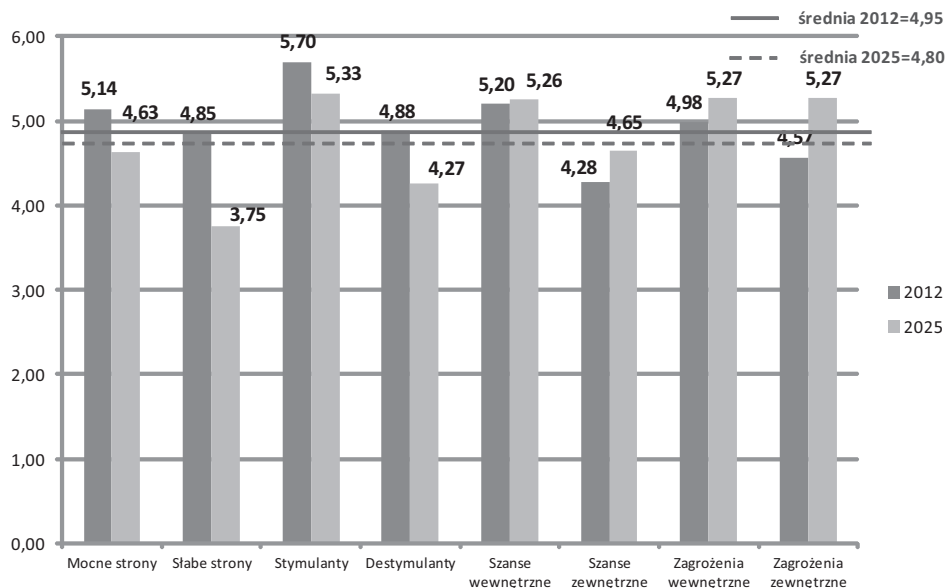
Rysunek 3.26. Rozmieszczenie czynników analizy SWOT – zagrożenia zewnętrzne na płaszczyźnie oceny w 2012 roku i w perspektywie 2025 roku

Źródło: obliczenia własne.

Czynniki, których znaczenie dla rozwoju lokalnego zarówno dziś, jak i w przyszłości zostało ocenione jako relatywnie nieistotne należą *ograniczone środki UE po 2020 (ZZ1), Unia „trzech” prędkości (ZZ5)*.

Podsumowanie oceny znaczenia czynników SWOT w różnych perspektywach czasowych

Uwzględniając wyniki uzyskane w obrębie ośmiu grup czynników analizy SWOT sporządzono zbiorcze zestawienie wyników, które zaprezentowano na rysunku 3.27.



Rysunek 3.27. Średnie arytmetyczne ocen znaczenia wszystkich grup czynników analizy SWOT

Źródło: obliczenia własne.

Średnia ocen dla wszystkich grup czynników mających wpływ na rozwój lokalny województwa mazowieckiego w 2012 roku wyniosła 4,98. Najwyższą średnią oceny znaczenia odnotowano dla grupy czynników stymulanty (5,70) i szanse wewnętrzne (5,20). Najniższą średnią oceny znaczenia odnotowano dla grupy czynników szanse zewnętrzne (4,28).

W perspektywie 2025 roku eksperci relatywnie najwyżżej ocenili stymulanty (średnia 5,33) oraz zagrożenia zewnętrzne i wewnętrzne (średnia 5,27), a najniżej słabe strony (średnia 3,75).

3.4. Wyniki analizy strukturalnej

W ramach realizowanego badania przeprowadzono analizę strukturalną w trzech fazach:

- sporządzenie listy czynników wpływających na rozwój lokalny (jest to najbardziej pracochłonny i najważniejszy etap badawczy); w projekcie w celu identyfikacji czynników wykorzystano analizę STEEPVL,
- opis wzajemnych powiązań pomiędzy zmiennymi – pozwala na rekonstrukcję systemu oraz przedstawienie sieci relacji pomiędzy zmiennymi,
- identyfikacja zmiennych kluczowych z wykorzystaniem programu MIC-MAC.

Analiza strukturalna sporządzona za pomocą programu MIC-MAC³⁹ pozwoliła na wyodrębnienie spośród wszystkich czynników wpływających na dany obszar badawczy następujących grup:

- czynniki kluczowe – charakteryzujące się dużą siłą oddziaływania i dużym stopniem zależności od innych czynników; ze względu na dużą niestabilność wymagają one szczególnej uwagi i badań,
- czynniki celów – w większym stopniu zależnych od innych czynników i zmieniających się pod ich wpływem, niż wpływających na pozostałe czynniki,
- czynniki rezultatów – charakteryzujące się niskim oddziaływaniem, a wysoką zależnością od innych czynników; są szczególnie podatne na zmiany czynników kluczowych,
- czynniki determinant (motory i hamulce) – czynniki, które wywierają bardzo silny wpływ na system, a jednocześnie charakteryzują się niskim poziomem zależności od innych czynników; mogą mieć charakter napędzający lub hamujący,
- czynniki regulujące i pomocnicze – charakteryzujące się niewielkim wpływem na system, ale mogą okazać się pomocne w osiągnięciu celów strategicznych,
- czynniki zewnętrzne – charakteryzujące się mniej istotnym wpływem na system niż wpływ determinant, ale większym niż wpływ zmiennych autonomicznych; czynniki z tej grupy nie podlegają wpływom innych zmiennych,
- czynniki autonomiczne – wykazujące najmniejszy wpływ na zmiany zachodzące w systemie jako całości⁴⁰.

³⁹ System MIC-MAC jest to specjalistyczny program komputerowy, opracowany przez M. Godeta, służący jako narzędzie analizy strukturalnej. Wersja, którą wykorzystano w pracach projektu została opracowana przez ekspertów z *French Computer Innovation Institute 3IE* pod nadzorem twórców koncepcji z *LIPSOR Prospective (foresight) Strategic and Organisational Research Laboratory*. Program, którego koncepcja opiera się na algebraicznej zasadzie logiki Boole'a, jest często stosowany podczas budowy scenariuszy. Jego zastosowanie powinno prowadzić do określenia związków pomiędzy pewnym podanym zestawem zmiennych, w celu wyodrębnienia elementów kluczowych. Program uwzględnia kwestię wpływów bezpośrednich, ale także pośrednich, które mogłyby pozostać niezauważone podczas pracy analityka

⁴⁰ A. Mazurkiewicz, B. Poteralska, *Zrównoważony Rozwój Polski*, w: J. Kleer, A. Wierzbicki, *Narodowy Program Foresight „Polska 2020”. Dyskusja założeń scenariuszy*, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN, Warszawa 2009, s. 123; J. M. Wójcicki (red.), P. Ładyżyński (red.), *System monitorowania i scenariusze rozwoju technologii medycznych w Polsce*, Konsorcjum ROTMED, Warszawa 2008; R. Poper, *The French Prospective*, w: *Handbook of Knowledge Society Foresight*, red. M. Keenan, I. Milesand, J. Koi-Ova, European Foundation, Dublin 2003.

3.4.1. Macierz wpływów bezpośrednich

Wynikowa macierz wpływów bezpośrednich powstała na podstawie uzupełnianych indywidualnie przez ekspertów macierzy wpływów bezpośrednich. Wartości występujące w macierzy wynikowej zostały uzyskane na podstawie dominanty ocen ekspertów sił oddziaływań poszczególnych czynników na inne czynniki. Określoną w ten sposób macierz wpływów bezpośrednich czynników rozwoju lokalnego przedstawiono na rysunku 3.28.

	S1	S2	S3	T1	T2	T3	Ekon1	Ekon2	Ekon3	Ekol1	Ekol2	Ekol3	P1	P2	P3	V1	V2	V2	L1	L2	L3
S1	0	1	3	2	2	1	3	0	1	2	1	0	1	0	1	3	3	2	0	0	0
S2	0	0	0	1	1	2	2	0	1	2	2	0	2	2	3	2	3	2	0	0	3
S3	1	0	0	2	1	3	2	3	2	0	1	0	0	1	1	1	1	2	0	0	0
T1	3	0	0	0	2	1	3	0	3	0	1	0	0	2	0	2	3	3	0	0	0
T2	1	1	0	3	0	0	3	0	1	0	0	0	1	2	1	3	1	2	3	3	0
T3	2	0	3	1	1	0	3	3	2	3	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1
Ekon1	3	3	2	3	3	3	0	0	2	0	0	0	0	2	3	3	3	2	0	0	0
Ekon2	1	0	3	3	0	1	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ekon3	3	2	0	3	2	2	3	0	0	2	0	0	0	0	2	3	1	3	1	1	2
Ekol1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	3	3	0	0	0	0	1	0	0	0	3
Ekol2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	1	0	0	3	1	0	0	3
Ekol3	1	0	3	0	0	3	0	3	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	3	2	0	1	0	3	3	0
P2	1	1	3	3	3	3	3	0	3	3	3	0	3	0	1	3	3	3	1	1	3
P3	2	2	3	3	1	3	1	0	1	3	3	0	1	0	0	0	1	2	1	1	3
V1	3	3	1	3	2	1	3	0	2	0	0	0	0	2	2	0	3	3	1	1	0
V2	1	1	0	3	0	0	3	0	1	0	1	0	0	0	2	3	0	3	0	0	0
V3	2	3	0	3	1	0	1	0	3	3	2	0	1	1	2	3	3	0	0	0	0
L1	0	0	0	1	0	0	3	0	3	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0
L2	0	0	0	1	3	0	3	0	3	0	0	0	2	2	3	0	0	0	0	0	0
L3	0	0	3	0	1	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Rysunek 3.28. Siła oddziaływania na siebie 21 czynników rozwoju lokalnego

Źródło: opracowane własne przy użyciu programu MIC-MAC.

Charakterystykę podstawowych własności macierzy wpływów bezpośrednich przedstawiono w tabeli 3.13.

Tabela 3.13. Charakterystyka macierzy wpływów bezpośrednich

Wskaźnik	Wartość
Wymiar macierzy	21
Liczba zer (brak wpływu)	219
Liczba jedynek (słaby wpływ)	74
Liczba dwójek (średni wpływ)	49
Liczba trójek (duży wpływ)	99
Stopień wypełnienia	50%

Źródło: opracowanie własne.

W 219 wypadkach dominującą wartością było zero, co oznacza brak relacji pomiędzy zmiennymi, w 74 wypadkach stwierdzono słabe zależności, w 49 wypadkach – umiarkowany wpływ, a silne zależności między zmiennymi zidentyfikowano w 99 przypadkach. Wartości różne od zera wpisano w 50% pól, co oznacza, że eksperci zidentyfikowali znacznie więcej zależności niż w większości analiz, gdzie średnio stopień wypełnienia wynosi około 20%⁴¹.

3.4.2. Analiza sumarycznych sił oddziaływań bezpośrednich oraz grafy najsilniejszych oddziaływań bezpośrednich

Sumaryczną siłę oddziaływań pomiędzy 21 czynnikami wpływającymi na rozwój lokalny zaprezentowano w tabeli 3.14.

Tabela 3.14. Sumaryczne siły oddziaływań bezpośrednich występujących między czynnikami analizy strukturalnej

Czynnik	Sumaryczna siła wpływu	Sumaryczna siła zależności
S1. Poziom zamożności	26	25
S2. Występowanie liderów lokalnych	28	18
S3. Dostępność przestrzenna	21	24

⁴¹ J. M. Wójcicki (red.), P. Ładyżyński (red.), *System monitorowania ...*, op. cit.

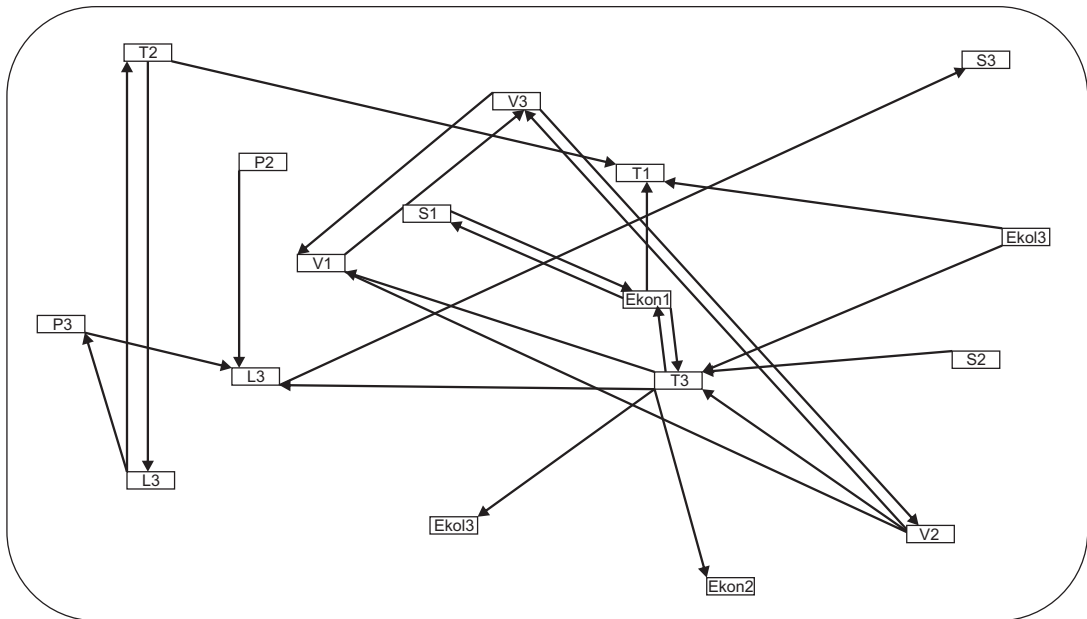
Czynnik	Sumaryczna siła wpływu	Sumaryczna siła zależności
T1. Poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw Mazowsza (innowacyjność jako efekt specjalizacji)	23	36
T2. Efektywność instytucji wspierających rozwój przedsiębiorstw	25	24
T3. Infrastruktura techniczna	23	27
Ekon1. Poziom przedsiębiorczości	32	41
Ekon2. Renta położenia	12	12
Ekon3. Zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców	30	29
Ekol1. Poziom ochrony środowiska	15	26
Ekol2. Poziom edukacji ekologicznej	13	21
Ekol3. Obszary zagrożenia ekologicznego (zalewowe, powodziowe)	16	5
P1. Stabilność systemu politycznego (zmiana priorytetów po zmianie władzy)	16	14
P2. Polityka państwa w sprawach rozwoju	44	19
P3. Sprawna władza lokalna	31	23
V1. Przedsiębiorczość	30	29
V2. Świadomość potrzeby kształcenia się	18	30
V3. Postawy nastawione na rozwój/postawy promodernizacyjne	28	28
L1. Stabilne przepisy prawne (na przykład stabilność podatkowa)	11	10
L2. Jasne i przejrzyste przepisy prawne (podatkowe)	17	10
L3. Plany zagospodarowania przestrzennego	10	18

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC

Otrzymane wyniki wskazują, że silny wpływ bezpośredni na pozostałe czynniki wywierają przede wszystkim czynniki: *polityka państwa w sprawach rozwoju (P2)*, *poziom przedsiębiorczości (Ekon1)*, oraz *przedsiębiorczość (V1)*. Najbardziej zależnymi od pozostałych są trzy czynniki – *poziom przedsiębiorczości (Ekon1)*, *poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw Mazowsza (innowacyjność jako efekt specjalizacji) (T1)* oraz *świadomość potrzeby kształcenia się (V2)*.

W ramach przeprowadzonych analiz został – przy wykorzystaniu programu MIC-MAC utworzony graf przedstawiający oddziaływania bezpośrednie czynników.

Celem zapewnienia czytelności na rysunku 3.29 pokazano jedynie oddziaływania najsilniejsze.



Rysunek 3.29. Graf oddziaływań bezpośrednich

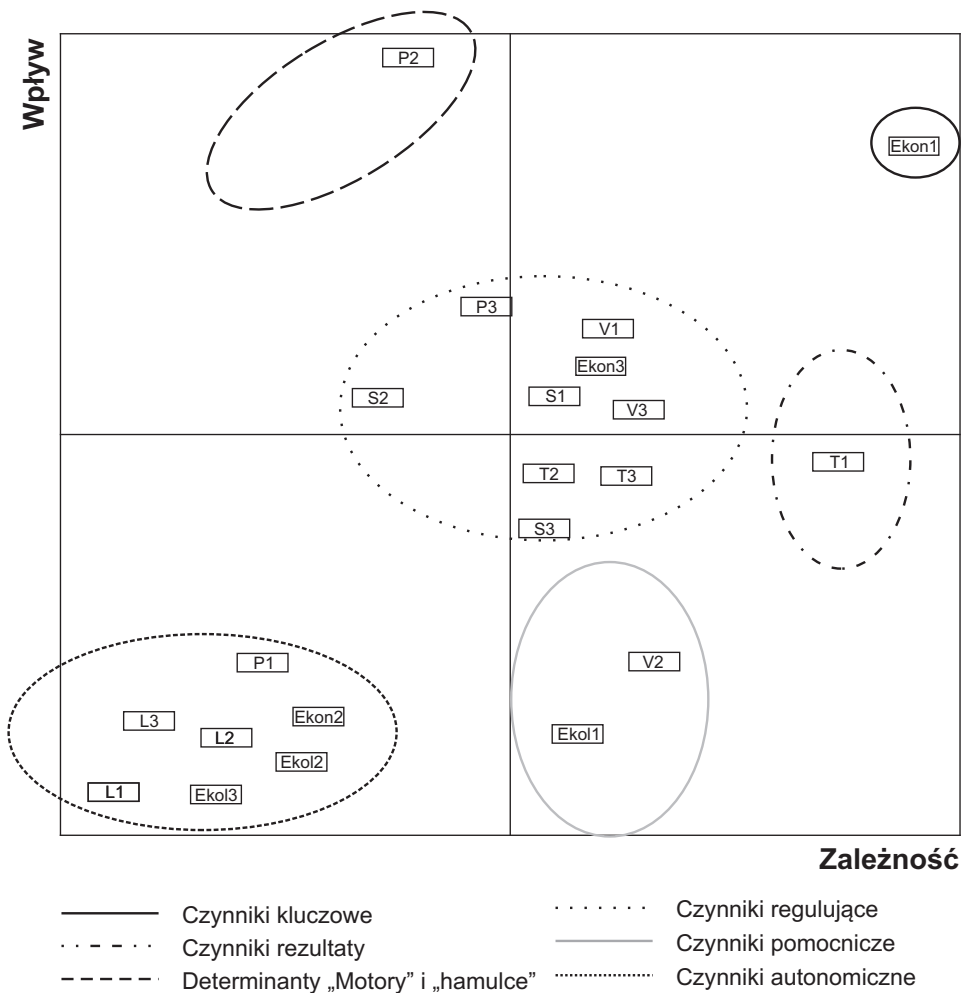
Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

Analiza grafu wskazuje na wysoki stopień zależności kilku czynników. Pod silnym wpływem innych czynników pozostaje czynnik *plany zagospodarowania przestrzennego* (L3). Na czynnik ten silnie wpływają czynniki polityczne: *polityka państwa w sprawach rozwoju* (P2) oraz *sprawną lokalną władzą* (P3) oraz czynnik technologiczny – *infrastruktura techniczna* (T3). Czynnik *świadomość potrzeby kształcenia się* (V2) pozostaje pod silnym wpływem czynników: *postawy nastawione na rozwój/postawy promodernizacyjne* (V3) oraz *przedsiębiorczość* (V1).

3.4.3. Klasyfikacja czynników analizy strukturalnej bazującej na oddziaływaniach bezpośrednich

Układ czynników analizy strukturalnej na płaszczyźnie wpływ-zależność przedstawiono na rysunku 3.30. Wyodrębniono na nim – zgodnie z metodyką MIC-MAC – kilka charakterystycznych grup czynników.

Wstępna analiza wizualna pozwala podzielić czynniki na siedem charakterystycznych grup. W obszarze czynników kluczowych znalazł się jeden czynnik *poziom przedsiębiorczości* (Ekon1). Czynnikiem rezultatu są czynniki: *poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw Mazowsza (innowacyjność jako efekt specjalizacji)* (T1). W skład grupy czynników pomocniczych weszły czynniki *poziom ochrony środowiska* (Ekon1) oraz *świadomość potrzeby kształcenia się* (V2). Determinantę badanego systemu tworzy jeden czynnik: *polityka państwa w sprawach rozwoju* (P2). Wszystkie czynniki społeczne, dwa czynniki wartości: *przedsiębiorczość* (V1) i *świadomość potrzeby kształcenia się* (V2), dwa czynniki technologiczne: *efektywność instytucji wspierających rozwój przedsiębiorstw* (T2) i *infrastruktura techniczna* (T3) i ponadto czynnik ekonomiczny, *zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców* (Ekon3) oraz polityczny *sprawną lokalną władzą* (P3) można zaliczyć do czynników regulujących. Ostatnią grupę stanowią czynniki autonomiczne, w skład których wchodzi: *poziom edukacji ekologicznej* (Ekon2), *obszary zagrożenia ekologicznego (zalewowe, powodziowe)* (Ekon3), *renta położenia* (Ekon2), *stabilność systemu politycznego (zmiana priorytetów po zmianie władzy)* (P1) oraz wszystkie czynniki prawne.



Rysunek 3.30. Podział czynników analizy strukturalnej bazujący na oddziaływaniach bezpośrednich

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

Ponieważ obraz układu czynników uzyskany na podstawie oddziaływań bezpośrednich wskazał w zasadzie na jeden tylko czynnik kluczowy – *poziom przedsiębiorczości* (Ekon1) – zespół projektowy uznał za celowe kontynuowanie analizy z uwzględnieniem oddziaływań pośrednich.

3.4.4. Wyznaczenie wpływów i zależności pośrednich

W kolejnym etapie badania uwzględniono oddziaływania pośrednie. Algorytmy wykorzystane w programie MIC-MAC umożliwiły analizę oddziaływań w badanym obszarze oraz pozwoliły zhierarchizować je z uwzględnieniem liczby połączeń i pętli o długości 1,2,...,n dochodzących i wychodzących od każdego czynnika. W efekcie zostają ujawnione oddziaływania pośrednie, trudne do bezpośredniego zdefiniowania przez ekspertów analizujących badany obszar.

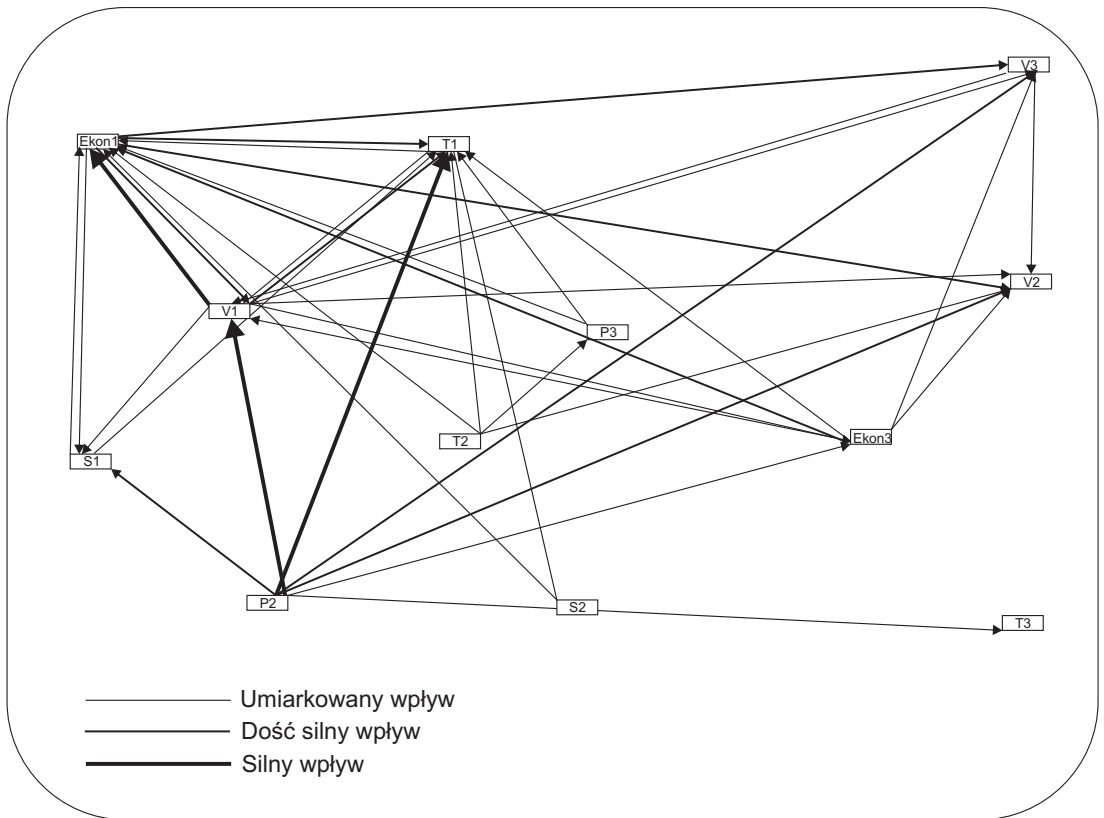
Sumaryczne wyniki obliczeń dotyczące sił oddziaływań i zależności pośrednich przedstawiono w tabeli 3.15.

Tabela 3.15. Sumaryczne siły oddziaływań pośrednich występujących między czynnikami analizy strukturalnej

Czynnik	Sumaryczna siła wpływu	Sumaryczna siła zależności
S1. Poziom zamożności	379907	414737
S2. Występowanie liderów lokalnych	372000	313216
S3. Dostępność przestrzenna	310746	283245
T1. Poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw Mazowsza (innowacyjność jako efekt specjalizacji)	385944	533263
T2. Efektywność instytucji wspierających rozwój przedsiębiorst	391971	359961
T3. Infrastruktura techniczna	308980	348161
Ekon1. Poziom przedsiębiorczości	508468	550342
Ekon2. Renta położenia	193557	114780
Ekon3. Zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców	435667	404766
Ekol1. Poziom ochrony środowiska	140810	318414
Ekol2. Poziom edukacji ekologicznej	121235	267924
Ekol3. Obszary zagrożenia ekologicznego (zalewowe, powodziowe)	148028	61365
P1. Stabilność systemu politycznego (zmiana priorytetów po zmianie władzy)	218922	146900
P2. Polityka państwa w sprawach rozwoju	572445	258992
P3. Sprawna władza lokalna	360527	337748
V1. Przedsiębiorczość	478875	484836
V2. Świadomość potrzeby kształcenia się	301744	480227
V3. Postawy nastawione na rozwój/postawy promodernizacyjne	401410	462401
L1. Stabilne przepisy prawne (np. stabilność podatkowa)	182468	123382
L2. Jasne i przejrzyste przepisy prawne (podatkowe)	289956	123382
L3. Plany zagospodarowania przestrzennego	115676	231294

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

Analiza wpływów pośrednich, której wyniki zaprezentowano w tabeli 3.15, wskazuje, że czynnikiem o najsilniejszym oddziaływaniu na pozostałe jest *polityka państwa w sprawach rozwoju (P2)*, a czynnikiem najbardziej zależnym jest *poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw Mazowsza (innowacyjność jako efekt specjalizacji) (T1)*.



Rysunek 3.31. Graf oddziaływań pośrednich

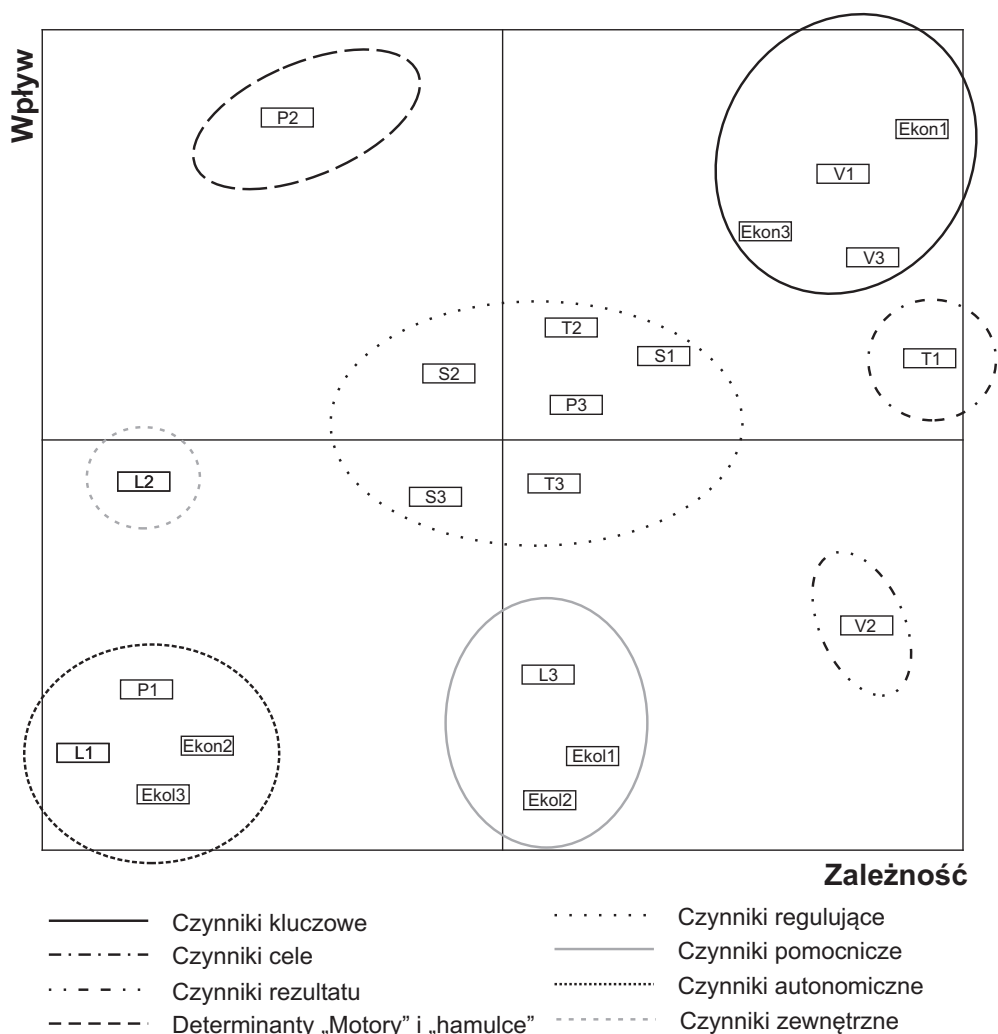
Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

Uwzględnienie w analizie oddziaływań pośrednich (rysunek 3.31) powoduje znaczne zagęszczenie sieci wzajemnych powiązań pomiędzy czynnikami. Graf oddziaływań pośrednich wskazuje, że czynniki technologiczne i ekonomiczne w największym stopniu są zależne od innych czynników. Czynniki o największym wpływie na inne są czynniki polityczne i społeczne.

Łączną analizę siły wpływu i stopnia zależności poszczególnych czynników wskazane jest przeprowadzić posługując się mapą wpływ-zależność.

3.4.5. Klasyfikacja czynników analizy strukturalnej bazująca na oddziaływaniach pośrednich

Rozkład czynników na płaszczyźnie wpływ-zależność z uwzględnieniem oddziaływań pośrednich oraz wyodrębnieniem charakterystycznych grup czynników przedstawiono na rysunku 3.32.



Rysunek 3.32. Podział czynników analizy strukturalnej bazujący na oddziaływaniach bezpośrednich

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu MIC-MAC.

Uwzględnienie wpływów pośrednich nie zmieniło w znaczący sposób układu czynników na płaszczyźnie wpływ-zależność, ale niektóre podziały stały się wyraźniejsze.

W obszarze czynników kluczowych znajdują się czynniki: *poziom przedsiębiorczości* (Ekon1), *zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców* (Ekon3), *przedsiębiorczość* (V1) oraz *postawy nastawione na rozwój/postawy promodernizacyjne* (V3). Rezultaty badanego systemu tworzy czynnik *świadomość potrzeby kształcenia się* (V2). Do grupy czynników pomocniczych zaliczono czynniki ekologiczne: *poziom ochrony środowiska* (Eko1), *poziom edukacji ekologicznej* (Eko2) oraz *plany zagospodarowania przestrzennego* (L3).

Wszystkie czynniki społeczne, *efektywność instytucji wspierających rozwój przedsiębiorstw* (T2), *infrastruktura techniczna* (T3) oraz *sprawna władza lokalna* (P3) można zaliczyć do czynników regulujących. Czynniki *jasne i przejrzyste przepisy prawne (podatkowe)* (L2) ulokował się w obszarze czynników zewnętrznych. W grupie czynników autonomicznych znalazły się: *stabilność systemu politycznego (zmiana priorytetów po zmianie władzy)* (P1), *stabilne przepisy prawne (na przykład stabilność podatkowa)* (L1), *renta położenia* (Ekon1) oraz *obszary zagrożenia ekologicznego (zalewowe, powodziowe)* (Ekon3).

Przeprowadzona wśród ekspertów dyskusja potwierdziła merytoryczną zasadność uzyskanej w wyniku analizy strukturalnej klasyfikacji czynników STEEPVL. Klasyfikacja czynników STEEPVL uzyskana na podstawie analizy ważność-niepewność oraz analizy strukturalnej stanowiła podstawę wyłonienia osi scenariuszy rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego.

3.5. Scenariusze rozwoju

3.5.1. Wybór osi scenariuszy

Przeprowadzone analizy ważność-niepewność oraz wpływ-zależność dotyczące czynników STEEPVL wskazały grupy czynników kandydujących na osie scenariuszy rozwoju w obszarze tematycznym rozwój lokalny.

Analiza ważność-niepewność wskazała czynniki charakteryzujące się znacznym wpływem na badane zjawisko, i jednocześnie o dużym stopniu niepewności dotyczącym ich przyszłego stanu w horyzoncie czasowym badania. Do grupy tej zaliczyć można następujące czynniki:

- *poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw Mazowsza (innowacyjność jako efekt specjalizacji)*, (T1),
- *zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców* (Ekon3),
- *stabilność systemu politycznego (zmiana priorytetów po zmianie władzy)*, (P1),
- *polityka państwa w sprawach rozwoju* (P2),
- *sprawna władza lokalna* (P3),
- *postawy nastawione na rozwój/postawy promodernizacyjne* (V3),
- *stabilne przepisy prawne (np. stabilność podatkowa)*, (L1),
- *jasne i przejrzyste przepisy prawne (podatkowe)*, (L2).

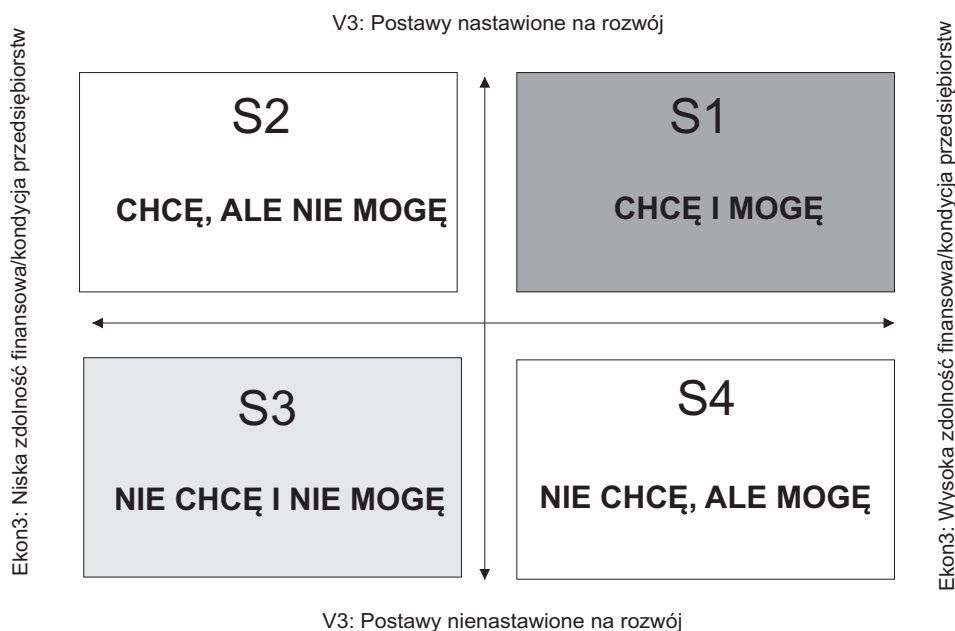
Wykonana analiza strukturalna pozwoliła natomiast wyłonić czynniki charakteryzujące się dużym wpływem na pozostałe czynniki, a jednocześnie silnym stopniem zależności od innych czynników. Poza tym, dostarczyła ona podstaw do merytorycznej interpretacji roli poszczególnych czynników w badanym obszarze. W efekcie wykonanych obliczeń wskazano następujące czynniki kluczowe:

- *zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców* (Ekon3),
- *poziom przedsiębiorczości* (Ekon1),
- *przedsiębiorczość* (V1),
- *postawy nastawione na rozwój/postawy promodernizacyjne* (V3).

Konfrontacja wyników obu analiz oraz dyskusja merytoryczna panelu ekspertów pozwoliła jako osie scenariuszy w obszarze rozwój lokalny wskazać czynniki:

- *postawy nastawione na rozwój/postawy promodernizacyjne* (V3),
- *zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców* (Ekon3).

Jako osie (siły napędowe) scenariuszy wybrano jeden czynnik z grupy czynników ekonomicznych (Ekon3) i jeden z grupy czynników dotyczących wartości (V3). Poprzez nadanie tym czynnikom wartości skrajnych wypracowano cztery scenariusze rozwoju przyszłości (rysunek 3.33).



Rysunek 3.33. Układ osi scenariuszy obszaru rozwój lokalny

Źródło: opracowanie własne.

Scenariusz 1: Postawy nastawione na rozwój i wysoka zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców.

Scenariusz 2: Postawy nastawione na rozwój i niska zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców.

Scenariusz 3: Postawy nie nastawione na rozwój i niska zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców.

Scenariusz 4: Postawy nie nastawione na rozwój i wysoka zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców.

W wyniku przeprowadzonej burzy mózgów oraz dyskusji moderowanej eksperci zaproponowali dla poszczególnych scenariuszy następujące nazwy:

S1 – Rozwój Polski rozwojem Mazowsza; Popłyn na fali; Alleluja i do przodu; Chcę i mogę.

S2 – Mierz siły na zamiary, Do biznesu jeden krok, Chcę, ale nie mogę.

S3 – W kierunku peryferii; Bez szans; Nie chcę i nie mogę.

S4 – Miliony do wzięcia; Podróż za jeden uśmiech; Mogę, ale nie chcę.

Wyłonione w ten sposób scenariusze zostały w dalszej części pracy krótko opisane oraz w każdy ze scenariuszy wpisano charakteryzujący go układ pozostałych czynników analizy STEEPVL.

3.5.2. Osnowy scenariuszy

W kolejnym etapie badań, eksperci ocenili stan pozostałych (poza siłami napędowymi) czynników STEEPVL w poszczególnych scenariuszach rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego w perspektywie 2025 roku. Wyniki oceny przedstawiono w tabeli 3.16.

Szeroki kontekst dla scenariuszy rozwoju lokalnego tworzą trendy, rozumiane jako utrwalone kierunki przemian społecznych, gospodarczych, środowiskowych, politycznych i kulturowych obejmujące znaczny układ czasowo-przestrzenny.

Identyfikacji trendów wpływających na rozwój lokalny dokonano w wyniku dyskusji moderowanej panelu ekspertów. Pomocniczą rolę w wyłonieniu trendów istotnie oddziałujących na rozwój lokalny pełniła analiza ważność-niepewność czynników STEEPVL. Czynniki wskazane jako trendy powinny charakteryzować się dużym oddziaływaniem na badane zjawisko, a jednocześnie w miarę małą niepewnością co do ich przyszłego stanu. W wyniku prac paneli eksperckich zidentyfikowano dwa czynniki potencjalnie tworzących trendy. Należą do nich:

- 1) *rosnący poziom zamożności (S1),*
- 2) *poziom przedsiębiorczości (Ekon1).*

Ostateczne wskazanie trendów i ich wpisanie w scenariusze będzie przedmiotem badań w trakcie pomiaru II.

Scenariusz 1. Rozwój Polski rozwojem Mazowsza; Popłyn na fali; Alleluja i do przodu; Chcę i mogę

Scenariusz opiera się na założeniu wysokiej zdolności finansowej przedsiębiorstw oraz silnych postawach nastawionych na rozwój, co w konsekwencji powoduje wysoki poziom przedsiębiorczości w regionie. Wysoki poziom innowacyjności i przedsiębiorczości Mazowsza jest dodatkowo stymulowany występowaniem lokalnych liderów oraz względnie sprawnymi instytucjami wspierającymi rozwój. Rozwój lokalny stymulowany jest dzięki wysokiej stabilności systemu politycznego, aktywnej polityce państwa w sprawach rozwoju oraz sprawnej władzy lokalnej. Ostatecznie rośnie zamożność społeczeństwa, które stale dostrzega potrzebę kształcenia się. Lokalna społeczność posiada wysoki poziom świadomości ekologicznej, jako wynik efektywnego systemu edukacji ekologicznej. Rozwój lokalny charakteryzuje ponadto wysoki poziom ochrony środowiska oraz dbałość o lokalne zasoby środowiska.

Scenariusz 2. Mierz siły na zamiary; Do biznesu jeden krok; Chcę, ale nie mogę

Według tego scenariusza rozwój lokalny z jednej strony stymulowany jest silnymi postawami nastawionymi na rozwój, z drugiej jednak ograniczany niską zdolnością finansową przedsiębiorstw. Wynika to z niższej zamożności społeczeństwa. Przeciętny poziom innowacyjności i przedsiębiorczości Mazowsza wynika z ograniczeń ekonomicznych. Niższa efektywność instytucji otoczenia biznesu nie zapewnia wsparcia dla przedsiębiorców, mimo występowania liderów lokalnych.

W scenariuszu silna motywacja ze strony społeczeństwa, postrzegającego potrzebę kształcenia się w obliczu barier o charakterze ekonomicznym, nie zapewnia zadawalającego poziomu rozwoju lokalnego. Scenariusz utraconych możliwości może mieć charakter tymczasowych problemów związanych na przykład z kryzysem gospodarczym i ogólną stagnacją.

Scenariusz 3. W kierunku peryferii; Bez szans; Nie chcę i nie mogę

Scenariusz zakłada brak postaw prorozwojowych wśród społeczeństwa przy jednoczesnej słabej kondycji finansowej przedsiębiorstw. Brak perspektyw rozwojowych jest wynikiem działania czynników ekonomicznych związanych z niskim poziomem zamożności społeczeństwa, ale również czynników społecznych związanych na przykład z brakiem postrzegania potrzeby kształcenia się, rozwijania, podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Ponadto, niska stabilność systemu politycznego i pasywna polityka państwa w sprawach rozwoju nie stwarzają możliwości zmiany istniejącej sytuacji, a wręcz pogłębiają problemy związane z rozwojem lokalnym. Niski poziom edukacji ekologicznej nie powoduje zainteresowania sprawami ochrony środowiska wśród lokalnej społeczności.

Scenariusz 4. Miliony do wzięcia; Podróż za jeden uśmiech; Mogę, ale nie chcę

Scenariusz zakłada brak postaw prorozwojowych wśród społeczeństwa przy jednoczesnej wysokiej zdolności/kondycji finansowej przedsiębiorstw. Zasoby finansowe będące w posiadaniu przedsiębiorców zapewniają ich rozwój, który nie zawsze jest ukierunkowany na potrzeby społeczne. Brak postaw prorozwojowych wśród przedsiębiorców wpływa na względnie niski poziom innowacyjności prowadzonej działalności. Społeczeństwo nie nastawione na rozwój nie jest zainteresowane edukacją ekologiczną i nie dostrzega potrzeby kształcenia się. Postawy charakterystyczne również dla członków władz lokalnych determinuje brak sprawności władzy w procesie rozwiązywania lokalnych problemów. Scenariusz ten zakłada umiarkowany poziom przedsiębiorczości.

Tabela 3.16. Charakterystyka scenariuszy rozwoju lokalnego

Czynniki STEEPVL	Scenariusz 1	Scenariusz 2	Scenariusz 3	Scenariusz 4
	V3↑ – Ekon3↑	V3↑ – Ekon3↓	V3↓ – Ekon3↓	V3↓ – Ekon3↑
S1. Poziom zamożności	wysoki	umiarkowany	niski	wysoki
S2. Występowanie liderów lokalnych	wysoki	wysokie	niskie	neutralny
S3. Dostępność przestrzenna	neutralna	neutralna	neutralna	neutralna
T1. Poziom innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw Mazowsza (innowacyjność jako efekt specjalizacji)	wysoki	umiarkowany	neutralny	umiarkowany
T2. Efektywność instytucji wspierających rozwój przedsiębiorstw	umiarkowany	niski	neutralny	niski
T3. Infrastruktura techniczna	wysoka	umiarkowany	neutralny	niski
Ekon1. Poziom przedsiębiorczości	wysoki	wysoki	niski	umiarkowany
Ekon2. Renta położenia	neutralna	neutralna	neutralna	neutralna
Ekon3. Zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców	Czynnik stanowiący oś scenariuszy			
Ekol1. Poziom ochrony środowiska	wysoki	umiarkowany	neutralny	niski
Ekol2. Poziom edukacji ekologicznej	wysoki	wysoki	niski	umiarkowany
Ekol3. Obszary zagrożenia ekologicznego (zalewowe, powodziowe)	neutralny	neutralny	neutralny	neutralny
P1. Stabilność systemu politycznego (zmiana priorytetów po zmianie władzy)	wysoka	umiarkowana	niska	niska
P2. Polityka państwa w sprawach rozwoju	aktywna	aktywna	pasywna	pasywna
P3. Sprawna władza lokalna	wysoka	umiarkowana	neutralna	niska
V1. Przedsiębiorczość	wysoka	wysoka	niska	umiarkowana
V2. Świadomość potrzeby kształcenia się	wysoka	wysoka	niska	umiarkowana
V3. Postawy nastawione na rozwój/postawy promodernizacyjne	Czynnik stanowiący oś scenariuszy			
L1. Stabilne przepisy prawne (np. stabilność podatkowa)	wysoka	umiarkowana	neutralna	neutralna
L2. Jasne i przejrzyste przepisy prawne (podatkowe)	wysoka	umiarkowana	neutralna	neutralna
L3. Plany zagospodarowania przestrzennego	wysoka	umiarkowana	neutralna	niska

Źródło: opracowanie własne.

4. WYNIKI BADANIA DELPHI ROZWOJU LOKALNEGO WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO

4.1. Opis metodyki badawczej⁴²

Celem zrealizowanych w ramach II pomiaru badań Delphi było:

- zweryfikowanie wyboru czynników na osie scenariuszy na podstawie oceny istotności znaczenia tezy dla obszaru,
- oszacowanie prawdopodobieństwa poszczególnych scenariuszy,
- określenie barier, czynników sprzyjających oraz koniecznych działań do realizacji tez.

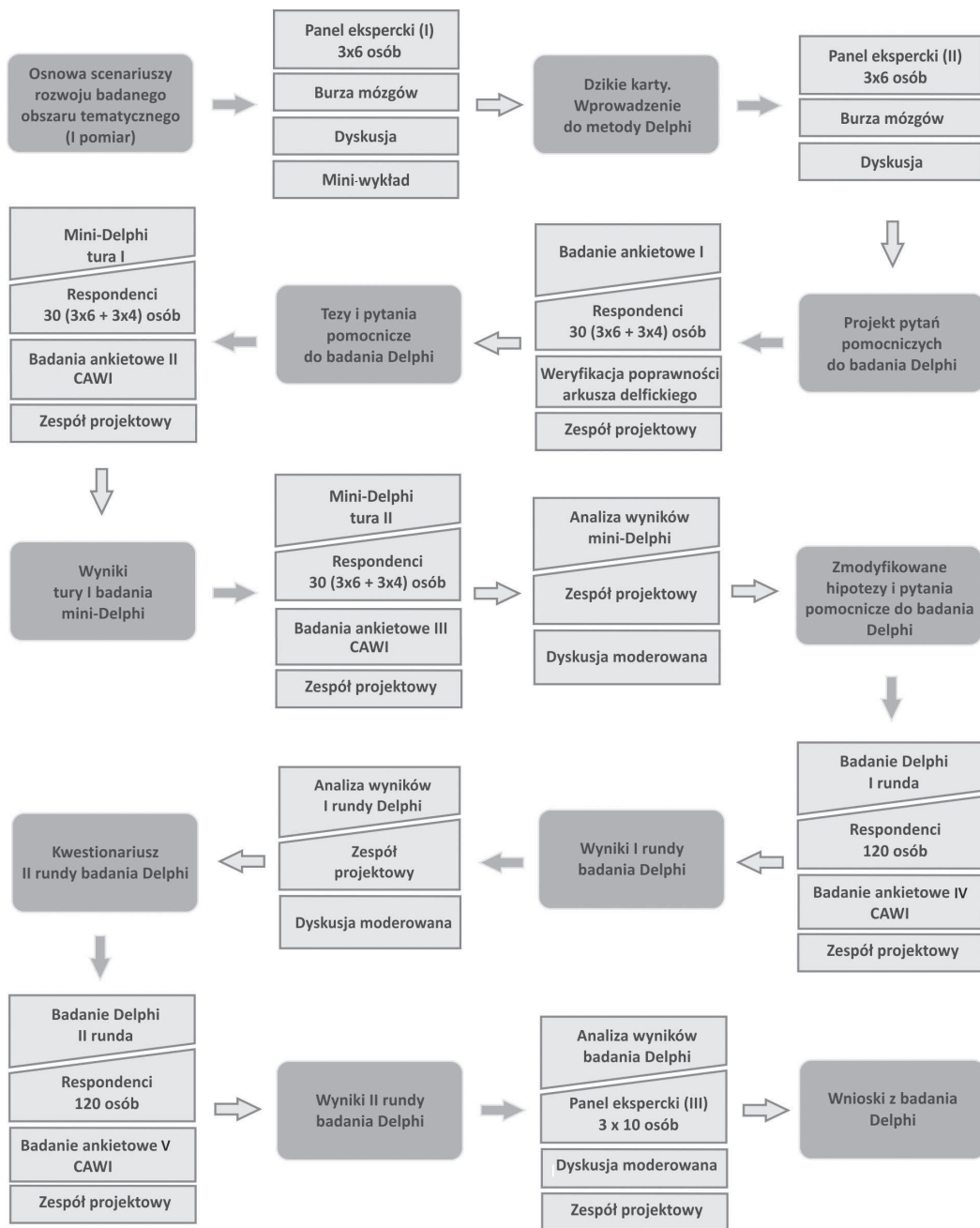
Schemat operacjonalizacji badań foresightowych na potrzeby pomiaru II przedstawiono na rysunku 4.1. Pokazano na nim umiejscowienie poszczególnych metod badawczych w schemacie badań, stosowane techniki badawcze oraz informację wejściową i wyjściową kolejnych etapów badania. Podstawową metodą badawczą w pomiarze II było badanie Delphi. Założono trzy spotkania paneli eksperckich:

- Panel ekspercki I (3 razy po 6 osób) poświęcony został dalszym pracom nad kreowaniem dzikich kart, wprowadzeniem do metody Delphi oraz określeniu założeń do budowy tez delfickich.
- Panel ekspercki II (3 razy po 6 osób) poświęcony został opracowaniu tez delfickich oraz pytań pomocniczych do badania Delphi.
- Panel ekspercki III (3 razy po 10 osób) posłużył opracowaniu wniosków podsumowujących badanie Delphi.

Zaproponowano trzy badania ankietowe:

- Badanie ankietowe I (mini-Delphi) skierowane zostało do 30 respondentów biorących udział w pomiarze I. Jego celem była weryfikacja poprawności sformułowania i zrozumienia tez delfickich oraz pytań pomocniczych zawartych w kwestionariuszu.
- Badanie ankietowe II skierowane zostało do 120 respondentów-przedsiębiorców oraz 30 osób biorących udział w pomiarze I. Była to I runda badania delfickiego. Badanie przeprowadzono w formie ankiety internetowej.
- Badanie ankietowe III skierowane zostało ponownie do 120 respondentów-przedsiębiorców oraz 30 osób biorących udział w pomiarze I. Była to II runda badania delfickiego. Badanie przeprowadzono również w formie ankiety internetowej.

⁴² Podrozdział opracowano przy współpracy z J. Nazarko, K. Dębrowską.

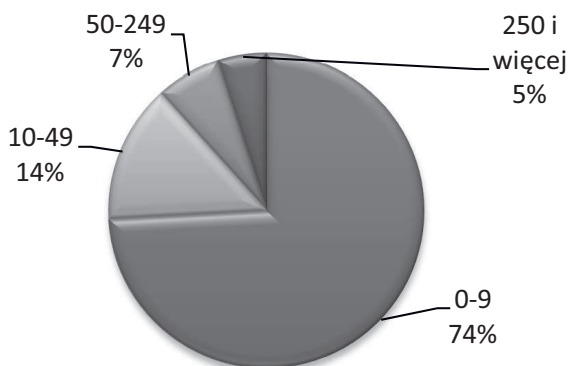


Rysunek 4.1. Operacjonalizacja metodyki badawczej na potrzeby pomiaru II

Źródło: J. Nazarko, *Regionalny foresight gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze*, ZPWIM, Warszawa 2013.

Zaproponowana struktura ankietowanych przedsiębiorców wynikała z liczby przedsiębiorstw w poszczególnych kategoriach wielkościowych, liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwach w poszczególnych kategoriach wielkościowych, struktury przedsiębiorstw ze względu na dział PKD oraz lokalizacji przestrzennej przedsiębiorstw.

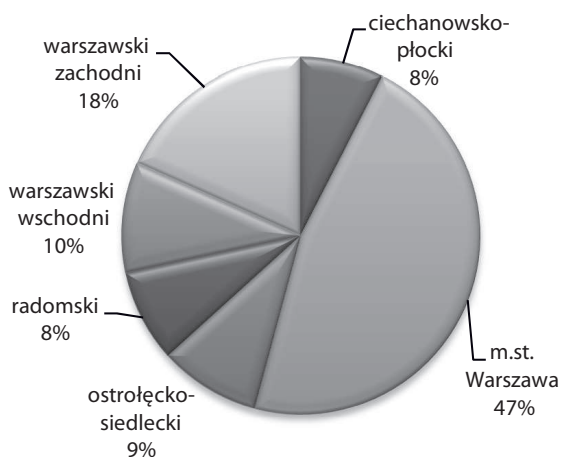
Strukturę ankietowanych przedsiębiorców według wielkości reprezentowanego przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 4.2. Ponad 70% ogółu ankietowanych stanowili przedstawiciele mikro przedsiębiorstw zatrudniających mniej niż 10 pracowników. Kolejną grupę pod względem wielkości stanowią przedstawiciele małych przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 49 osób. Ich udział w strukturze ankietowanych przedsiębiorców wyniósł 14%. Udział pozostałych dwóch grup przedsiębiorstw średnich i dużych wyniósł odpowiednio 7% i 5%.



Rysunek 4.2. Struktura ankietowanych przedsiębiorców według wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Strukturę ankietowanych w ramach pomiaru II ze względu na lokalizację przedsiębiorstw w wyróżnionych podregionach województwa mazowieckiego przedstawiono na rysunku 4.3.



Rysunek 4.3. Struktura ankietowanych przedsiębiorców według podregionów

Źródło: opracowanie własne.

Dominujący udział w strukturze ankietowanych przedsiębiorców mieli przedstawiciele przedsiębiorstw z terenu miasta stołecznego Warszawy. Stanowili oni 47% ankietowanych. Podregion warszawski-zachodni reprezentowało 18% ankietowanych, podregion warszawsko-wschodni 10%, podregion ostrołęcko-siedlecki 9%. Udział przedstawicieli przedsiębiorców z podregionu ciechanowsko-płockiego oraz radomskiego wyniósł po 8% (rysunek 4.3).

Liczbę ankietowanych przedsiębiorców według rodzaju prowadzonej działalności przedstawiono na rysunku 4.4. Uwzględniając rodzaj prowadzonej działalności przez badanych przedsiębiorców, 30 ankietowanych (40%) reprezentowało *handel, naprawę pojazdów samochodowych*. Dział *budownictwo* reprezentowało 14 osób, co stanowiło 11,7%. Działy *przemysł* oraz *działalność profesjonalna, naukowa i techniczna* reprezentowane były przez 12 osób (co stanowiło 10%).



Rysunek 4.4. Liczba ankietowanych przedsiębiorców według PKD

Źródło: opracowanie własne.

Narzędzie wykorzystane na potrzeby badania w ramach pomiaru II stanowił kwestionariusz udostępniony ankietowanym w formie elektronicznej. Wzór kwestionariusza do badań Delphi przedstawiono w załączniku 4. Kwestionariusz składał się z dwóch części:

- metryczki ankietowanego, który był proszony o podanie: działu PKD przedsiębiorstwa, wielkości przedsiębiorstwa, które reprezentuje oraz siedziby przedsiębiorstwa według podregionów,
- zestawu pytań do weryfikacji tez dla analizowanego obszaru.

W wyniku prac ekspertów w trakcie panelu I i II oraz po przeprowadzeniu badań pilotażowych opracowany został ostateczny zestaw tez dla obszaru rozwój lokalny:

Teza 1. Prorozwojowe postawy społeczne mieszkańców przyspieszą rozwój lokalny województwa mazowieckiego.

Teza 2. Dobra kondycja przedsiębiorstw województwa mazowieckiego będzie stanowiła stabilną podstawę rozwoju lokalnego województwa.

Teza 3. Wprowadzenie euro poprawi kondycję finansową zdecydowanej większości przedsiębiorstw województwa mazowieckiego.

Teza 4. Wzrost zamożności przyczyni się do nasilania procesów suburbanizacyjnych (migracja z większych ośrodków do mniejszych).

Teza 5. Sprawne władze lokalne będą kreować warunki do rozwoju przedsiębiorczości.

Teza 6. Otwarcie rynku wschodniego istotnie przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstw województwa mazowieckiego.

Dwie pierwsze tezy odnoszą się bezpośrednio do czynników kluczowych uznanych przez ekspertów podczas pomiaru I, za osie scenariuszy rozwoju lokalnego, czyli *postawy nastawione na rozwój/postawy promodernizacyjne* (V3) oraz *zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców* (Ekon3). Kolejne trzy tezy nawiązują do trendów wpływających na rozwój lokalny. Trendy, podobnie jak osie scenariuszy, zostały zidentyfikowane przez ekspertów podczas pomiaru I, a zaliczono do nich następujące czynniki:

- *rosnący poziom zamożności* (S1),
- *poziom przedsiębiorczości* (E1).

Ostatnia teza reprezentuje zdarzenie bezprecedensowe, czyli wydarzenie, które zakłóca trendy i występuje w danych warunkach po raz pierwszy.

W odniesieniu do każdej tezy przygotowano ten sam zestaw pięciu pytań pomocniczych, na które respondenci udzielali odpowiedzi:

1. Jak Pani/Pan ocenia istotność tezy dla obszaru rozwój lokalny?
2. Kiedy i z jakim prawdopodobieństwem, Pani/Pana zdaniem, teza zostanie zrealizowana lub kiedy wystąpią opisane w tezie zjawiska/procesy?
3. W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, poniższe czynniki/działania sprzyjają realizacji danej tezy?
4. W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, poniższe czynniki/bariery utrudniają realizację tezy?
5. W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, konieczne jest podjęcie poniższych działań w celu realizacji tezy?

W pytaniu 1 i 2 ankietowanych przedsiębiorców proszono o uzasadnienie swojej odpowiedzi. W odniesieniu do pytań 3-5 opracowano zestaw czynników sprzyjających, barier utrudniających oraz koniecznych działań niezbędnych dla realizacji ocenianej tezy.

Wygenerowane czynniki uwzględniane przy pytaniach pomocniczych zaprezentowano w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Zestawienie pytań pomocniczych 3-5 oraz czynników

Pyt. 3. W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, poniższe czynniki/działania sprzyjają realizacji danej tezy?

Społeczna zdolność współdziałania
 Korzystna koniunktura gospodarcza
 Wysoka dostępność kapitału finansowego
 System edukacji sprzyjający rozwojowi innowacyjności
 Inne działania (jakie?)

Pyt. 4. W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, poniższe czynniki/bariery utrudniają realizację tezy?

Brak współpracy w triadzie przedsiębiorcy – administracja – nauka
 Ograniczone zasoby finansowe przedsiębiorców
 Niestabilność przepisów prawnych
 Niska kultura polityczna
 Niskie kompetencje społeczeństwa
 Wysokie koszty wdrożeń innowacyjnej technologii
 Inne działania (jakie?)

Pyt. 5. W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, konieczne jest podjęcie poniższych działań w celu realizacji tezy?

Zmniejszenie obciążeń finansowych przedsiębiorców i pracowników (podatkowych, ZUS itp.)
 Uproszczenie procedur administracyjno-prawnych
 Dostosowanie systemu edukacji i kształcenia ustawicznego do wymagań gospodarki opartej na wiedzy
 Wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego
 Inne działania (jakie?)

Źródło: opracowanie własne.

Udzielając odpowiedzi na pytania 3-5 respondenci mieli do wyboru jedną z poniższych odpowiedzi:

- w bardzo dużym stopniu,
- w dużym stopniu,
- w średnim stopniu,
- w niskim stopniu,
- w bardzo niskim stopniu,
- nie mam zdania,
- czynnik nie ma związku z tezą.

Biorąc pod uwagę, że zaproponowany katalog czynników sprzyjających, barier utrudniających oraz koniecznych działań nie był wyczerpany, każdy z ankietowanych miał możliwość zaproponowania swojego własnego czynnika i poddania go dalszej ocenie.

W przeprowadzonym badaniu Delphi zastosowano dwie rundy badania z wykorzystaniem tego samego kwestionariusza. Ankietowani przedsiębiorcy uczestniczący w II rundzie badania Delphi w formie graficznej mogli zapoznać się ze strukturą udzielonych odpowiedzi przez ankietowanych w I rundzie badania Delphi. Wygląd kwestionariusza do II rundy Delphi przedstawiono na rysunkach 4.5. i 4.6.

[PRZEDSIĘBIORCY] RUNDA II, OBSZAR 2: Rozwój lokalny

0% 100%

TEZA 7

Proroczejowe postawy społeczne mieszkańców przyspieszą rozwój lokalny województwa mazowieckiego

3. W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, poniższe czynniki/działania sprzyjają realizacji danej tezy?

Struktura procentowa odpowiedzi w I rundzie:



	w bardzo dużym stopniu	w dużym stopniu	w średnim stopniu	w niskim stopniu	w bardzo niskim stopniu	nie mam zdania	czynnik nie ma związku z tezą
Społeczna zdolność współdziałania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korzystna koniunktura gospodarcza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wysoka dostępność kapitału finansowego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
System edukacji sprzyjający rozwojowi innowacyjności	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inny czynnik/działanie (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inny czynnik/działanie (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inny czynnik/działanie (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rysunek 4.5. Fragment kwestionariusza do II rundy badania Delphi

Źródło: opracowanie własne.



TEZA 7

Prorozwojowe postawy społeczne mieszkańców przyspieszą rozwój lokalny województwa mazowieckiego

1. Jak Pani/Pan ocenia istotność tezy dla obszaru Rozwój lokalny?

Struktura procentowa odpowiedzi i wybrane komentarze w I rundzie:



- Aktywne uczestnictwo społeczeństwa lokalnego, zaangażowanie w rozwój gospodarczy regionu poprzez aktywność edukacyjną i gospodarczą przyspiesza rozwój lokalny województwa.
- Postawy rozwojowe i chęć zmiany mają duży wpływ na rozwój lokalny.
- Postawy zachowawcze sprzyjają stagnacji.
- Świadomość społeczna mieszkańców jest niezbędna do rozwoju lokalnego województwa.
- Przekonanie mieszkańców do zmiany postawy na prorozwojową jest najważniejsza i bez tego nie będzie możliwy taki rozwój.
- Motorem rozwoju są ludzie i ich działania, w związku z tym trudno sobie wyobrazić rozwój bez postaw otwartych na rozwój.
- Spółczesne społeczeństwo prorozwojowe jest motorem napędzającym gospodarkę i rozwój lokalny.
- Gotowość do zmian, otwartość na nowe rozwiązania, chęć działania i wspieranie inicjatyw rozwoju na szczeblu działań przyspieszą rozwój lokalny województwa mazowieckiego.
- O rozwoju decydują ludzie i ich postawy.
- Inicjatywy społeczne mogą osiągać bardzo wymierny wpływ na rozwój lokalny.
- Dobry klimat społeczny będzie sprzyjał rozwojowi, ale raczej nie ma decydującej siły.
- Jest to czynnik ważny, ale nie decydujący.
- Młode pokolenie jest nastawione na rozwój.
- Prorozwojowe postawy społeczne w obecnej sytuacji gospodarczej nie będą się przekładać na rozwój lokalny, mogą one przynieść efekty dopiero przy poprawie sytuacji gospodarczej.
- Rozwój zależy od czynników zewnętrznych, jak dostęp do kapitału czy odpowiednie polityki.

- bardzo istotna
- istotna
- raczej istotna
- nieistotna
- nie mam zdania

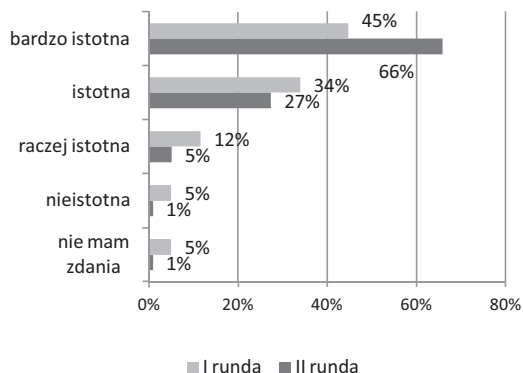
Rysunek 4.6. Fragment kwestionariusza do II rundy badania Delphi

Źródło: opracowanie własne.

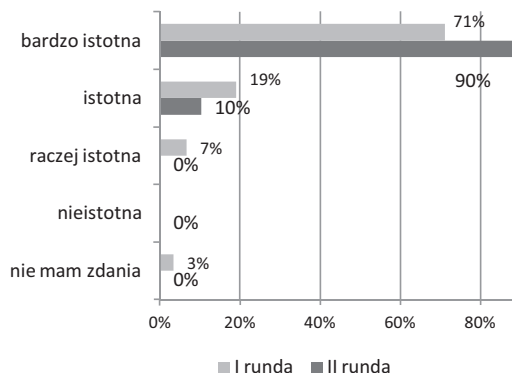
4.2. Istotność tez dla obszaru rozwój lokalny

Pierwsze pytanie kwestionariusza z pytaniami pomocniczymi do tez dotyczyło istotności danej tezy dla obszaru rozwój lokalny. Wszystkie tezy zostały wysoko ocenione pod względem ich istotności dla badanego obszaru, o czym informuje udział w odpowiedzi „bardzo istotna” i „istotna” zarówno w I, jak i w II rundzie badania Delphi. Ponadto należy zauważyć, że w rundzie II zwiększył się procent odpowiedzi uznających poszczególne tezy za istotne i bardzo istotne dla rozwoju lokalnego, a zmalał udział odpowiedzi określających tezy jako nieistotne lub raczej nieistotne dla obszaru. W rundzie II zmalał odsetek respondentów, którzy nie mieli zdania w ocenie istotności tez dla analizowanego obszaru (rysunek 4.7).

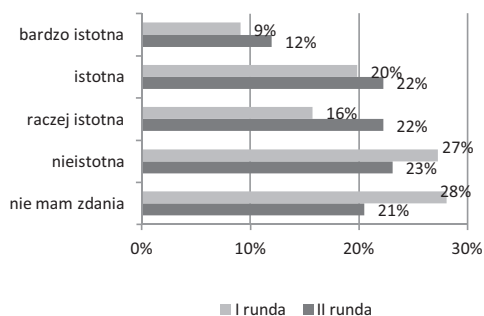
Teza 1



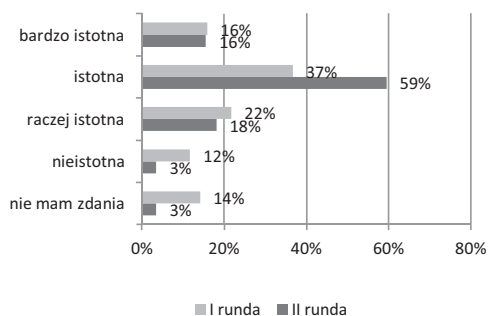
Teza 2



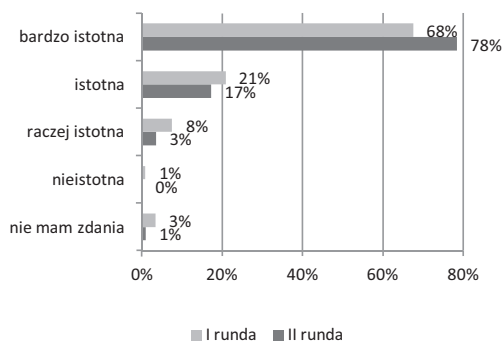
Teza 3



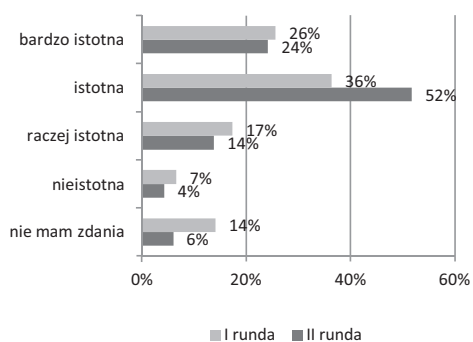
Teza 4



Teza 5



Teza 6



Rysunek 4.7. Istotność tez dla obszaru rozwój lokalny

Źródło: opracowanie własne.

Uzasadniając istotność danej tezy dla rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego respondenci zamieszczali swoje komentarze. Poniżej dokonano wyboru komentarzy dla poszczególnych tez.

Teza 1. Prorozwojowe postawy społeczne mieszkańców przyspieszą rozwój lokalny województwa mazowieckiego

Respondenci uzasadniając bardzo wysoką istotność tezy wypowiadali się następująco:

Aktywne uczestnictwo społeczeństwa lokalnego, zaangażowanie w rozwój gospodarczy regionu poprzez aktywność edukacyjną i gospodarczą przyspiesza rozwój lokalny województwa.

Postawy rozwojowe i chęć zmiany mają duży wpływ na rozwój lokalny.

Postawy zachowawcze sprzyjają stagnacji.

Świadomość społeczna mieszkańców jest niezbędna do rozwoju lokalnego województwa.

Przekonanie mieszkańców do zmiany postawy na prorozwojową jest najważniejsze i bez tego nie będzie możliwy taki rozwój.

Motorem rozwoju są ludzie i ich działania, w związku z tym trudno sobie wyobrazić rozwój bez postaw otwartych na rozwój.

Istotność tezy 1 dla rozwoju lokalnego respondenci uzasadniali następująco:

Spółeczeństwo prorozwojowe jest motorem napędzającym gospodarkę i rozwój lokalny.

Gotowość do zmian, otwartość na nowe rozwiązania, chęć działania i wspieranie inicjatyw rozwoju na szczeblu działań przyspieszą rozwój lokalny województwa mazowieckiego.

O rozwoju decydują ludzie i ich postawy.

Inicjatywy społeczne mogą osiągać bardzo wymierny wpływ na rozwój lokalny.

Wypowiedzi wskazujące, że teza 1 jest raczej istotna dla rozwoju lokalnego obejmowały stwierdzenia:

Dobry klimat społeczny będzie sprzyjał rozwojowi, ale raczej nie ma decydującej siły.

Jest to czynnik ważny, ale nie decydujący.

Młode pokolenie jest nastawione na rozwój.

Nieliczni respondenci, którzy wskazali, że teza 1 jest nieistotna dla rozwoju lokalnego uzasadniali to następująco:

Prorozwojowe postawy społeczne w obecnej sytuacji gospodarczej nie będą się przekładać na rozwój lokalny, mogą one przynieść efekty dopiero przy poprawie sytuacji gospodarczej.

Rozwój zależy od czynników zewnętrznych, takich jak dostęp do kapitału czy odpowiednie polityki.

Teza 2. Dobra kondycja przedsiębiorstw województwa mazowieckiego będzie stanowiła stabilną podstawę rozwoju lokalnego województwa

Respondenci uzasadniając bardzo wysoką istotność tezy 2 wypowiadali się następująco:

Kondycja przedsiębiorstw determinuje dobrobyt mieszkańców regionu, a to ludzie ostatecznie tworzą lokalne środowisko.

Dobra kondycja firm przekłada się na zwiększanie zatrudnienia a tym samym konsumpcji.

Dzięki dobrej kondycji przedsiębiorstw przedsiębiorcy będą mieli środki na innowacje.

Dobrze prosperujące przedsiębiorstwa mogą korzystnie wpływać na otoczenie w którym funkcjonują – większe wpływy z podatków, działalność pro publico bono etc. polepszają jakość życia mieszkańców województwa.

Gospodarka jest motorem życia społecznego.

Dobra kondycja przedsiębiorstw to możliwość wykorzystania wiedzy i kreatywności kapitału ludzkiego zamiast ograniczania zatrudnienia i kursu na „przetrwanie”.

Istotność tezy 2 dla rozwoju lokalnego respondenci uzasadniali następująco:

Dobra kondycja przedsiębiorstw nie ma skutków ubocznych dla innych, nie powoduje zagrożenia, sprawia że są fundusze na rozwój przedsiębiorstw i ludzi skupionych wokół nich.

Bez „zdrowych” przedsiębiorstw nie będzie możliwy rozwój regionu.

Dobra kondycja firm oznacza miejsca pracy i generowanie środków, które mogą zostać przeznaczone na ich rozwój.

Kondycja gospodarcza przekłada się na warunki ekonomiczne kraju i lokalnych społeczności i pobudza działania rozwojowe

Prosperujące przedsiębiorstwa = większe podatki i mniejsza stopa bezrobocia.

Wypowiedzi wskazujące, że teza 2 jest raczej istotna dla rozwoju lokalnego obejmowały stwierdzenia:

Dobra kondycja przedsiębiorstw to nie tylko wpływy do budżetu ale też pozytywne podejście do życia przedsiębiorców co może dawać pozytywny skutek w kwestii bezrobocia.

W mojej ocenie równie ważny jest np. stan duchowy mieszkańców województwa.

Poczucie stabilności finansowej będzie „pompowało” konsumpcję, co za tym idzie rozwój firm.

Teza 3. Wprowadzenie euro poprawi kondycję finansową zdecydowanej większości przedsiębiorstw województwa mazowieckiego

Respondenci uzasadniając bardzo wysoką istotność tezy 3 wypowiadali się następująco:

Nie ma innej możliwości włączenia Polski w system gospodarki europejskiej i światowej.

Wprowadzenie euro uprości rozliczenia między importerami-eksporterami i tym samym wpłynie na stabilizację sytuacji finansowej przedsiębiorstw.

Patrząc na inne kraje UE wprowadzenie waluty euro nie jest korzystne dla rozwoju oraz sytuacji całego kraju.

Wprowadzenie euro z jednej strony pozwoli na szybszy rozwój i poprawę finansowa przedsiębiorstw a z drugiej strony na wysoką inflację i drożyznę.

Euro niesie ze sobą duże ryzyko, związane z sytuacją w strefie euro Unii, ale jednocześnie może ustabilizować sytuację importerów i eksporterów, a także zwiększyć konkurencyjność naszych firm.

Istotność tezy 3 dla rozwoju lokalnego respondenci uzasadniali następująco:

Wprowadzenie euro może mieć znaczący wpływ na kondycję finansową większości przedsiębiorstw, jednak nie mam przekonania, że będzie to wpływ pozytywny.

Wprowadzenie euro obniży koszty wielu przedsiębiorców.

Nie podzielam tej tezy, ale jeśli przyjąć ją za prawdziwą, to ma duży wpływ na rozwój lokalny, bo firmy o dobrej kondycji finansowej są bardziej skłonne do działań na rzecz społeczności lokalnych (np. finansowanie lokalnych klubów sportowych).

Nie jest to pewne czy euro poprawi kondycję przedsiębiorstw, może być czynnikiem wręcz odwrotnym. Dlatego jest to istotne.

Wypowiedzi wskazujące, że teza 3 jest raczej istotna dla rozwoju lokalnego obejmowały stwierdzenia:

Tak, o ile dojdzie do tego w odpowiednim momencie. Poprawa kondycji jest możliwa także bez natychmiastowego wprowadzenia euro.

Wprowadzenie euro dla wielu przedsiębiorstw jest obojętne, dla niektórych firm z kolei będzie to niekorzystne i sytuacja finansowa się pogorszy.

Wprowadzenie euro nie poprawi kondycji przedsiębiorstw a jedynie zmniejszy ryzyko walutowe.

Brak różnic kursowych, brak wahań kursów walutowych, postrzeganie Polski jako kraju stabilnego. Niskie stopy procentowe.

Obawy społeczeństwa są duże co do wprowadzenia euro.

Nieliczni respondenci, którzy wskazali, że teza 3 jest nieistotna dla rozwoju lokalnego uzasadniali to następująco:

Myślę, że województwo mazowieckie, jak również całe państwo nie jest przygotowane ekonomicznie na wprowadzenie waluty euro.

Kondycja finansowa nie jest uzależniona od waluty.

W obecnej sytuacji kondycja finansowa przedsiębiorców będzie stabilniejsza przy zachowaniu naszej waluty.

Wprowadzenie euro pogrzeje polską gospodarkę i pogorszy kondycję polskich przedsiębiorstw.

Respondenci, którzy w II rundzie w dalszym ciągu wskazywali, że nie mają na ten temat zdania, uzasadnili to następująco:

Zbyt mało wiem na ten temat. Prognozy i publikacje są rozbieżne więc trudno mi zająć jednoznaczne stanowisko.

Wszystko zależy od kursu wymiany waluty polskiej na euro.

W obecnej, niepewnej sytuacji w strefie euro trudno mi ocenić przyszły wpływ wspólnej waluty na kondycję finansową przedsiębiorstw.

Trudno dziś przewidzieć skutki wprowadzenia euro dla przedsiębiorstw.

Teza 4. Wzrost zamożności przyczyni się do nasilania procesów suburbanizacyjnych (migracja z większych ośrodków do mniejszych)

Respondenci uzasadniając bardzo wysoką istotność tezy 4 wypowiadali się następująco:

Ludzie bogaci pracujący na co dzień w wielkich aglomeracjach chcą żyć na peryferiach z dala od wielkiego miasta.

Źródłem zjawiska będzie większa zdolność kredytowa mieszkańców.

Mniejsze ośrodki lokalne mają większą zdolność do generowania inicjatyw lokalnych.

Jest to konieczne dla zapewnienia odpowiednio wykwalifikowanych kadr dla firm zlokalizowanych w mniejszych miejscowościach, co dzisiaj jest pewną barierą dla rozwoju ok. 30% lokalnych przedsiębiorstw.

Dążenie do podniesienia jakości życia zwykle wiąże się z chęcią ucieczki z zatłoczonych miast.

Istotność tezy 4 dla rozwoju lokalnego respondenci uzasadniali następująco:

Zamożni mieszkańcy miast chętnie osiedlają się w regionach okołomiejskich, w odpowiedniej odległości od centrum, w eleganckich, willowych miejscowościach.

Proces suburbanizacji przyczynia się do rozwoju mniejszych ośrodków podmiejskich. Może dzięki temu powstać zapotrzebowanie na nowego typu usługi i przedsiębiorstwa na terenie lokalnym.

Dzięki tej migracji moim zdaniem zyskują przedsiębiorstwa lokalne.

Migracja zapewni rozwój mniejszych ośrodków.

Pieniądze pozwalają na realizowanie swoich marzeń.

Wzrost napływu ludności do lokalnych społeczności spowoduje ich rozwój poprzez nowe inwestycje i konkurencję między lokalnymi samorządami w celu zachęcenia potencjalnych nowych mieszkańców.

Wzrost zamożności pozwala na zwiększenie wydatków na dojazdy do pracy oraz zastosowanie nowoczesnych technologii w pracy zdalnej.

Wypowiedzi wskazujące, że teza 4 jest raczej istotna dla rozwoju lokalnego obejmowały stwierdzenia:

Ludzie bogaci będą pracować w miastach a wypoczywać na wsi.

To trend dobrze zbadany i występujący na całym świecie.

Ludzie zamożniejsi będą szukali bezpieczeństwa i spokoju. Bliskość natury będzie bardzo istotna.

Mniejsze ośrodki zaczną się lepiej rozwijać.

Nieliczni respondenci, którzy wskazali, że teza 4 jest nieistotna dla rozwoju lokalnego uzasadniali to następująco:

Wzrost zamożności nie zawsze sprzyja migracji.

Zamożni ludzie raczej inwestują w nieruchomości a migracja z większych ośrodków do mniejszych polega raczej na zmniejszaniu kosztów życia.

Obserwując istniejące trendy myślę, że wzrost zamożności nie ma znaczenia dla procesu suburbanizacji.

Przeszło 3% respondentów w II rundzie w dalszym ciągu stwierdziło, że nie mają na ten temat zdania, uzasadniając to następująco:

Nie wiem jak wzrost zamożności przełoży się na procesy suburbanizacji.

Nie widzę związku.

Brak wiedzy na temat tych procesów.

Teza 5. Sprawne władze lokalne będą kreować warunki do rozwoju przedsiębiorczości

Respondenci uzasadniając bardzo wysoką istotność tezy 5 wypowiadali się następująco:

Sprawna władza kreuje właściwe kierunki rozwoju, sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości.

Dobrze zarządzane małe ojczyzny to dobro dla wszystkich.

Przedsiębiorcy bez pomocy władz lokalnych mają dużo mniejsze szanse rozwoju.

To podstawowa funkcja samorządów.

Istotność tezy 5 dla rozwoju lokalnego respondenci uzasadniali następująco:

Lokalne władze mają ogromny wpływ na atrakcyjność inwestycyjną region.

Poprzez wprowadzanie rozwiązań prawnych, finansowych władze lokalne tworzą dogodne warunki do rozwoju przedsiębiorczości.

Wypowiedzi wskazujące, że teza 5 jest raczej istotna dla rozwoju lokalnego obejmowały stwierdzenia:

Wymagana jest otwartość władz i ich zdolność do komunikacji zarówno z biznesem, jak i z nauką.

Władze lokalne nie mają tak znaczącego przełożenia na rozwój przedsiębiorczości.

W rozwoju przedsiębiorczości poza kapitałem i wiedzą potrzebne jest mądre otoczenie

Teza 6. Otwarcie rynku wschodniego istotnie przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstw województwa mazowieckiego

Respondenci uzasadniając bardzo wysoką istotność tezy 6 wypowiadali się następująco:

Są to nowe rynki zbytu bardzo pojemne i chłonne dla naszej produkcji.

Niskie koszty transportu. Konkurencyjność cenowa polskich towarów i ich jakość.

Sprzyja temu bliskość granicy wschodniej i otwarcie bardzo dużych rynków zbytu.

Powinniśmy być elastyczni na każde możliwości.

Istotność tezy 6 dla rozwoju lokalnego respondenci uzasadniali następująco:

Nowe rynki zbytu są bardzo pożądane a szczególnie wschodnie. Większe obroty przełożą się na większe inwestycje lokalne.

Odrzucenie każdej bariery jest pozytywne i musi spowodować rozwój.

Każde otwarcie nowych rynków zbytu nakręca koniunkturę gospodarczą.

Otwarcie rynku wschodniego może okazać się kluczem do sukcesu Mazowsza.

Wypowiedzi wskazujące, że teza 6 jest raczej istotna dla rozwoju lokalnego obejmowały stwierdzenia:

Dzięki otwarciu rynku wschodniego poprawi się eksport produktów i usług, natomiast może u nas zwiększyć się bezrobocie przez tanią siłę roboczą ze wschodu.

To otwarcie bardziej pomoże rozwijać się województwom wschodnim. Poza tym jest to bardzo niestabilny rynek, działający na innych zasadach niż rynek polski.

Nowe rynki zbytu to większa produkcja a większa produkcja to zwiększenie zatrudnienia oraz wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych.

Rynek wschodni ma szansę być dodatkowym rynkiem zbytu i wymiany technologii.

To może być potencjalnie istotny czynnik, ale trudno mi ocenić jego znaczenie.

Nieliczni respondenci, którzy wskazali, że teza 6 jest nieistotna dla rozwoju lokalnego uzasadniali to następująco:

Moim zdaniem nie będzie to miało większego wpływu.

W mojej ocenie otwarcie rynku na wschód ma większe znaczenie dla kraju niż dla rozwoju przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie mazowieckim.

Aż 6% respondentów w II rundzie w dalszym ciągu stwierdziło, że nie mają na ten temat zdania, uzasadniając to następująco:

Czynnik trudny do oceny, przedsiębiorstwa już współpracują z rynkiem wschodnim, może ewentualnie zmienić się skala współpracy.

Nie mam wiedzy na ten temat.

Wydaje mi się, że dla regionu, w którym mieszkam nie będzie to miało kluczowego znaczenia.

W celu określenia istotności poszczególnych tez dla obszaru rozwój lokalny wyznaczono **wskaźniki istotności** (WI) według wzoru:

$$W_I = \frac{n_{BI} \cdot 100 + n_I \cdot 75 + n_{RI} \cdot 25 + n_N \cdot 0}{n - n_{NZ}} \quad (1)$$

gdzie:

n_{BI} – liczba odpowiedzi „bardzo istotna”,

n_I – liczba odpowiedzi „istotna”,

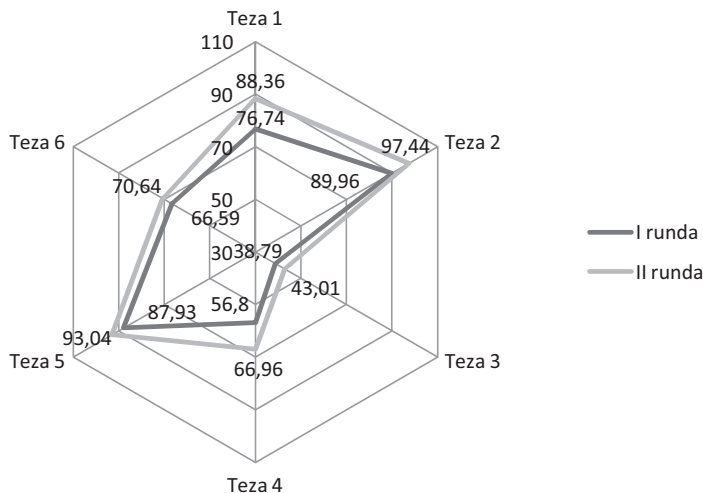
n_{RI} – liczba odpowiedzi „raczej istotna”,

n_N – liczba odpowiedzi „nieistotna”,

n_{NZ} – liczba odpowiedzi „nie mam zdania”,

n – liczba wszystkich odpowiedzi.

Wskaźnik przyjmuje wartości z zakresu od 0 do 100 i oznacza, że im wartość wskaźnika jest bliższa 100, tym danej tezie przypisywana jest większa istotność dla badanego obszaru.



Rysunek 4.8. Wskaźniki istotności tez dla obszaru rozwój lokalny

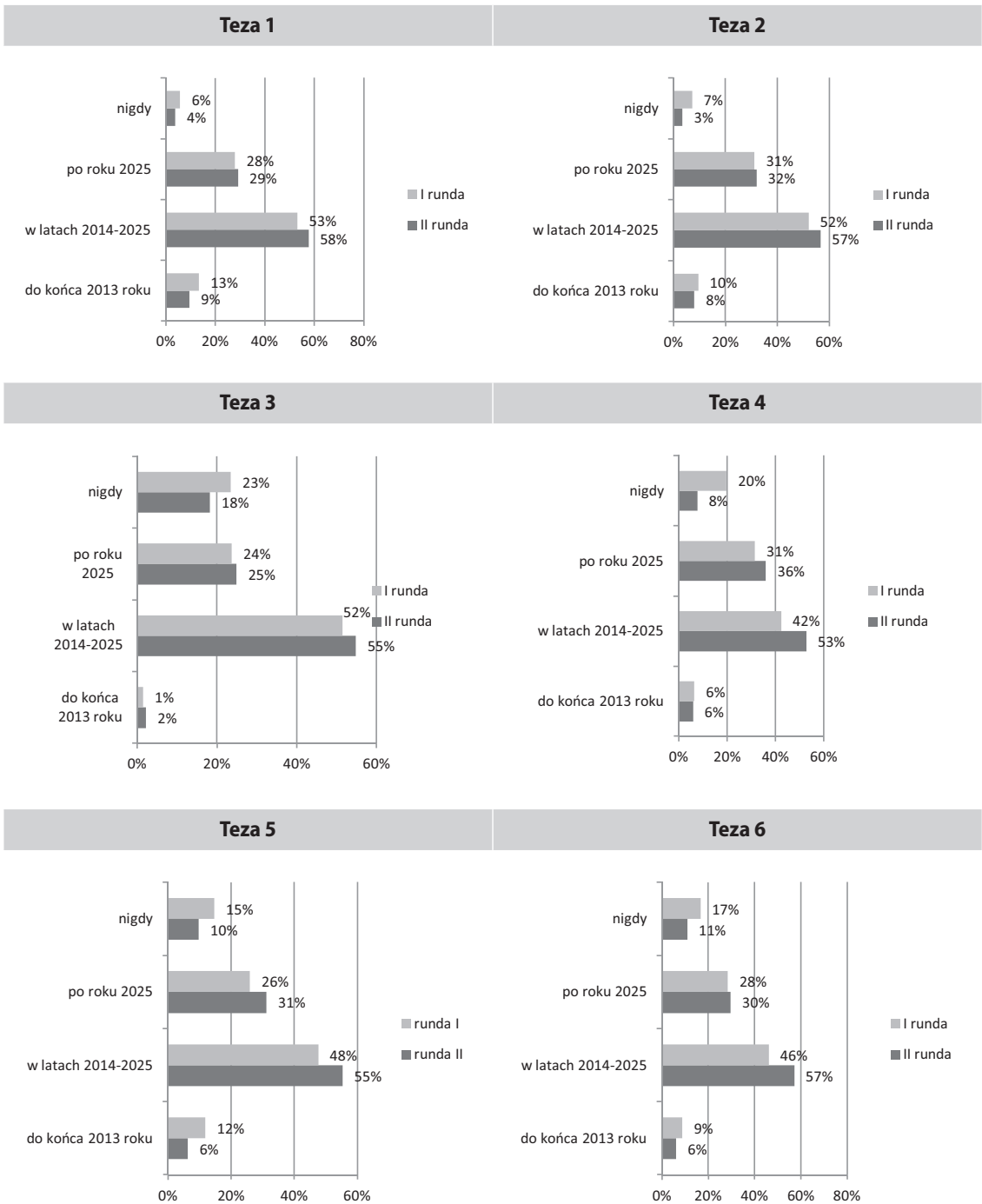
Źródło: opracowanie własne.

Według ankietowanych przedsiębiorców najistotniejsza dla obszaru rozwój lokalny jest teza 2 wskazująca na zależność pomiędzy kondycją przedsiębiorstw województwa mazowieckiego a rozwojem lokalnym województwa. Bardzo wysoką istotnością (wskaźnik powyżej 80) dla obszaru charakteryzują się tezy 1 i 5 wskazujące na fakt, że rozwój lokalny uzależniony jest od prorozwojowych postaw społecznych oraz sprawności władz lokalnych kreujących warunki dla rozwoju przedsiębiorczości. Mniejszą istotność dla rozwoju lokalnego przypisano tezom 3, 4 i 6, dla których poziom wskaźnika nie przekroczył 80, zarówno w I i II rundzie badania Delphi. Obserwując przyrosty wskaźników pomiędzy rundami, należy zauważyć w każdym przypadku wzrost znaczenia tezy dla obszaru. Największy przyrost wskaźnika istotności zaobserwowano w przypadku tezy 1 stanowiącej jedną z osi scenariuszy (rysunek 4.8.).

4.3. Prawdopodobieństwo realizacji tez

Jednym z elementów badania Delphi było określenie przez respondentów prawdopodobieństwa realizacji danej tezy w przyszłości, przy czym możliwe było wskazanie trzech przedziałów czasowych: do końca 2013 roku, w latach 2014-2025 oraz po roku 2025. Oceniając prawdopodobieństwo wystąpienia danej tezy można było również wskazać możliwość niezrealizowania się tezy w przyszłości, wówczas respondent zaznaczał wariant „nigdy”.

Ponad połowa badanych wskazuje jako najbardziej prawdopodobny okres realizacji wszystkich tez jako lata 2014-2025. Około 30% badanych za najbardziej prawdopodobny czas realizacji tez wskazuje okres po 2025 roku. Najbliższą przyszłość, czyli czas realizacji tez do końca 2013 roku wskazuje około 6-10% badanych (rysunek 4.9).



Rysunek 4.9. Ocena prawdopodobieństwa realizacji tez dla obszaru rozwój lokalny

Źródło: opracowanie własne.

W ocenie prawdopodobieństwa czasu realizacji danej tezy respondenci poproszeni zostali o uzasadnienie swojej odpowiedzi.

Teza 1. Prorozwojowe postawy społeczne mieszkańców przyspieszą rozwój lokalny województwa mazowieckiego

Uwagę zwróciły następujące komentarze odnośnie poszczególnych przedziałów czasowych realizacji tezy:

Do końca 2013 roku:

To się wciąż dzieje.

Ludzie od zawsze są prorozwojowi po prostu.

Im szybciej tym lepiej.

W latach 2014-2025:

Spółeczność polska jest nieufna i powoli nabiera zaufania do innowacyjności i nowych rozwiązań. Muszą znaleźć się pionierzy, którzy dadzą przykład, a na pewno rozłoży się to w dłuższym czasie.

Zmiana mentalności i postaw społecznych są długofalowymi procesami.

Potrzebne jest odpowiednie działanie stymulujące rozwój prospołecznych zachowań.

Takie procesy mogą zacząć się pojawiać, jeśli nastąpi istotna zmiana w życiu politycznym, a w ślad za nią większa współpraca pomiędzy administracją a społeczeństwem.

Wydaje się, że obserwujemy wzrost społeczeństwa obywatelskiego i w najbliższych latach lokalne społeczności będą w większym stopniu chciały decydować o sobie.

Wszystko będzie uzależnione od stabilności gospodarki, wtedy społeczeństwo nie będzie się bało brać „sprawy w swoje ręce”.

Po roku 2025:

Zmiana postaw jest procesem długotrwałym, czasem potrzebna jest nawet zmiana pokoleniowa, żeby wykształcić nowe postawy społeczne.

Spółeczność musi dorosnąć do tego. Na razie myślę, żeby godnie przeżyć.

Zmiany w mentalności społecznej następują powoli, ale są nieuchronne.

Nigdy:

Jest to proces, który nigdy nie zostanie zrealizowany.

Uważam, że mieszkańcy Mazowsza wykazują już wysoką postawę prorozwojową.

Sprawne społeczeństwo obywatelskie dopiero się rozwija ale uważam, że w kolejnych latach będzie się stawało coraz mocniejsze.

Ludziom bardzo ciężko zmienić przyzwyczajenia.

Teza 2. Dobra kondycja przedsiębiorstw województwa mazowieckiego będzie stanowiła stabilną podstawę rozwoju lokalnego województwa

Uwagę zwróciły następujące komentarze odnośnie poszczególnych przedziałów czasowych realizacji tezy:

Do końca 2013 roku:

Będzie to możliwe w różnej przestrzeni czasowej, niekoniecznie w jednym roku.

Przedsiębiorstwa czekają na możliwość dalszego rozwoju.

W latach 2014-2025:

*Budowanie świadomości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju wymaga czasu.
Fundusze przeznaczone na rozwój przedsiębiorstw zaczną procentować po roku, prawdziwy sukces w latach 2020-25.
Jest to proces dość długi gdyż przedsiębiorstwa cały czas odczuwają skutki kryzysu.
Obecnie firmy borykają się z dużymi problemami finansowymi więc poprawa sytuacji wymaga wielu lat.
Wierzę w pokolenie ludzi urodzonych w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku.*

Po roku 2025:

*Niektórym z firm wiedzie się lepiej innym gorzej z powodu kryzysu, ale z biegiem czasu będzie coraz lepiej.
Dopóki nie będzie dobrej edukacji finansowej, jasnych przepisów prawnych, uregulowania składek ZUS to będzie brak stabilizacji, to wymaga czasu.
Długotrwałość procesów.
Zakładam ostrożny optymizm i w miarę polepszania się koniunktury gospodarczej także lepszą kondycję przedsiębiorstw.
Polska jest nadal krajem rozwijającym się i tak będzie przez następne lata.
Brak woli szeroko rozumianej administracji dla uwolnienia potencjału przedsiębiorczości napawa obawą czy będzie to realne w najbliższym czasie.
Dobra kondycja jako średnia dla przedsiębiorstw jest nieosiągalna w czasach wszechobecnej koalicji.*

Nigdy:

*Aktualnie jest to niemożliwe ze względu na sytuację ekonomiczną.
Dopóki są takie obciążenia, firmy nie będą w dobrej kondycji.
Biorąc pod uwagę kryzys gospodarczy, który widoczny jest w każdej dziedzinie życia i na każdej płaszczyźnie (gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa, budżet państwa) myślę, że postawiona teza będzie się realizować stopniowo i w długim okresie.*

Teza 3. Wprowadzenie euro poprawi kondycję finansową zdecydowanej większości przedsiębiorstw województwa mazowieckiego

Uwagę zwróciły następujące komentarze odnośnie poszczególnych przedziałów czasowych realizacji tezy:

W latach 2014-2025:

*Prognozuję wprowadzenie euro w Polsce w latach 2017-20 co pozwoli na dynamiczny rozwój połączony z wyjściem z kryzysu.
Według prognoz euro zostanie wprowadzone po 2015 roku.
Jesteśmy w Unii Europejskiej i dostosowujemy się do bardziej rozwiniętych krajów.
Brak właściwej polityki informacyjnej, przewaga polityki nad argumentami gospodarczymi.
Nieudostępniane są dane dotyczące pozytywnego wpływu euro na lepszą kondycję polskich przedsiębiorstw.
Wprowadzenie euro będzie miało miejsce po odbudowie gospodarek państw po kryzysie.*

Po roku 2025:

Sytuacja w UE jest na tyle niestabilna.

Trzeba czasu, aby przekonać się do wprowadzenia euro.

Obawa strat i nieporadność gospodarcza.

To czysta zgadywanka. Nie wiem w jakiej kondycji będzie Unia Europejska i sama waluta.

Na wprowadzenie euro potrzeba czasu. Uważam, że wprowadzenie euro w ciągu następnych paru lat nie przyniesie niczego dobrego.

Nie jesteśmy gotowi na przyjęcie euro w najbliższej przyszłości.

Nigdy:

Wierzę, że euro nie uda się w Polsce wprowadzić. Bądź to z powodu opieszałości polityków, bądź ze względu na opór społeczny (tradycyjne przywiązanie do złotego).

Unia Europejska się rozpadnie.

Wierzę, że wprowadzenie euro nigdy nie nastąpi.

Nie widzę wpływu wprowadzenia euro na kondycję finansową.

Nie wydaje mi się żeby dla polskich, szczególnie małych przedsiębiorców wprowadzenie euro przyniosło pozytywne skutki.

Teza 4. Wzrost zamożności przyczyni się do nasilania procesów suburbanizacyjnych (migracja z większych ośrodków do mniejszych)

Uzasadniając perspektywę realizacji tezy respondenci uzasadniali swoje wypowiedzi w następujący sposób.

W latach 2014-2025:

Zjawisko to już obserwujemy, myślę, że z czasem będzie się nasilało.

Wzrost zamożności nastąpi za kilka lat kiedy poprawi się ogólna koniunktura gospodarcza.

Jest to trend, który się już rozpoczął, województwo mazowieckie jest bardzo wymagające i nie umożliwia odpoczynku związanego ze spokojem życia i ciszą.

Obserwujemy proces drastycznego rozwarstwiania się społeczeństwa i raczej ubożenia jego większej części.

Po roku 2025:

Wzrost zamożności w Polsce to żmudny i długi proces.

Wzrost zamożności będzie postępował wraz z rozwojem gospodarki.

Koszty nieruchomości i mieszkania w mieście będą rosły, co będzie zachęcało do migracji na wieś.

Nigdy:

Niestety, aktualna sytuacja gospodarcza nie pozwala wierzyć, że nastąpi wzrost zamożności.

Nie widzę istnego związku pomiędzy bogaceniem ludzi a ich migracją do mniejszych ośrodków.

Teza 5. Sprawne władze lokalne będą kreować warunki do rozwoju przedsiębiorczości

Uzasadniając perspektywę realizacji tezy respondenci uzasadniali swoje wypowiedzi w następujący sposób.

Do końca 2013 roku:

Władze lokalne są już dobrze przygotowane do kreowania warunków do rozwoju.

W latach 2014-2025:

Trzeba zmienić mentalność a to jest możliwe w przyszłych okresach.

Najpierw trzeba przeszkolić władze lokalne a to wymaga czasu.

Władze najpierw muszą nadgonić zaniedbania wielu poprzedników.

Wybory samorządowe to wymuszą.

Proces zależy od sytuacji gospodarczej i politycznej kraju, a to proces rozłożony w czasie.

Lokalne władze muszą się stale liczyć z oceną wyborców będącą wykładnią ich sytuacji ekonomicznej związanej z kondycją przedsiębiorstw, w których są zatrudnieni.

Po roku 2025:

W sprawności władz musi bardzo dużo się zmienić.

Zmiana władzy wymaga zmian wewnętrznych w samych ugrupowaniach politycznych, zmian kadrowych oraz zmian w samej mentalności polityków oraz zwiększenie wiedzy i wykształcenia polityków.

Myślę, że proces kreowania przez lokalne władze warunków do rozwoju przedsiębiorczości będzie postępował. Jednak nigdy nie zaistnieje sytuacja, że będą one miały warunki administracyjno-prawne oraz kompetencje do samodzielnego działania w tym zakresie.

Musi wykształcić się grupa polityczna o wysokiej kulturze politycznej, mająca na celu dobro ogółu, mająca wizję rozwoju lokalnego, otwarta na innowacje, a to wymaga czasu.

Potrzeba lat aby zmienić dotychczasowe złe praktyki.

Bardzo niski poziom wykształcenia zarządczego wśród administracji lokalnej.

Nigdy:

Obserwując obecną scenę polityczną można zapomnieć znaczenie takich słów jak „sprawne władze lokalne”.

Przepychanki polityczne władz lokalnych uniemożliwiają takie działania.

Władza i wsparcie dla przedsiębiorców wydają się utopijne.

Władze lokalne mają ograniczony wpływ na wprowadzanie przepisów ułatwiających rozwój przedsiębiorczości.

Teza 6. Otwarcie rynku wschodniego istotnie przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstw województwa mazowieckiego

Uzasadniając perspektywę realizacji tezy respondenci uzasadniali swoje wypowiedzi w następujący sposób.

Do końca 2013 roku:

Powinno to nastąpić jak najszybciej.

W latach 2014-2025:

*Trzeba do tego stabilnej polityki i współdziałania a to jest możliwe dopiero w dłuższym okresie.
Najbliższa dekada powinna przynieść otwarcie rynku za wschodnią granicą. Bliskość Mazowsza powinna wpłynąć bardzo korzystnie na rozwój przedsiębiorstw.
Zmiana mentalności pokoleń ma wiążące znaczenie i jest procesem długotrwałym.
Aktualna polityka wschodnich sąsiadów nie prowadzi do otwarcia rynków.*

Po roku 2025:

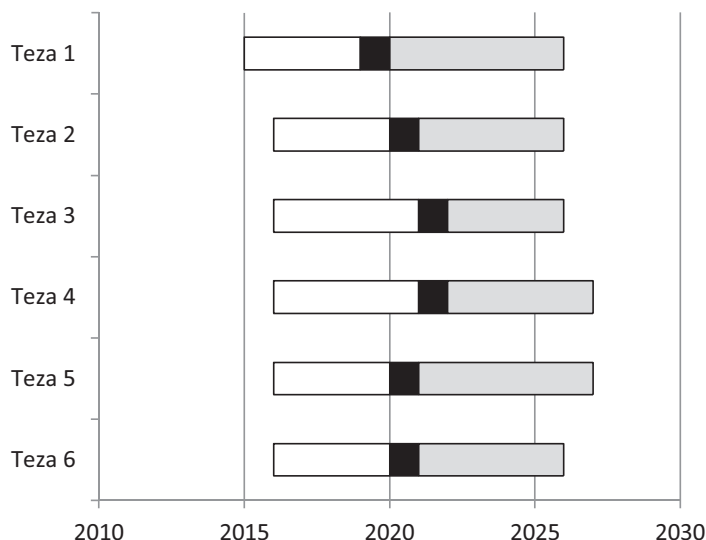
*Władze nie kwapią się do tego.
W obecnej sytuacji trudno zająć jednoznaczne stanowisko.
Musi nastąpić zmiana pokolenia rządzącego polityką i gospodarką.
Otwarcie rynku wschodniego ma szansę na realizację w późniejszych latach i wymaga istotnej poprawy stosunków politycznych i handlowych.*

Nigdy:

*Uważam, że ewentualne otwarcie rynku wschodniego wpłynie hamująco na rozwój przedsiębiorstw polskich w ogólności.
Całkowite otwarcie rynku wschodniego w najbliższym czasie nie jest możliwe.
Rynki wschodnie się nie otworzą.
Nie jesteśmy dobrym partnerem dla rynku wschodniego.
Polityka zagraniczna dotycząca wschodu nie sprzyja takiemu założeniu.*

We wskazaniu prawdopodobnego czasu realizacji tez wykorzystano pozycyjne miary położenia w postaci kwartyli. Pierwszy kwartył informuje, że zdaniem 25% respondentów teza zostanie zrealizowana przed datą odpowiadającą temu kwartylowi; a 75% stwierdza, że teza zostanie zrealizowana po tej dacie. Mediana (kwartył drugi) interpretowana jest w następujący sposób: zdaniem 50% respondentów teza zostanie zrealizowana przed datą odpowiadającą medianie; 50% stwierdza, że teza zostanie zrealizowana po tej dacie. Natomiast trzeci kwartył oznacza, że zdaniem 75% respondentów teza zostanie zrealizowana przed datą odpowiadającą temu kwartylowi; a 25% respondentów, że teza zostanie zrealizowana po tej dacie.

W analizach dotyczących prawdopodobieństwa czasu realizacji mediana traktowana była jako miara podstawowa, wskazująca na przewidywaną datę realizacji tezy. Odległość między pierwszym a trzecim kwartyłem (rozstęp międzykwartyłowy) informował natomiast o stopniu konsensusu w opiniach na temat czasu realizacji danej tezy.



Rysunek 4.10. Kwartylny czas realizacji tez dla obszaru rozwój lokalne

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę kwartylny czas realizacji wyznaczone na podstawie II rundy badania Delphi można zauważyć, że przewidywany czas realizacji tezy 1 to 2019 rok. Trzy tezy (2, 5, i 6) charakteryzują się tym samym przewidywanym czasem realizacji, ponieważ mediana w każdym przypadku to 2020 rok. W przypadku tezy 3 i 4 przewidywany czas realizacji tezy to 2021 rok. Stopień konsensusu w opiniach na temat czasu realizacji poszczególnych tez jest podobny, różnice pomiędzy górnym a dolnym kwartylnym wynoszą około 10–11 lat (rysunek 4.10).

Biorąc pod uwagę otrzymane wyniki dotyczące prawdopodobieństwa realizacji dwóch pierwszych tez odnoszących się do osi scenariuszy rozwoju lokalnego podjęto próbę oszacowania prawdopodobieństwa realizacji czterech scenariuszy opisanych w pomiarze I (rysunek 4.11).

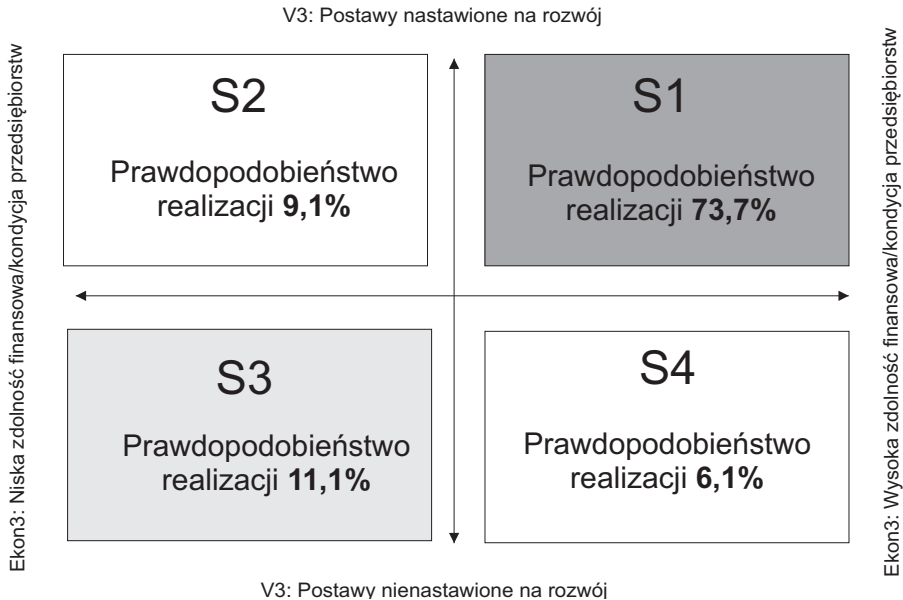
Scenariusz 1 (S1) Chcę i mogę, opiera się na założeniu wysokiej zdolności finansowej przedsiębiorstw oraz silnych postawach nastawionych na rozwój co w konsekwencji powoduje wysoki poziom przedsiębiorczości w regionie. Punkt wyjścia do oszacowania prawdopodobieństwa realizacji tego scenariusza w opinii badanych przedsiębiorców stanowiła liczba takich odpowiedzi, które jednocześnie wskazywały wysokie prawdopodobieństwo realizacji tezy 1 i 2 w okresie do 2025 roku. W rezultacie prawdopodobieństwo realizacji najkorzystniejszego scenariusza okazało się być dość wysokie, bo wyniosło 73,7%.

Scenariusz 2 (S2) Chcę, ale nie mogę zakłada, że rozwój lokalny z jednej strony stymulowany jest silnymi postawami nastawionymi na rozwój, z drugiej ograniczany niską zdolnością finansową przedsiębiorstw. Wynika to z niższej zamożności społeczeństwa. Aby obliczyć prawdopodobieństwo realizacji takiego scenariusza, zliczono liczbę odpowiedzi, w których jednocześnie wskazywano wysokie prawdopodobieństwo realizacji tezy 2 w okresie do 2025 roku i wysokie prawdopodobieństwo niezrealizowania się tezy 1 wcale lub dopiero po 2025 roku. Prawdopodobieństwo zajścia scenariusza Chcę, ale nie mogę wyniosło 9,1%.

Scenariusz 3 (S3), Nie chcę i nie mogę w swoim charakterze najbardziej pesymistyczny zakłada brak postaw prorozwojowych wśród społeczeństwa przy jednoczesnej słabej kondycji finansowej przedsiębiorstw. Do obliczenia prawdopodobieństwa tego scenariusza posłużyła liczba wskazań respondentów, którzy jednocześnie zaznaczali wysokie prawdopodobieństwo braku możliwości realizacji tezy 1 i 2 lub też

prawdopodobieństwo ich realizacji, ale dopiero po 2025 roku. W rezultacie szanse sprawdzenia się scenariusza najbardziej pesymistycznego określono na 11,1%.

Scenariusz 4 (S4) Mogę, ale nie chcę zakłada brak postaw prorozwojowych wśród społeczeństwa przy jednoczesnej wysokiej zdolności/kondycji finansowej przedsiębiorstw. Do obliczenia prawdopodobieństwa tego scenariusza uwzględniono odpowiedzi respondentów, którzy wskazywali wysokie prawdopodobieństwo realizacji tezy 1 do roku 2025 i wysokie prawdopodobieństwo braku realizacji tezy 2 lub też jej realizację, ale dopiero po 2025 roku. Scenariusz ten okazał się być najmniej prawdopodobnym ze wszystkich czterech, ponieważ jego prawdopodobieństwo oszacowano na 6,1% (rysunek 4.11).



Rysunek 4.11. Prawdopodobieństwo realizacji scenariuszy rozwoju lokalnego

Źródło: opracowanie własne.

4.4. Czynniki sprzyjające realizacji tez

W trakcie panelu ekspertów podczas przygotowywania kwestionariusza z pytaniami do tez opracowano listę czynników mogących sprzyjać realizacji sformułowanych tez. W rezultacie wyłoniono cztery następujące czynniki:

- społeczna zdolność współdziałania,
- korzystna koniunktura gospodarcza,
- wysoka dostępność kapitału finansowego,
- system edukacji sprzyjający rozwojowi lokalnemu.

Przedsiębiorcy mieli określić stopień, w jakim wymienione czynniki sprzyjają realizacji danej tezy, przy czym respondenci mogli ocenić sprzyjanie wykorzystując skalę: w bardzo dużym stopniu, w dużym stopniu, w średnim stopniu, w niskim stopniu oraz w bardzo niskim stopniu. Ponadto, respondenci mogli zaznaczyć odpowiedź „nie mam zdania” lub „czynnik nie ma związku z tezą”.

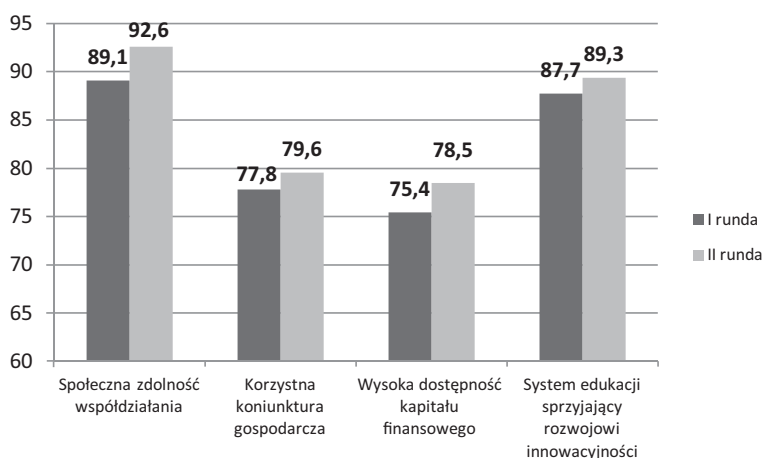
W celu oceny czynników pod względem ich siły sprzyjania w realizacji danej tezy wyznaczono dla każdego czynnika **wskaźnik sprzyjania** według wzoru:

$$W_S = \frac{n_{BD} \cdot 100 + n_D \cdot 75 + n_\xi \cdot 50 + n_N \cdot 25 + n_{BN} \cdot 0}{n - (n_{NZ} + n_{NZW})} \quad (2)$$

gdzie:

- n_{BD} – liczba odpowiedzi „w bardzo dużym stopniu”,
- n_D – liczba odpowiedzi „w dużym stopniu”,
- n_ξ – liczba odpowiedzi „w średnim stopniu”,
- n_N – liczba odpowiedzi „w bardzo niskim stopniu”,
- n_{BN} – liczba odpowiedzi „w bardzo niskim stopniu”,
- n_{NZ} – liczba odpowiedzi „nie mam zdania”,
- n_{NZW} – liczba odpowiedzi „czynnik nie ma związku z tezą”,
- n – liczba wszystkich odpowiedzi.

Wskaźnik przyjmuje wartości z zakresu od 0 do 100, przy czym poziom liczbowy wskaźnika powyżej 50 świadczy o wysokim stopniu w jakim czynnik sprzyja realizacji tezy; im wartość wskaźnika jest bliższa 100, tym stopień sprzyjania jest wyższy. Wskaźniki poniżej 50 oznaczają niski stopień w jakim dany czynnik sprzyja realizacji tezy, przy czym im wartość wskaźnika jest bliższa zero, tym stopień oddziaływania jest niższy.

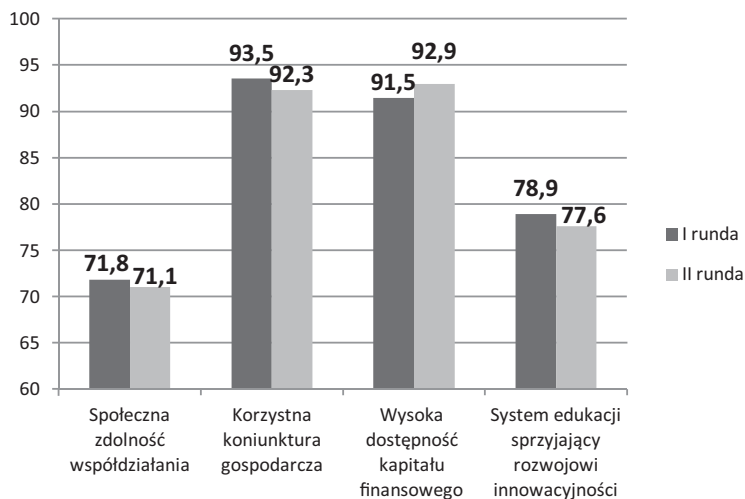


Rysunek 4.12. Stopień sprzyjania czynników w realizacji tezy 1 Prorozwojowe postawy społeczne mieszkańców przyspieszą rozwój lokalny województwa mazowieckiego

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem respondentów w największym stopniu realizacji tezy 1 prorozwojowe postawy społeczne mieszkańców przyspieszą rozwój lokalny województwa mazowieckiego, sprzyja społeczna zdolność współdziałania. Realizacji tej tezy również silnie sprzyja system edukacji. Znaczenie wszystkich czynników wyraźnie wzrosło w rundzie II w porównaniu do rundy I badania Delphi. Najmniej sprzyjającym realizacji omawianej tezy czynnikiem jest, zdaniem respondentów, wysoka dostępność kapitału finansowego, co tylko potwierdza fakt, że jest to kwestia raczej o charakterze społecznym niż ekonomicznym (rysunek 4.12).

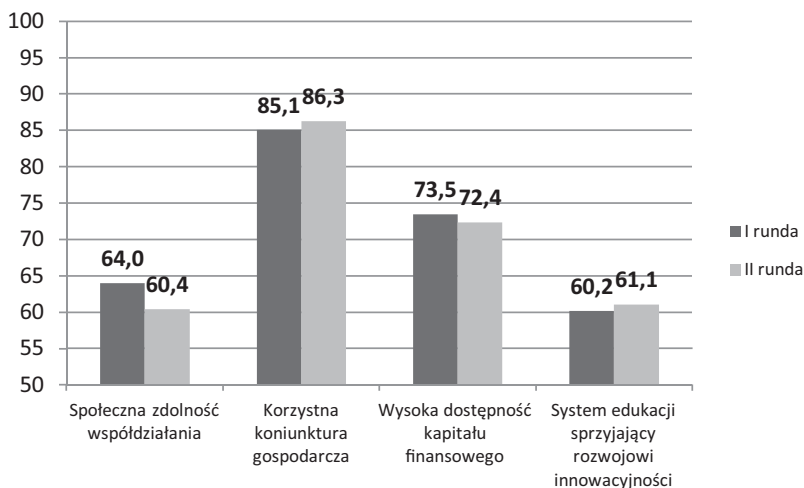
Do czynników sprzyjających realizacji tezy 2 dobra kondycja przedsiębiorstw województwa mazowieckiego będzie stanowiła stabilną podstawę rozwoju lokalnego województwa, respondent cci zaliczyli przede wszystkim dwa czynniki: wysoka dostępność kapitału finansowego oraz korzystna koniunktura gospodarcza. Znaczenie pozostałych dwóch czynników dla realizacji tezy 2 jest zdecydowanie niższe (rysunek 4.13.).



Rysunek 4.13. Stopień sprzyjania czynników w realizacji tezy 2 Dobra kondycja przedsiębiorstw województwa mazowieckiego będzie stanowiła stabilną podstawę rozwoju lokalnego województwa

Źródło: opracowanie własne.

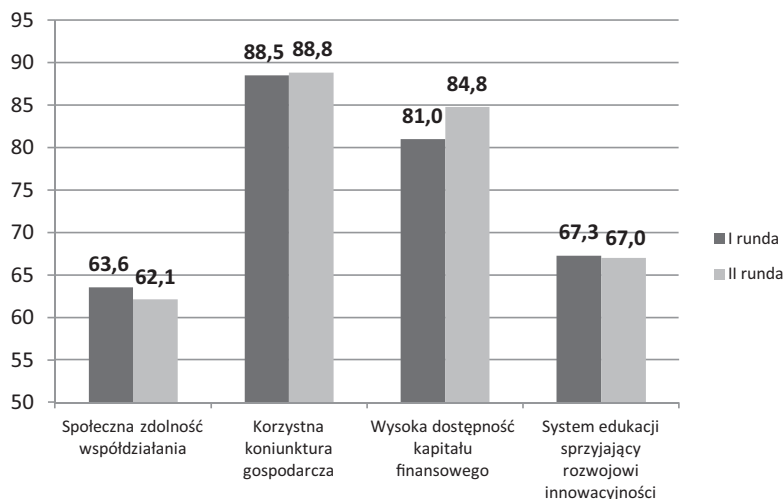
Według badanych przedsiębiorców czynnikiem najbardziej sprzyjającym realizacji tej tezy 3 wprowadzenie euro poprawi kondycję finansową zdecydowanej większości przedsiębiorstw województwa mazowieckiego, jest korzystna koniunktura gospodarcza, o czym świadczy bardzo wysoki poziom liczbowy wskaźnika sprzyjania (86 w II rundzie badania Delphi). Na rozwój lokalny wpływ ma również wysoka dostępność kapitału finansowego. Mniejsze znaczenie dla realizacji tezy 3 odgrywa społeczna zdolność współdziałania oraz system edukacji (rysunek 4.14). Po wskazywanych odpowiedziach widać, że respondenci utożsamiają często rozwój lokalny z rozwojem gospodarczym i rozpatrują go w kategoriach ekonomicznych.



Rysunek 4.14. Stopień sprzyjania czynników w realizacji tezy 3 Wprowadzenie euro poprawi kondycję finansową zdecydowanej większości przedsiębiorstw województwa mazowieckiego

Źródło: opracowanie własne.

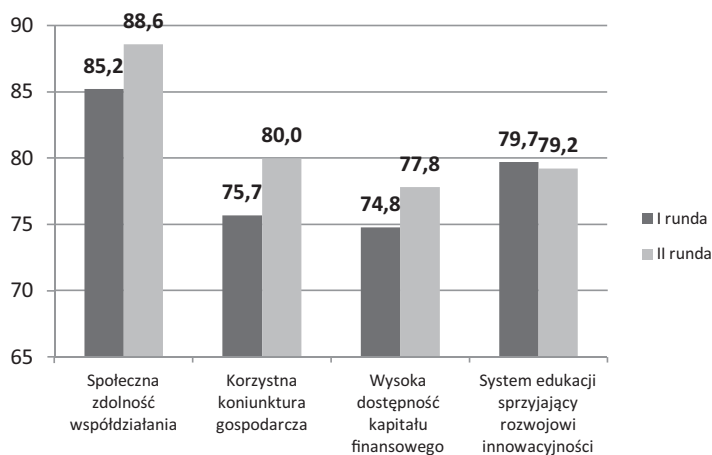
Czynnikiem najbardziej sprzyjającym realizacji tezy 4 wzrost zamożności przyczyni się do nasilania procesów suburbanizacyjnych (migracja z większych ośrodków do mniejszych), jest korzystna koniunktura gospodarcza. Wskaźnik sprzyjania osiągnął w tym przypadku poziom ponad 88, zarówno w I, jak i w II rundzie badania. Również wysoka dostępność kapitału finansowego sprzyja pośrednio wzrostowi zamożności, który przekłada się na nasilenie procesów suburbanizacyjnych. Na wzrost zamożności, który przyczyni się do nasilania procesów suburbanizacyjnych (migracja z większych ośrodków do mniejszych) w zdecydowanie mniejszym stopniu wpływa system edukacji (wskaźnik wynosi nieco ponad 67) oraz społeczna zdolność współdziałania (wskaźnik przeszło 62) (rysunek 4.15).



Rysunek 4.15. Stopień sprzyjania czynników w realizacji tezy 4 Wzrost zamożności przyczyni się do nasilania procesów suburbanizacyjnych (migracja z większych ośrodków do mniejszych)

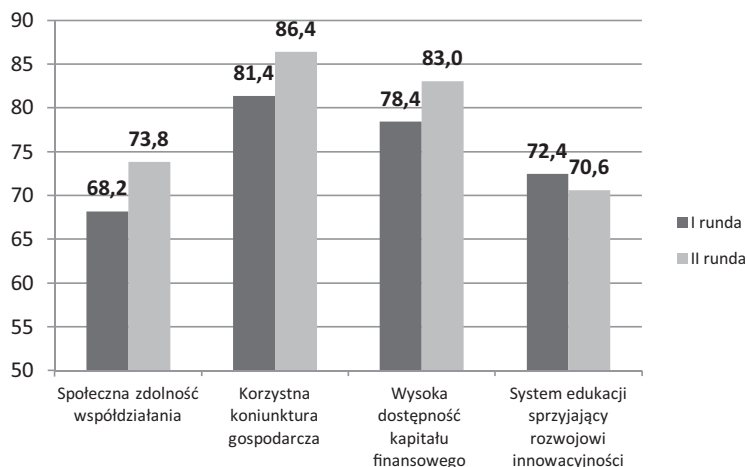
Źródło: opracowanie własne.

Na realizację tezy 5 odnoszącej się do roli sprawnych władz lokalnych kreujących warunki do rozwoju przedsiębiorczości, największy wpływ ma czynnik społeczna zdolność współdziałania. Pozostałe czynniki charakteryzują się zdecydowanie mniejszym, ale pozytywnym wpływem na omawianą tezę (rysunek 4.16).



Rysunek 4.16. Stopień sprzyjania czynników w realizacji tezy 5 Sprawne władze lokalne będą kreować warunki do rozwoju przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4.17. Stopień sprzyjania czynników w realizacji tezy 6 Otwarcie rynku wschodniego istotnie przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstw województwa mazowieckiego

Źródło: opracowanie własne.

Na realizację tezy 6 dotyczącej zdarzenia bezprecedensowego, wskazującego na fakt, że otwarcie rynku wschodniego istotnie przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstw województwa mazowieckiego w największym stopniu wpływają dwa czynniki: korzystna koniunktura gospodarcza oraz wysoka dostępność kapitału finansowego. Czynnikiem najmniej sprzyjającym realizacji tezy 6 jest proinnowacyjny system edukacji (rysunek 4.17).

Tabela 4.2. Stopień sprzyjania czynników w realizacji tezy 6 obszar rozwoju lokalny

Teza	Czynnik			
	Społeczna zdolność współdziałania	Korzystna koniunktura gospodarcza	Wysoka dostępność kapitału finansowego	System edukacji sprzyjający rozwojowi innowacyjności
Teza 1	92,61	79,57	78,48	89,38
Teza 2	71,05	92,31	92,95	77,59
Teza 3	60,39	86,25	72,37	61,07
Teza 4	62,12	88,82	84,78	66,99
Teza 5	88,58	79,96	77,80	79,20
Teza 6	73,82	86,38	83,03	70,59

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując należy stwierdzić, że czynnikami najbardziej sprzyjającymi realizacji tez stanowiących oście scenariuszy rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego (teza 1 i 2), a tym samym czynnikami wpływającymi na realizację najlepszego scenariusza (S1) są: wysoka dostępność kapitału finansowego oraz społeczna zdolność współdziałania. Czynnik korzystna koniunktura gospodarcza posiada relatywnie wysoką siłę oddziaływania na wszystkie tezy (tabela 4.2).

4.5. Bariery realizacji tez

W trakcie panelu ekspertów podczas przygotowywania kwestionariusza z pytaniami do tez opracowano listę czynników-barier mogących utrudnić realizację sformułowanych tez. W rezultacie wyłoniono sześć następujących barier:

- brak współpracy w triadzie przedsiębiorcy – administracja – nauka,
- ograniczone zasoby finansowe przedsiębiorców,
- niestabilność przepisów prawnych,
- niska kultura polityczna,
- niskie kompetencje społeczeństwa,
- wysokie koszty wdrożeń innowacyjnej technologii.

Respondenci mieli określić stopień, w jakim wymienione bariery utrudniają realizację danej tezy, wykorzystując skalę: w bardzo dużym stopniu, w dużym stopniu, w średnim stopniu, w niskim stopniu oraz w bardzo niskim stopniu. Ponadto respondenci mogli zaznaczyć odpowiedź „nie mam zdania” lub „bariera nie ma związku z tezą”.

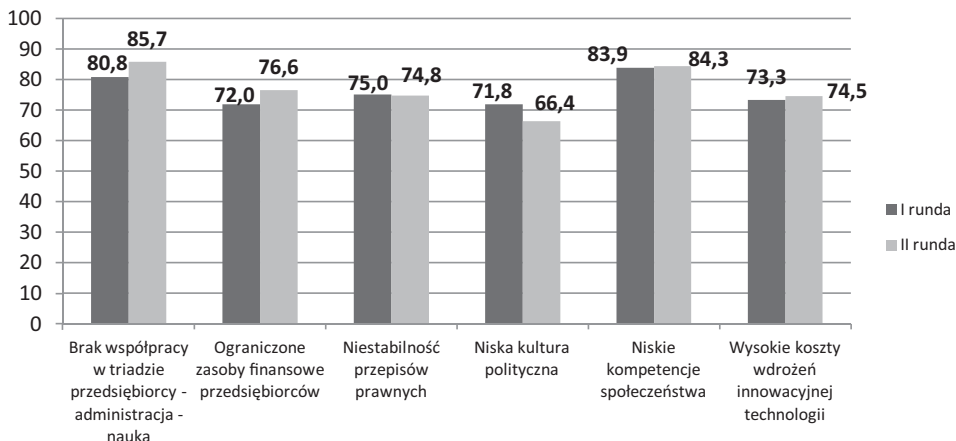
W celu oceny czynników pod względem ich siły utrudniania realizacji danej tezy wyznaczono dla każdego czynnika **wskaźnik barier** według wzoru:

$$W_B = \frac{n_{BD} \cdot 100 + n_D \cdot 75 + n_\zeta \cdot 50 + n_N \cdot 25 + n_{BN} \cdot 0}{n - (n_{NZ} + n_{NZW})} \quad (3)$$

gdzie:

- n_{BD} – liczba odpowiedzi „w bardzo dużym stopniu”,
- n_D – liczba odpowiedzi „w dużym stopniu”,
- n_ζ – liczba odpowiedzi „w średnim stopniu”,
- n_N – liczba odpowiedzi „w bardzo niskim stopniu”,
- n_{BN} – liczba odpowiedzi „w bardzo niskim stopniu”,
- n_{NZ} – liczba odpowiedzi „nie mam zdania”,
- n_{NZW} – liczba odpowiedzi „czynnik nie ma związku z tezą”,
- n – liczba wszystkich odpowiedzi.

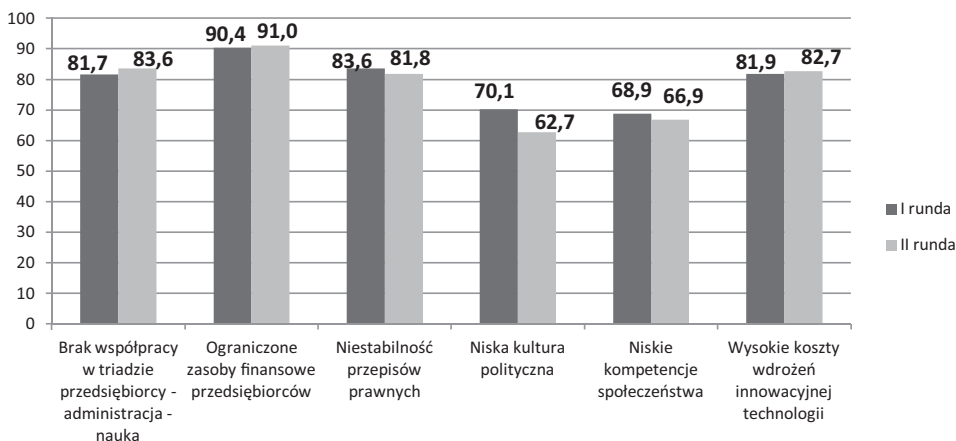
Wskaźnik przyjmuje wartości z zakresu od 0 do 100, przy czym poziom liczbowy wskaźnika powyżej 50 świadczy o wysokim stopniu utrudniania czynnika w realizacji tezy; im wartość wskaźnika jest bliższa 100, tym stopień utrudniania jest wyższy. Wskaźniki poniżej 50 oznaczają niski stopień utrudniania danego czynnika w realizacji tezy, przy czym im wartość wskaźnika jest bliższa zero, tym stopień utrudniania jest niższy.



Rysunek 4.18. Stopień bariery realizacji tezy 1 Prorozwojowe postawy społeczne mieszkańców przyspieszą rozwój lokalny województwa mazowieckiego

Źródło: opracowanie własne.

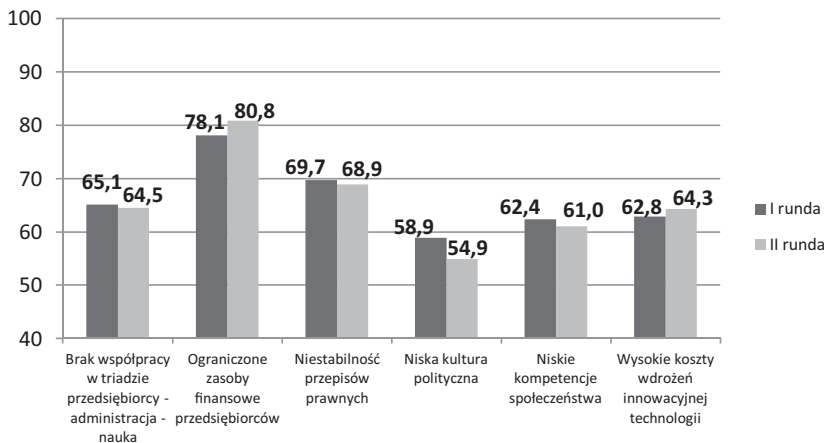
Realizację tezy 1 dotyczącej prorozwojowych postaw społecznych mieszkańców w największym stopniu utrudniają brak współpracy w triadzie przedsiębiorcy-administracja-nauka, niskie kompetencje społeczne. Natomiast niska kultura polityczna to bariera, które zdaniem respondentów w umiarkowanym stopniu utrudnia realizację tezy 1 (rysunek 4.18).



Rysunek 4.19. Stopień bariery realizacji tezy 2 Dobra kondycja przedsiębiorstw województwa mazowieckiego będzie stanowiła stabilną podstawę rozwoju lokalnego województwa

Źródło: opracowanie własne.

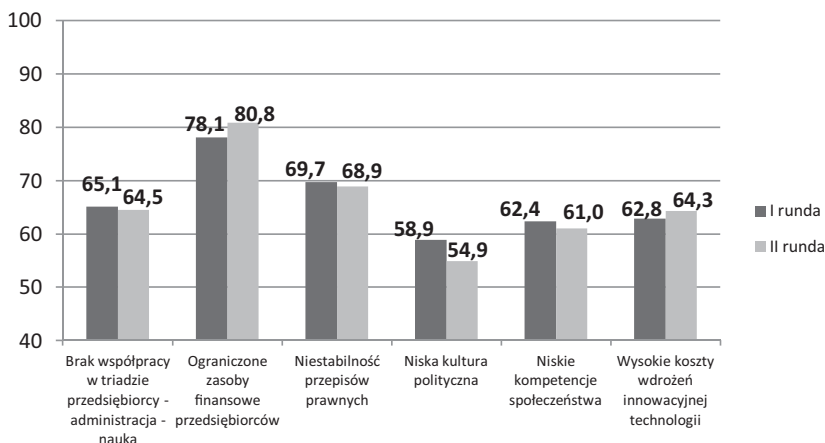
Czynnikami w największym stopniu utrudniającymi realizację tezy 2 są ograniczone zasoby finansowe przedsiębiorców oraz brak współpracy w triadzie przedsiębiorcy-administracja-nauka (rysunek 4.19).



Rysunek 4.20. Stopień bariery realizacji tezy 3 Wprowadzenie euro poprawi kondycję finansową zdecydowanej większości przedsiębiorstw województwa mazowieckiego

Źródło: opracowanie własne.

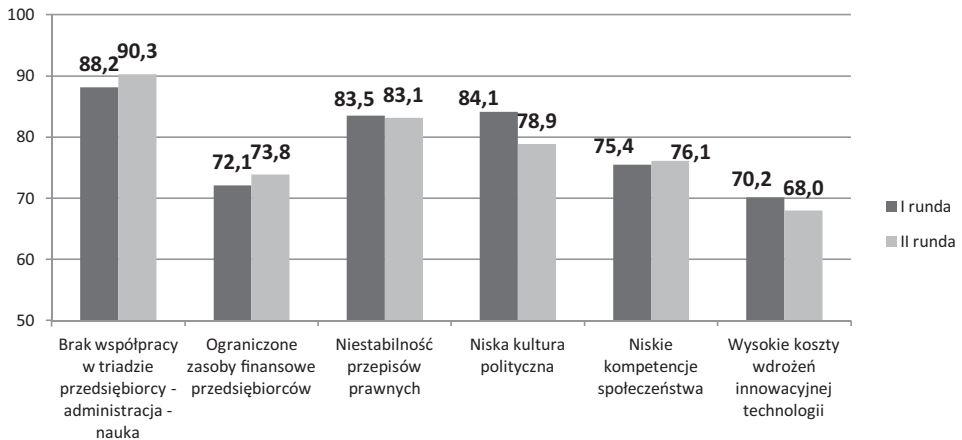
Za największe bariery utrudniające realizację tezy 3 zakładającej, że wprowadzenie euro poprawi kondycję finansową zdecydowanej większości przedsiębiorstw województwa mazowieckiego badani przedsiębiorcy uznali trzy czynniki: niestabilność przepisów prawnych, ograniczone zasoby finansowe przedsiębiorstw oraz brak współpracy w triadzie przedsiębiorcy-administracja-nauka (rysunek 4.20).



Rysunek 4.21. Stopień bariery realizacji tezy 4 Wzrost zamożności przyczyni się do nasilenia procesów suburbanizacyjnych (migracja z większych ośrodków do mniejszych)

Źródło: opracowanie własne.

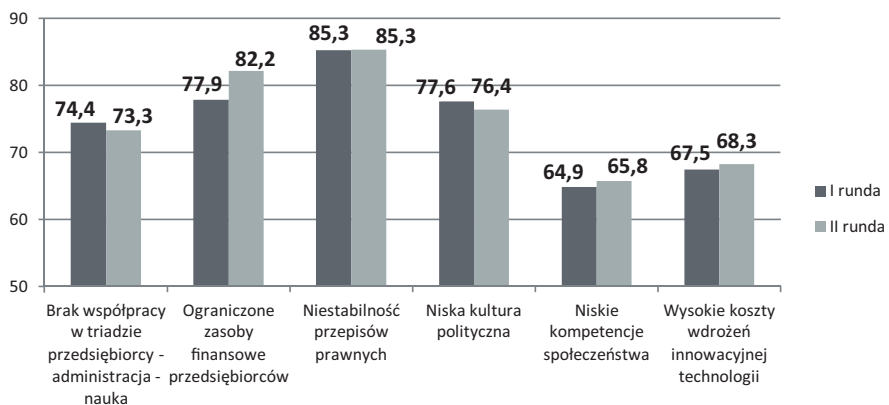
Realizacji czwartej tezy wskazującej na związek pomiędzy wzrostem zamożności a nasileniem się procesów suburbanizacyjnych największymi barierami okazały się czynniki odnoszące się do ograniczonych zasobów finansowych przedsiębiorców (rysunek 4.21).



Rysunek 4.22. Stopień bariery realizacji tezy 5 Sprawne władze lokalne będą kreować warunki do rozwoju przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne.

Przeszkodę w realizacji tezy 5 dotyczącej sprawnej władzy lokalnej kreującej warunki do rozwoju przedsiębiorczości w największym stopniu stanowią dwa czynniki: brak współpracy w trójce przedsiębiorcy-administracja-nauka oraz niestabilność przepisów prawnych (rysunek 4.22).



Rysunek 4.23. Stopień bariery realizacji tezy 6 Otwarcie rynku wschodniego istotnie przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstw województwa mazowieckiego

Źródło: opracowanie własne.

Barierami ograniczającymi realizację tezy 6, nawiązującej do zdarzenia bezprecedensowego, czyli otwarcia rynku wschodniego i jego wpływu na rozwój mazowieckich przedsiębiorstw, są niestabilne przepisy prawne oraz ograniczone zasoby finansowe przedsiębiorców (rysunek 4.23).

Tabela 4.3. Stopień bariery realizacji tez obszaru rozwój lokalny

Teza	Czynnik					
	Brak współpracy w triadzie przedsiębiorcy – administracja – nauka	Ograniczone zasoby finansowe przedsiębiorców	Niestabilność przepisów prawnych	Niska kultura polityczna	Niskie kompetencje społeczeństwa	Wysokie koszty wdrożeń innowacyjnej technologii
Teza 1	85,71	76,56	74,78	66,37	84,35	74,50
Teza 2	83,62	91,03	81,84	62,72	66,89	82,71
Teza 3	67,05	74,73	75,54	66,03	63,66	67,91
Teza 4	64,54	80,80	68,93	54,95	61,00	64,33
Teza 5	90,30	73,84	83,11	78,88	76,09	68,01
Teza 6	73,33	82,18	85,32	76,43	65,78	68,28

Źródło: opracowanie własne.

Bariery, które w największy stopniu utrudniają realizację wszystkich tez to: brak współpracy w triadzie przedsiębiorcy-administracja-nauka i ograniczone zasoby finansowe przedsiębiorców (tabela 4.3). Biorąc pod uwagę wszystkie wskazywane bariery można zauważyć, że w najmniejszym stopniu realizację wszystkich tez utrudniają: niska kultura polityczna oraz niskie kompetencje społeczeństwa.

4.6. Działania wspierające realizację tez

W kwestionariuszu z pytaniami do tez respondenci poproszeni zostali o ocenę, w jakim stopniu konieczne jest podjęcie wskazanych działań, które pozwolą na realizację danej tezy. W trakcie spotkań ekspertów wypracowano listę takich działań, a znalazły się na niej:

- zmniejszenie obciążeń finansowych przedsiębiorców i pracowników (podatkowych, ZUS i innych),
- uproszczenie procedur administracyjno – prawnych,
- dostosowanie systemu edukacji i kształcenia ustawicznego do wymagań gospodarki opartej na wiedzy,
- wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego.

Ankietowani mieli określić stopień konieczności podjęcia działań w celu realizacji tezy mając do dyspozycji następujące warianty: w bardzo dużym stopniu, w dużym stopniu, w średnim stopniu, w niskim stopniu oraz w bardzo niskim stopniu. Ponadto respondenci mogli zaznaczyć odpowiedź „nie mam zdania” lub „działanie nie ma związku z tezą”.

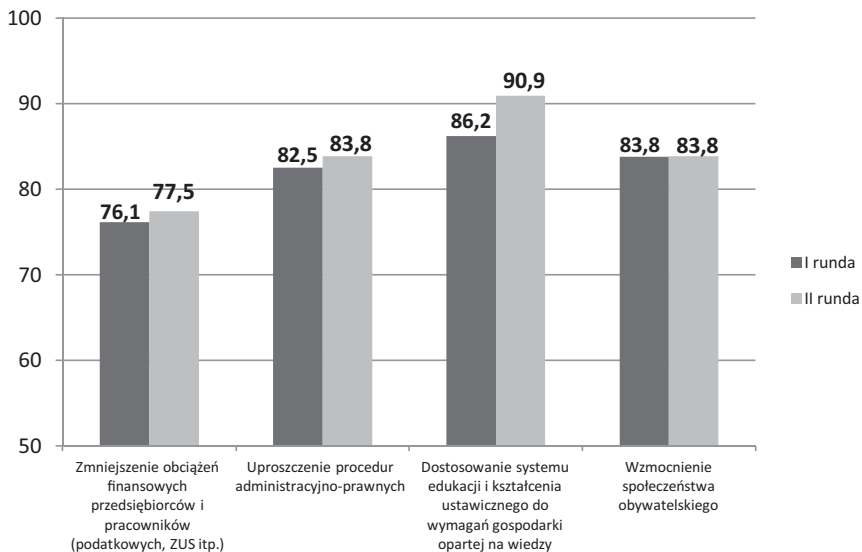
W celu oceny stopnia podjęcia działań w celu realizacji tez wyznaczono dla każdego działania **wskaznik działań** według wzoru:

$$W_D = \frac{n_{BD} \cdot 100 + n_D \cdot 75 + n_S \cdot 50 + n_N \cdot 25 + n_{BN} \cdot 0}{n - (n_{NZ} + n_{NZW})} \quad (4)$$

gdzie:

- n_{BD} – liczba odpowiedzi „w bardzo dużym stopniu”,
- n_D – liczba odpowiedzi „w dużym stopniu”,
- n_S – liczba odpowiedzi „w średnim stopniu”,
- n_N – liczba odpowiedzi „w bardzo niskim stopniu”,
- n_{BN} – liczba odpowiedzi „w bardzo niskim stopniu”,
- n_{NZ} – liczba odpowiedzi „nie mam zdania”,
- n_{NZW} – liczba odpowiedzi „czynnik nie ma związku z tezą”,
- n – liczba wszystkich odpowiedzi.

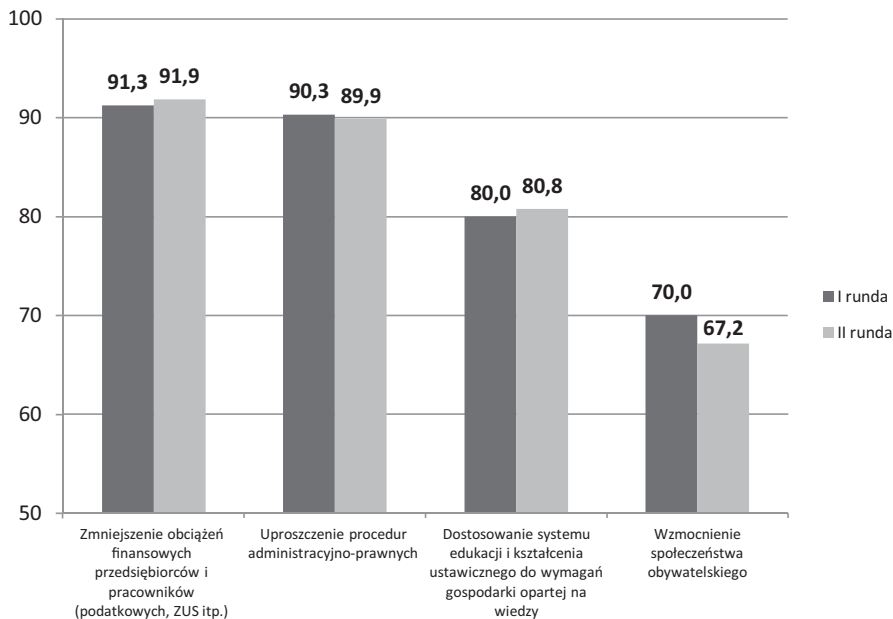
Do niezbędnych działań, które pozwolą na realizację tezy 1 wskazującej na fakt, że prorozwojowe postawy społeczne mieszkańców przyspieszą rozwój lokalny województwa mazowieckiego, respondenci zaliczyli dostosowanie systemu edukacji i kształcenia ustawicznego do wymagań gospodarki opartej na wiedzy oraz wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego (rysunek 4.24).



Rysunek 4.24. Stopień wspierania realizacji tezy 1 Prorozwojowe postawy społeczne mieszkańców przyspieszą rozwój lokalny województwa mazowieckiego

Źródło: opracowanie własne.

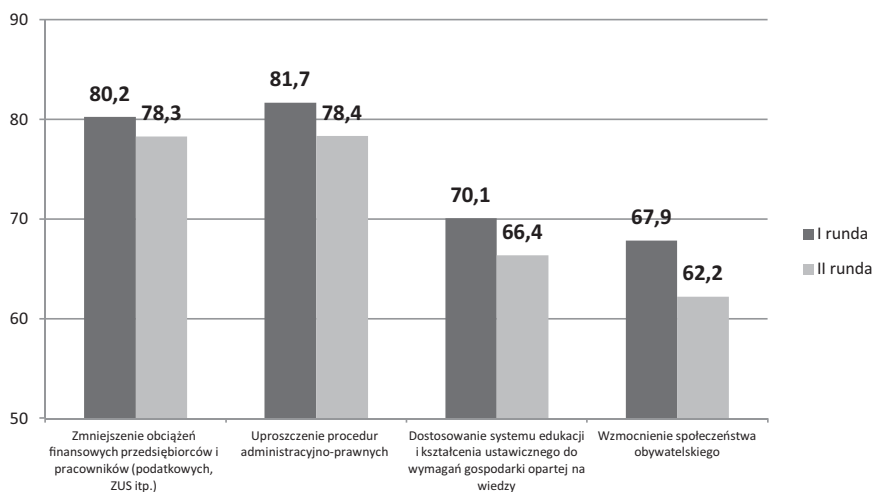
W celu realizacji tezy 2 wskazującej na fakt, że dobra kondycja przedsiębiorstw województwa mazowieckiego będzie stanowiła stabilną podstawę rozwoju lokalnego województwa w największym stopniu potrzebne jest zmniejszenie obciążeń finansowych przedsiębiorstw oraz uproszczenie procedur administracyjno-prawnych (rysunek 4.25).



Rysunek 4.25. Stopień wspierania realizacji tezy 2 *Dobra kondycja przedsiębiorstw województwa mazowieckiego będzie stanowiła stabilną podstawę rozwoju lokalnego województwa*

Źródło: opracowanie własne.

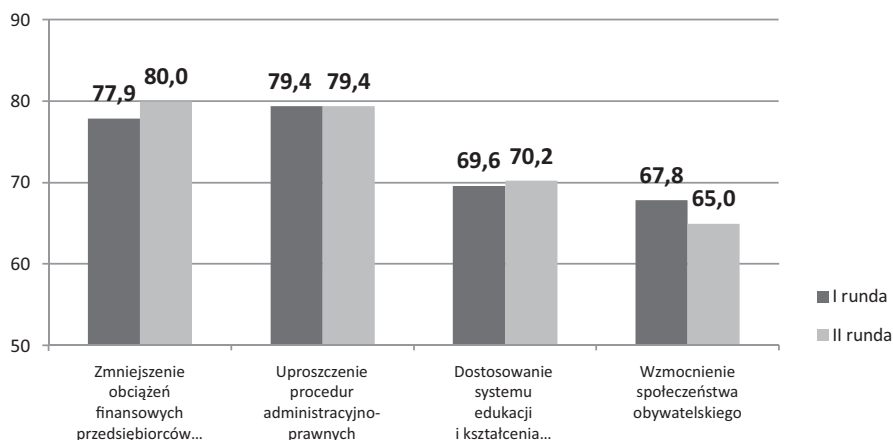
W realizacji tezy 3 stwierdzającej, że wprowadzenie euro poprawi kondycję finansową zdecydowanej większości przedsiębiorstw województwa mazowieckiego niezbędne jest przede wszystkim podjęcie działań polegających na zmniejszeniu obciążeń finansowych przedsiębiorstw oraz uproszczeniu procedur administracyjno-prawnych (rysunek 4.26).



Rysunek 4.26. Stopień wspierania realizacji tezy 3 *Wprowadzenie euro poprawi kondycję finansową zdecydowanej większości przedsiębiorstw województwa mazowieckiego*

Źródło: opracowanie własne.

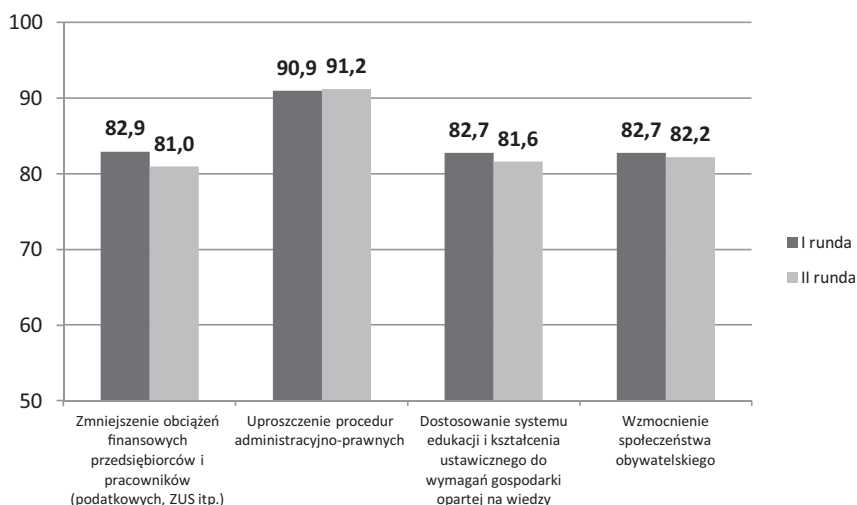
Zmniejszenie obciążeń finansowych przedsiębiorców oraz uproszczenie procedur administracyjno-prawnych to działania, które w największym stopniu mogą przyczynić się do tego, że wzrost zamożności będzie stymulował procesy suburbanizacyjne (migracja z większych ośrodków do mniejszych), (rysunek 4.27).



Rysunek 4.27. Stopień wspierania realizacji tezy 4 Wzrost zamożności przyczyni się do nasilania procesów suburbanizacyjnych (migracja z większych ośrodków do mniejszych)

Źródło: opracowanie własne.

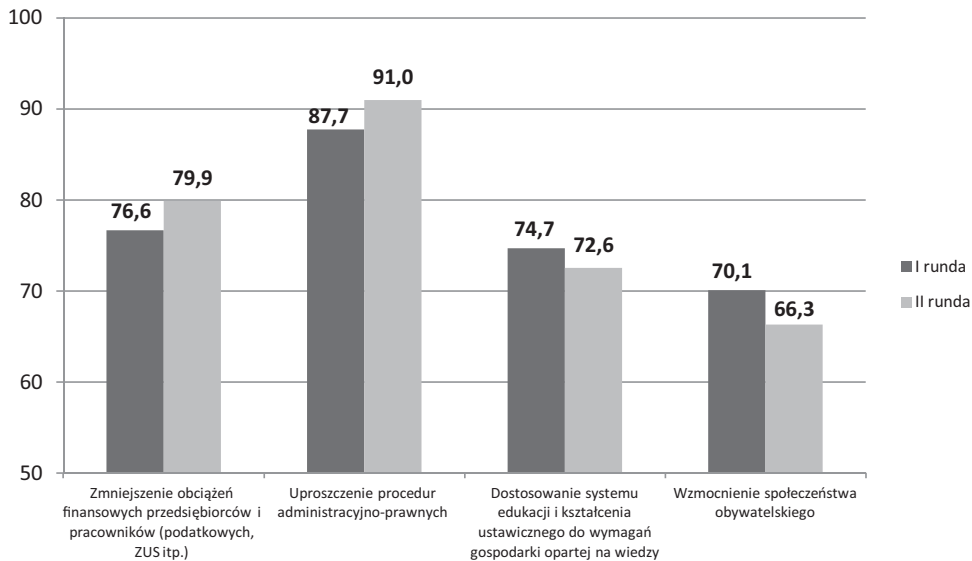
Działaniem wyraźnie w największym stopniu pozwalającym na realizację tezy 5 odnoszącej się do zależności pomiędzy sprawnością władz lokalnych a kreowaniem przez nie warunków do rozwoju przedsiębiorczości, jest uproszczenie procedur administracyjno-prawnych (rysunek 4.28).



Rysunek 4.28. Stopień wspierania realizacji tezy 5 Sprawne władze lokalne będą kreować warunki do rozwoju przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne.

Do realizacji tezy 6 wskazującej, że otwarcie rynku wschodniego istotnie przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstw województwa mazowieckiego zdaniem respondentów najbardziej potrzebnym działaniem jest uproszczenie procedur administracyjno-prawnych (rysunek 4.29).



Rysunek 4.29. Stopień wspierania tezy 6 Otwarcie rynku wschodniego istotnie przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstw województwa mazowieckiego

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.4. Stopień wspierania realizacji tez obszaru rozwój lokalny

Teza	Działania			
	Zmniejszenie obciążeń finansowych przedsiębiorców i pracowników (podatkowych, ZUS i inne)	Uproszczenie procedur administracyjno-prawnych	Dostosowanie systemu edukacji i kształcenia ustawicznego do wymagań gospodarki opartej na wiedzy	Wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego
Teza 1	77,46	83,85	90,95	83,85
Teza 2	91,88	89,87	80,77	67,19
Teza 3	78,30	78,35	66,39	62,22
Teza 4	80,00	79,36	70,24	64,95
Teza 5	80,96	91,16	81,58	82,17
Teza 6	79,91	90,99	72,57	66,33

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując analizę stopnia podjęcia poszczególnych działań w realizacji tez dotyczących obszaru rozwój lokalny należy zauważyć, że wyraźnie najistotniejsze działania dotyczą uproszczenia procedur administracyjno-prawnych oraz zmniejszenia obciążeń finansowych (tabela 4.4).

PODSUMOWANIE

Realizacja badań dotyczących scenariuszy rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego została podzielona na dwie części (pomiar) realizowane w następujących okresach:

- Pomiar I (listopad 2011 – kwiecień 2012). Założono w nim sześć spotkań paneli eksperckich oraz trzy badania ankietowe. Efektem końcowym pomiaru pierwszego było wskazanie czynników analizy SWOT oraz opracowanie osnowy scenariuszy rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego.
- Pomiar II (listopad 2012 – luty 2013). Założono w nim trzy spotkania paneli eksperckich oraz trzy badania ankietowe. Efektem pomiaru drugiego jest modyfikacja osnowy scenariuszy oraz ocena możliwości realizacji poszczególnych wariantów scenariuszy.

Opisane w monografii badania miały charakter pilotażowy, a ich celem nie było zrealizowanie i przedstawienie wyczerpujących studiów foresightowych, lecz przede wszystkim wypracowanie właściwego dla określonego obszaru tematycznego modelu badań typu foresight.

Przeprowadzone badania foresight pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

1. Respondenci w wysokim stopniu potwierdzili istotność czynników wybranych jako osie scenariuszy do których należą: *postawy nastawione na rozwój/postawy promodernizacyjne oraz zdolności finansowe/kondycja przedsiębiorców*.
2. Respondenci w perspektywie do 2025 roku najwyżej ocenili prawdopodobieństwo realizacji scenariusza 1 (Chcę i mogę). Scenariusz opiera się na założeniu wysokiej zdolności finansowej przedsiębiorstw oraz silnych postawach nastawionych na rozwój, co w konsekwencji powoduje wysoki poziom przedsiębiorczości w regionie. Wysoki poziom innowacyjności i przedsiębiorczości Mazowsza jest dodatkowo stymulowany występowaniem lokalnych liderów oraz względnie sprawnymi instytucjami wspierającymi rozwój. Rozwój lokalny stymulowany jest dzięki wysokiej stabilności systemu politycznego, aktywnej polityce państwa w sprawach rozwoju oraz sprawnej władzy lokalnej, w wyniku czego rośnie zamożność społeczeństwa, które stale dostrzega potrzebę kształcenia się. Lokalna społeczność posiada wysoki poziom świadomości ekologicznej, jako wynik efektywnego systemu edukacji ekologicznej. Rozwój lokalny charakteryzuje ponadto wysoki poziom ochrony środowiska oraz dbałość o lokalne zasoby środowiska.
3. Jako najistotniejszy czynnik sprzyjający realizacji scenariusza pozytywnego przedsiębiorcy postrzegają korzystną koniunkturę gospodarczą oraz społeczną zdolność do współdziałania.
4. Najważniejsze bariery rozwoju lokalnego w opinii przedsiębiorców to brak współpracy w triadzie przedsiębiorcy-administracja-nauka oraz ograniczone zasoby finansowe przedsiębiorców.
5. Najpilniejsze działania sprzyjające rozwojowi lokalnemu województwa mazowieckiego to zmniejszenie obciążeń finansowych przedsiębiorców i pracowników oraz dostosowanie systemu edukacji i kształcenia ustawicznego do wymagań gospodarki opartej na wiedzy.

Uzyskane wyniki badań mają charakter poznawczy oraz użyteczny. W sferze naukowej realizacja badań potwierdziła zasadność stosowania badań typu foresight w procesie kształtowania przyszłości jednostek, głównie ze względu na partycypacyjny charakter badań. O charakterze użytecznym prowadzonych badań decyduje fakt możliwości wykorzystania uzyskanych wyników przez decydentów na potrzeby kształtowania polityki rozwoju na poziomie regionalnym i lokalnym. Obok „twardych” danych statystycznych, badania foresight stanowią istotne, uzupełniające źródło informacji o uwarunkowaniach rozwoju lokalnego, postrzeganych przez interesariuszy. W przyszłości tego typu badania mogą uzupełniać dane trudno mierzalne, związane z badaniem procesów społeczno-gospodarczych.

ANEKS

ZAŁĄCZNIK 1. Ankieta do oceny siły wpływu czynników STEEPVL

Proszę o dokonanie oceny niżej wymienionych czynników pod względem siły ich wpływu na rozwój lokalny w perspektywie 2025 r., z zastosowaniem skali oceny od 1 do 7, gdzie 1 oznacza, że wpływ ten będzie „bardzo mały”, a 7, że będzie on „bardzo duży”.

Przy każdym z czynników proszę zaznaczyć jeden znak „X”.

CZYNNIKI SPOŁECZNE (S)							
	1	2	3	4	5	6	7
S1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CZYNNIKI TECHNOLOGICZNE (T)							
	1	2	3	4	5	6	7
T1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CZYNNIKI EKONOMICZNE (E)							
	1	2	3	4	5	6	7
Ekon1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekon2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekon3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CZYNNIKI EKOLOGICZNE (E)							
	1	2	3	4	5	6	7
Ekol1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekol2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekol3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CZYNNIKI POLITYCZNE (P)							
	1	2	3	4	5	6	7
P1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CZYNNIKI ODNOŚĄCE SIĘ DO WARTOŚCI (V)							
	1	2	3	4	5	6	7
V1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CZYNNIKI PRAWNE (L)							
	1	2	3	4	5	6	7
L1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ZAŁĄCZNIK 2. Ankieta do oceny przewidywalności czynników STEEPVL

Proszę ocenić, w jakim stopniu jest możliwe do przewidzenia kształtowanie się każdego z poniższych czynników. Proszę posłużyć się siedmiostopniową skalą, gdzie skrajne wartości skali oznaczają odpowiednio: 1 – niska przewidywalność czynnika, 7 – wysoka przewidywalność czynnika.

Przy każdym z czynników proszę zaznaczyć jeden znak „X”.

CZYNNIKI SPOŁECZNE (S)							
	1	2	3	4	5	6	7
	Przewidywalność czynnika do 2025 roku						
	Bardzo niska				Bardzo wysoka		
S1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CZYNNIKI TECHNOLOGICZNE (T)							
	1	2	3	4	5	6	7
T1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CZYNNIKI EKONOMICZNE (E)							
	1	2	3	4	5	6	7
Ekon1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekon2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekon3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CZYNNIKI EKOLOGICZNE (E)							
	1	2	3	4	5	6	7
Ekol1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekol2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekol3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CZYNNIKI POLITYCZNE (P)							
	1	2	3	4	5	6	7
P1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CZYNNIKI ODNOŚĄCE SIĘ DO WARTOŚCI (V)							
	1	2	3	4	5	6	7
V1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CZYNNIKI PRAWNE (L)							
	1	2	3	4	5	6	7
L1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ZAŁĄCZNIK 3. Ankieta do oceny ważności czynników SWOT

MOCNE STRONY

- Jakie znaczenie dla rozwoju lokalnego mają w roku 2012 (obecnie) wskazane przez ekspertów mocne strony?
- Jakie znaczenie dla rozwoju lokalnego będą miały wskazane przez ekspertów mocne strony w perspektywie roku 2025?

Odpowiadając na obydwie powyższe pytania proszę posłużyć się 7-stopniową skalą:

Przy każdym z czynników proszę zaznaczyć jeden znak „X”.

Mocne strony	Rok 2012							Rok 2025						
	Bardzo małe znaczenie pozytywne				Bardzo duże znaczenie pozytywne			Bardzo małe znaczenie pozytywne				Bardzo duże znaczenie pozytywne		
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SŁABE STRONY

- Jakie znaczenie dla rozwoju lokalnego mają w roku 2012 (obecnie) wskazane przez ekspertów słabe strony?
- Jakie znaczenie dla rozwoju lokalnego będą miały wskazane przez ekspertów słabe strony w perspektywie roku 2025?

Odpowiadając na obydwie powyższe pytania proszę posłużyć się 7-stopniową skalą:

Przy każdym z czynników proszę zaznaczyć jeden znak „X”.

Słabe strony	Rok 2012							Rok 2025						
	Bardzo małe znaczenie negatywne				Bardzo duże znaczenie negatywne			Bardzo małe znaczenie negatywne				Bardzo duże znaczenie negatywne		
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

STYMULANTY

- Jakie znaczenie dla rozwoju lokalnego mają w roku 2012 (obecnie) wskazane przez ekspertów stymulanty?
- Jakie znaczenie dla rozwoju lokalnego będą miały wskazane przez ekspertów stymulanty w perspektywie roku 2025?

Odpowiadając na obydwie powyższe pytania proszę posłużyć się 7-stopniową skalą:

Przy każdym z czynników proszę zaznaczyć jeden znak „X”.

Stymulanty	Rok 2012							Rok 2025						
	Bardzo małe znaczenie pozytywne				Bardzo duże znaczenie pozytywne			Bardzo małe znaczenie pozytywne				Bardzo duże znaczenie pozytywne		
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DESTYMULANTY

- Jakie znaczenie dla rozwoju lokalnego mają w roku 2012 (obecnie) wskazane przez ekspertów destymulanty?
- Jakie znaczenie dla rozwoju lokalnego będą miały wskazane przez ekspertów destymulanty w perspektywie roku 2025?

Odpowiadając na obydwie powyższe pytania proszę posłużyć się 7-stopniową skalą:

Przy każdym z czynników proszę zaznaczyć jeden znak „X”.

Destymulanty	Rok 2012							Rok 2025						
	Bardzo małe znaczenie negatywne				Bardzo duże znaczenie negatywne			Bardzo małe znaczenie negatywne				Bardzo duże znaczenie negatywne		
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SZANSE WEWNĘTRZNE

- Jakie znaczenie dla rozwoju lokalnego mają w roku 2012 wskazane przez ekspertów szanse wewnętrzne?
- Jakie znaczenie dla rozwoju lokalnego będą miały w roku 2025 wskazane przez ekspertów szanse wewnętrzne?

Odpowiadając na obydwie powyższe pytania proszę posłużyć się 7-stopniową skalą:

Przy każdym z czynników proszę zaznaczyć jeden znak „X”.

Szanse wewnętrzne	Rok 2012							Rok 2025						
	Mało ważna szansa				Bardzo ważna szansa			Mało ważna szansa				Bardzo ważna szansa		
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SZANSE ZEWNĘTRZNE

- Jakie znaczenie dla rozwoju lokalnego mają w roku 2012 wskazane przez ekspertów szanse zewnętrzne?
- Jakie znaczenie dla rozwoju lokalnego będą miały w roku 2025 wskazane przez ekspertów szanse zewnętrzne?

Odpowiadając na obydwie powyższe pytania proszę posłużyć się 7-stopniową skalą:

Przy każdym z czynników proszę zaznaczyć jeden znak „X”.

Szanse zewnętrzne	Rok 2012							Rok 2025						
	Mało ważna szansa				Bardzo ważna szansa			Mało ważna szansa				Bardzo ważna szansa		
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ZAGROŻENIE WEWNĘTRZNE

- Jakie znaczenie dla rozwoju lokalnego mają w roku 2012 wskazane przez ekspertów zagrożenia wewnętrzne?
- Jakie znaczenie dla rozwoju lokalnego będą miały w roku 2025 wskazane przez ekspertów zagrożenia wewnętrzne?

Odpowiadając na obydwa powyższe pytania proszę posłużyć się 7-stopniową skalą:

Przy każdym z czynników proszę zaznaczyć jeden znak „X”.

Zagrożenie wewnętrzne	Rok 2012							Rok 2025						
	Mało ważne zagrożenie				Bardzo ważne zagrożenie			Mało ważne zagrożenie				Bardzo ważne zagrożenie		
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ZAGROŻENIE ZEWNĘTRZNE

- Jakie znaczenie dla rozwoju lokalnego mają w roku 2012 wskazane przez ekspertów zagrożenia zewnętrzne?
- Jakie znaczenie dla rozwoju lokalnego będą miały w roku 2025 wskazane przez ekspertów zagrożenia zewnętrzne?

Odpowiadając na obydwa powyższe pytania proszę posłużyć się 7-stopniową skalą:

Przy każdym z czynników proszę zaznaczyć jeden znak „X”.

Zagrożenie zewnętrzne	Rok 2012							Rok 2025						
	Mało ważne zagrożenie				Bardzo ważne zagrożenie			Mało ważne zagrożenie				Bardzo ważne zagrożenie		
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ZAŁĄCZNIK 4. Kwestionariusz do badań Delphi

Załączoną ankietę należy uzupełnić odrębnie dla każdej z poniższych tez:

- Teza 1. Prorozwojowe postawy społeczne mieszkańców przyspieszą rozwój lokalny województwa mazowieckiego
- Teza 2. Dobra kondycja przedsiębiorstw województwa mazowieckiego będzie stanowiła stabilną podstawę rozwoju lokalnego województwa
- Teza 3. Wprowadzenie euro poprawi kondycję finansową zdecydowanej większości przedsiębiorstw województwa mazowieckiego
- Teza 4. Wzrost zamożności przyczyni się do nasilania procesów suburbanizacyjnych (migracja z większych ośrodków do mniejszych)
- Teza 5. Sprawne władze lokalne będą kreować warunki do rozwoju przedsiębiorczości
- Teza 6. Otwarcie rynku wschodniego istotnie przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstw województwa mazowieckiego

METRYCZKA

Proszę wskazać dział PKD przedsiębiorstwa, które Pani/Pan reprezentuje:

- rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo
- przemysł
- budownictwo
- handel, naprawa pojazdów samochodowych
- zakwaterowanie i gastronomia
- transport i gospodarka magazynowa
- informacja i komunikacja
- działalność finansowa i ubezpieczeniowa
- obsługa rynku nieruchomości
- działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
- administrowanie i działalność wspierająca
- edukacja
- działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją
- opieka zdrowotna i pomoc społeczna

Proszę podać liczbę zatrudnionych w przedsiębiorstwie, które Pani/Pan reprezentuje

- 0-9
- 10-49
- 50-249
- 250 i więcej

Proszę wskazać podregion województwa mazowieckiego, w którym siedzibę ma reprezentowane przez Panią/Pana przedsiębiorstwo:

- m.st. Warszawa
- ciechanowsko-płocki
- ostrołęcko-siedlecki
- radomski
- warszawski wschodni
- warszawski zachodni

1. Jak Pani/Pan ocenia istotność tezy dla obszaru *rozwój lokalny*?

- bardzo istotna
- istotna
- raczej istotna
- nieistotna
- nie mam zdania

Proszę uzasadnić swoją odpowiedź

2. Kiedy i z jakim prawdopodobieństwem, Pani/Pana zdaniem, teza zostanie zrealizowana lub kiedy wystąpią opisane w tezie zjawiska/procesy?

Czas	Prawdopodobieństwo (0-100%)	
	0% zdarzenie nieprawdopodobne	100% zdarzenie pewne
do końca 2013 r.		
w latach 2014-2025		
po roku 2025		
nigdy		

Proszę uzasadnić swoją odpowiedź

3. W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, poniższe czynniki/działania sprzyjają realizacji danej tezy?

czynniki	bardzo dużym	dużym	średnim	niskim	bardzo niskim	nie mam zdania	czynnik nie ma związku z tezą
Społeczna zdolność współdziałania							
Korzystna koniunktura gospodarcza							
Wysoka dostępność kapitału finansowego							
System edukacji sprzyjający rozwojowi innowacyjności							
Inne działania (proszę podać jakie i ocenić ich wpływ)							

4. W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, poniższe czynniki/bariery utrudniają realizację tezy?

bariery	bardzo dużym	dużym	średnim	niskim	bardzo niskim	nie mam zdania	bariera nie ma związku z tezą
Brak współpracy w triadzie przedsiębiorcy – edukacja nauka							
Ograniczone zasoby finansowe przedsiębiorców							
Niestabilność przepisów prawnych							
Niska kultura polityczna							
Niskie kompetencje społeczeństwa							
Wysokie koszty wdrożeń innowacyjnych technologii							
Inne (proszę podać jakie i ocenić ich wpływ)							

5. W jakim stopniu, Pani/Pana zdaniem, konieczne jest podjęcie poniższych działań w celu realizacji tezy?

działania	bardzo dużym	dużym	średnim	niskim	bardzo niskim	nie mam zdania	działanie nie ma związku z tezą
Zmniejszenie obciążeń finansowych przedsiębiorców i pracowników (podatkowych, ZUS itp.)							
Uproszczenie procedur administracyjno-prawnych							
Dostosowanie systemu edukacji i kształcenia ustawicznego do wymagań gospodarki opartej na wiedzy							
Wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego							
Inne (proszę podać jakie i ocenić ich wpływ)							

LITERATURA

- Bardziński S. L., *Lokalna polityka gospodarcza w okresie transformacji systemowej*, Wydawnictwo UMK, Toruń 1994
- Brdulak J., *Czynniki rozwoju lokalnego*, „Kwartalnik celny” 2011 nr 1 (12)
- Broll R., *Czynniki rozwoju regionalnego*, w: *Metody oceny rozwoju regionalnego*, red. D. Strahl, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006
- Dziewoński K., *Baza ekonomiczna i struktura funkcjonalna miast*, „Prace Geograficzne” 1971 t. 87
- Ejdys J., Lulewicz-Sas A., *Foresight strategiczny jako instrument tworzenia wizji przyszłości organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2011 nr 4
- Foresight Akademickie Mazowsze 2020. Raport końcowy*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2012
- Foresight województwa mazowieckiego. Krzyżowa analiza wpływów, scenariusze rozwoju, priorytetowe technologie*, Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu www.formazovia.pl
- Gorzela G., *Facts and myths of regional development*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2010 nr 2010
- Gorzela G., Kozak M., *Regionalny wymiar strategicznego programowania rozwoju w: Zarządzanie strategiczne rozwojem*, Górniak J., Mazur S. (red.), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012
- Gorzela G., Smętkowski M., *Warsaw as a metropolis – successes and missed opportunities*. „Regional Science Policy & Practice” 2012, t. 4, nr 1
- Grupp H., Linstone H. A., *National Technology Foresight Activities Around The Globe. Resurrection and New Paradigms*, „Technological Forecasting and Social Change” 1999 nr 60
- Jałowiecki B. (red.), *Miasto jako przedmiot badań naukowych w początkach XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008
- Jałowiecki B., *Społeczna przestrzeń metropolii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000
- Jonsen K., Jehn K. A., *Using triangulation to validate themes in qualitative studies*, „Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal” 2009 t. 4, nr 2
- Kononiuk A., Magruk A., *Przegląd metod i technik badawczych stosowanych w programach foresight*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2008 nr 2/32
- Kononiuk A., *Metoda scenariuszowa w antycypowaniu przyszłości (na przykładzie Narodowego Programu Foresight „Polska 2020”)*, rozprawa doktorska, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, niepublikowana
- Magruk A., *Innovative classification of technology foresight methods*, „Technological and Economic Development of Economy” 2011 nr 17
- Mazurkiewicz A., Poteralska B., *Zrównoważony Rozwój Polski*, w: J. Kleer, A. Wierzbicki, *Narodowy Program Foresight „Polska 2020”. Dyskusja założeń scenariuszy*, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN, Warszawa 2009
- Metodologia foresightu technologicznego w obszarze zrównoważonego rozwoju*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2011
- Monitorowanie i prognozowanie (foresight) priorytetowych, innowacyjnych technologii dla zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego (Mazovia). Analiza wstępna, stan wiedzy, dane statystyczne, analiza SWOT województwa mazowieckiego*, PIAiP, Warszawa 2006
- Myna A., *Rozwój lokalny, regionalne strategie rozwoju, regionalizacja*, „Samorząd Terytorialny” 1998 nr 11
- Nazarko J. (red.), Ejdy J. (red.), *Metodologia i procedury badawcze w projekcie Foresight technologiczny «NT FOR Podlaskie 2020» Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, Rozprawy Naukowe nr 218, Biblioteka Nauk o Zarządzaniu, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011
- Nazarko J., Glińska U., Kononiuk A., Nazarko Ł., *Sectoral foresight in Poland: thematic and methodological analysis*, „International Journal of Foresight and Innovation Policy” 2013 t. 9, nr 1

- Nazarko J., *Kształtowanie polityki proinnowacyjnej regionu np. Forsightu technologicznego «NT FOR Podlaskie 2020»*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2011 nr 2
- Nazarko J., *Regionalny foresight gospodarczy. Metodologia i instrumentarium badawcze*, ZPWIM, Warszawa 2013
- Nogalski B., Szreder J., Walentynowicz P., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako szansa rozwoju lokalnego, bariery i korzyści, w: Uwarunkowania funkcjonowania sektora publicznego*, red. M. Oliński, Uniwersytet Warmińsko Mazurski, Olsztyn 2006
- Noworól A., *Bariery rozwoju lokalnego w Polsce, w: Współpraca dla rozwoju. Samorząd terytorialny jako reżyser lokalnego rozwoju. Polityka społeczna jako instrument rozwoju*, Zeszyty Naukowe nr 1, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji Publicznej, Szczecin 2008
- Parysek J. J., *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu w Poznaniu, Poznań 2001.
- Poper R., *The French Prospective w: Handbook of Knowledge Society Foresight*, red. M. Keenan, I. Milesand, J. Koi-Ova, European Fundation, Dublin 2003
- Rogut A., Piasecki B., *Podręcznik ewaluatora projektów foresight*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2011
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009
- Rozwój lokalny kierowany przez społeczność. Polityka spójności na lata 2014-2020* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu ec.europa.eu/regional_policy/.../community_pl.pdf [Data wejścia 02.03.2012]
- Rozwój regionalny w Polsce, Raport 2009*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009
- Samorząd terytorialny w procesie rozwoju regionalnego i lokalnego*, red. W. Kosiedowski, Dom Organizatora, Toruń 2005
- Strategia rozwoju województwa mazowieckiego. Inteligentne Mazowsze (Projekt)*, Samorząd Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2012
- System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001
- Sztando A., *Analiza strategiczna jednostek samorządu terytorialnego, w: Metody oceny rozwoju regionalnego*, red. D. Strahl, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006
- Sztando A., *Oddziaływanie samorządu lokalnego na rozwój lokalny w świetle ewolucji modeli ustrojowych gmin*, „Samorząd Terytorialny” 1998 nr 11
- Techniczne wspomaganie zrównoważonego rozwoju. Kierunki badawcze i aplikacyjne*, red. A. Mazurkiewicz, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2011
- Trojanek M., *Oddziaływanie władzy lokalnej na efektywność przedsięwzięć inwestycyjnych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, nr 137, seria II, Prace habilitacyjne, Poznań 1994
- Wieczorkowska G., Wierzbński J., *Statystyka. Analiza badań społecznych*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2007
- Wojtasiewicz L., *Czynniki rozwoju lokalnego – nowe ujęcia metodologiczne*, red. W. Maika, Biuletyn Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, z. 177, PAN, Warszawa 1997
- Wójcicki J. M. (red.), Ładyżyński P. (red.), *System monitorowania i scenariusze rozwoju technologii medycznych w Polsce*, Konsorcjum ROTMED, Warszawa 2008
- Zalewski A., *Problemy i metody prognozowania wpływu rozwoju lokalnego na finanse gminy w: Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, red. R. Brol, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 46, Wrocław 2009

WYKAZ TABEL

Tabela 1.1.	Przykładowe definicje rozwoju lokalnego	10
Tabela 1.2.	Czynniki rozwoju lokalnego	13
Tabela 2.1.	Realizowane projekty foresight na terenie województwa mazowieckiego	22
Tabela 2.2.	Horyzont czasowy przyjęty przez realizatorów projektów	24
Tabela 2.3.	Cele projektów foresight realizowanych na terenie województwa mazowieckiego	25
Tabela 2.4.	Wykaz zastosowanych metod badawczych w projektach foresight	27
Tabela 2.5.	Rezultaty projektów foresight realizowanych na terenie województwa mazowieckiego	28
Tabela 2.6.	Mocne i słabe strony rozwoju województwa mazowieckiego – czynniki ogólne	31
Tabela 2.7.	Mocne i słabe strony rozwoju województwa mazowieckiego – czynniki wzrostu gospodarczego	32
Tabela 3.1.	Wybór czynników głównych w każdym obszarze analizy STEEPVL za pomocą wskazań ekspertów	41
Tabela 3.2.	Średnie oceny oraz zakres zmienności ocen siły wpływu kluczowych czynników determinujących rozwój lokalny	44
Tabela 3.3.	Średnie oceny oraz zakres zmienności ocen przewidywalności kluczowych czynników determinujących rozwój lokalny	47
Tabela 3.4.	Czynniki analizy SWOT obszaru rozwój lokalny	52
Tabela 3.5.	Mocne strony rozwoju lokalnego	55
Tabela 3.6.	Słabe strony rozwoju lokalnego	58
Tabela 3.7.	Stymulanty rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego	61
Tabela 3.8.	Destymulanty rozwoju lokalnego	63
Tabela 3.9.	Szanse wewnętrzne rozwoju lokalnego	66
Tabela 3.10.	Szanse zewnętrzne rozwoju lokalnego	68
Tabela 3.11.	Zagrożenie wewnętrzne rozwoju lokalnego	71
Tabela 3.12.	Zagrożenie zewnętrzne rozwoju lokalnego	73
Tabela 3.13.	Charakterystyka macierzy wpływów bezpośrednich	78
Tabela 3.14.	Sumaryczne siły oddziaływań bezpośrednich występujących między czynnikami analizy strukturalnej	78
Tabela 3.15.	Sumaryczne siły oddziaływań pośrednich występujących między czynnikami analizy strukturalnej	82
Tabela 3.16.	Charakterystyka scenariuszy rozwoju lokalnego	88
Tabela 4.1.	Zestawienie pytań pomocniczych 3-5 oraz czynników	93
Tabela 4.2.	Stopień sprzyjania czynników w realizacji tez obszaru rozwój lokalny	115
Tabela 4.3.	Stopień bariery realizacji tez obszaru rozwój lokalny	120
Tabela 4.4.	Stopień wspierania realizacji tez obszaru rozwój lokalny	124

WYKAZ RYSUNKÓW

Rysunek 1.	Ogólny schemat modelu badawczego studium foresightowego na potrzeby Mazowieckiego Centrum Informacji Gospodarczej	8
Rysunek 1.1.	Potencjał rozwojowy gmin województwa mazowieckiego	20
Rysunek 3.1.	Operacjonalizacja metodyki badawczej na potrzeby pomiaru I	36
Rysunek 3.2.	Struktura ekspertów według płci [%]	37
Rysunek 3.3.	Struktura ekspertów według wieku [%]	37
Rysunek 3.4.	Etapy prac eksperckich w ramach analizy STEEPVL	38
Rysunek 3.5.	Średnie oceny czynników determinujących obszar rozwój lokalny	44
Rysunek 3.6.	Średnie oceny siły wpływu wszystkich grup czynników analizy STEEPVL	46
Rysunek 3.7.	Średnie oceny niepewności czynników determinujących obszar rozwój lokalny	47
Rysunek 3.8.	Średnie oceny niepewności wszystkich grup czynników analizy STEEPVL	49
Rysunek 3.9.	Ważność i niepewność czynników analizy STEEPVL obszaru rozwój lokalny	50
Rysunek 3.10.	Schemat klasyfikacji czynników wpływających na rozwój badanego obszaru według kryterium rodzaju ich wpływu na rozwój jednostki terytorialnej (podział czynników na osiem pól)	51
Rysunek 3.11.	Średnie arytmetyczne ocen znaczenia czynników SWOT z grupy mocne strony w roku 2012 i perspektywie 2025 roku	56
Rysunek 3.12.	Rozmieszczenie czynników analizy SWOT – mocne strony na płaszczyźnie oceny w 2012 roku i w perspektywie 2025 roku	57
Rysunek 3.13.	Średnie arytmetyczne ocen znaczenia czynników SWOT z grupy słabe strony w roku 2012 i perspektywie 2025 roku	59
Rysunek 3.14.	Rozmieszczenie czynników analizy SWOT – słabe strony na płaszczyźnie oceny w 2012 roku i w perspektywie 2025 roku	60
Rysunek 3.15.	Średnie klasyczne ocen znaczenia czynników SWOT z grupy stymulanty w roku 2012 i perspektywie 2025 roku	62
Rysunek 3.16.	Rozmieszczenie czynników analizy SWOT – stymulanty na płaszczyźnie oceny w 2012 roku i w perspektywie 2025 roku	63
Rysunek 3.17.	Średnie arytmetyczne ocen znaczenia czynników SWOT z grupy destymulanty w roku 2012 i perspektywie 2025 roku	64
Rysunek 3.18.	Rozmieszczenie czynników analizy SWOT – destymulanty na płaszczyźnie oceny w 2012 roku i w perspektywie 2025 roku	65
Rysunek 3.19.	Średnie arytmetyczne ocen znaczenia czynników SWOT z grupy szanse wewnętrzne w roku 2012 i perspektywie 2025 roku	67
Rysunek 3.20.	Rozmieszczenie czynników analizy SWOT – szanse wewnętrzne na płaszczyźnie oceny w 2012 roku i w perspektywie 2025 roku	68
Rysunek 3.21.	Średnie arytmetyczne ocen znaczenia czynników SWOT z grupy szanse zewnętrzne w roku 2012 i perspektywie 2025 roku	69
Rysunek 3.22.	Rozmieszczenie czynników analizy SWOT – szanse zewnętrzne na płaszczyźnie oceny w 2012 roku i w perspektywie 2025 roku	70
Rysunek 3.23.	Średnie arytmetyczne ocen znaczenia czynników SWOT z grupy zagrożenia wewnętrzne w roku 2012 i perspektywie 2025 roku	72
Rysunek 3.24.	Rozmieszczenie czynników analizy SWOT – zagrożenia wewnętrzne na płaszczyźnie oceny w 2012 roku i w perspektywie 2025 roku	73
Rysunek 3.25.	Średnie arytmetyczne ocen znaczenia czynników SWOT z grupy zagrożenia zewnętrzne w roku 2012 i perspektywie 2025 roku	74
Rysunek 3.26.	Rozmieszczenie czynników analizy SWOT – zagrożenia zewnętrzne na płaszczyźnie oceny w 2012 roku i w perspektywie 2025 roku	75
Rysunek 3.27.	Średnie arytmetyczne ocen znaczenia wszystkich grup czynników analizy SWOT	75
Rysunek 3.28.	Siła oddziaływania na siebie 21 czynników rozwoju lokalnego	77
Rysunek 3.29.	Graf oddziaływań bezpośrednich	80
Rysunek 3.30.	Podział czynników analizy strukturalnej bazujący na oddziaływaniach bezpośrednich	81

Rysunek 3.31. Graf oddziaływań pośrednich	83
Rysunek 3.32. Podział czynników analizy strukturalnej bazujący na oddziaływaniach bezpośrednich . . .	84
Rysunek 3.33. Układ osi scenariuszy obszaru rozwój lokalny	86
Rysunek 4.1. Operacjonalizacja metodyki badawczej na potrzeby pomiaru II	90
Rysunek 4.2. Struktura ankietowanych przedsiębiorców według wielkości przedsiębiorstwa	91
Rysunek 4.3. Struktura ankietowanych przedsiębiorców według podregionów	91
Rysunek 4.4. Liczba ankietowanych przedsiębiorców według PKD	92
Rysunek 4.5. Fragment kwestionariusza do II rundy badania Delphi	94
Rysunek 4.6. Fragment kwestionariusza do II rundy badania Delphi	95
Rysunek 4.7. Istotność tez dla obszaru rozwój lokalny	96
Rysunek 4.8. Wskaźniki istotności tez dla obszaru rozwój lokalny	103
Rysunek 4.9. Ocena prawdopodobieństwa realizacji tez dla obszaru rozwój lokalny	104
Rysunek 4.10. Kwartyle czasu realizacji tez dla obszaru rozwój lokalne	110
Rysunek 4.11. Prawdopodobieństwo realizacji scenariuszy rozwoju lokalnego	111
Rysunek 4.12. Stopień sprzyjania czynników w realizacji tezy 1 Prorozwojowe postawy społeczne mieszkańców przyspieszą rozwój lokalny województwa mazowieckiego	112
Rysunek 4.13. Stopień sprzyjania czynników w realizacji tezy 2 Dobra kondycja przedsiębiorstw województwa mazowieckiego będzie stanowiła stabilną podstawę rozwoju lokalnego województwa	113
Rysunek 4.14. Stopień sprzyjania czynników w realizacji tezy 3 Wprowadzenie euro poprawi kondycję finansową zdecydowanej większości przedsiębiorstw województwa mazowieckiego	113
Rysunek 4.15. Stopień sprzyjania czynników w realizacji tezy 4 Wzrost zamożności przyczyni się do nasilania procesów suburbanizacyjnych (migracja z większych ośrodków do mniejszych)	114
Rysunek 4.16. Stopień sprzyjania czynników w realizacji tezy 5 Sprawne władze lokalne będą kreować warunki do rozwoju przedsiębiorczości	114
Rysunek 4.17. Stopień sprzyjania czynników w realizacji tezy 6 Otwarcie rynku wschodniego istotnie przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstw województwa mazowieckiego	115
Rysunek 4.18. Stopień bariery realizacji tezy 1 Prorozwojowe postawy społeczne mieszkańców przyspieszą rozwój lokalny województwa mazowieckiego	117
Rysunek 4.19. Stopień bariery realizacji tezy 2 Dobra kondycja przedsiębiorstw województwa mazowieckiego będzie stanowiła stabilną podstawę rozwoju lokalnego województwa	117
Rysunek 4.20. Stopień bariery realizacji tezy 3 Wprowadzenie euro poprawi kondycję finansową zdecydowanej większości przedsiębiorstw województwa mazowieckiego	118
Rysunek 4.21. Stopień bariery realizacji tezy 4 Wzrost zamożności przyczyni się do nasilania procesów suburbanizacyjnych (migracja z większych ośrodków do mniejszych)	118
Rysunek 4.22. Stopień bariery realizacji tezy 5 Sprawne władze lokalne będą kreować warunki do rozwoju przedsiębiorczości	119
Rysunek 4.23. Stopień bariery realizacji tezy 6 Otwarcie rynku wschodniego istotnie przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstw województwa mazowieckiego	119
Rysunek 4.24. Stopień wspierania realizacji tezy 1 Prorozwojowe postawy społeczne mieszkańców przyspieszą rozwój lokalny województwa mazowieckiego	121
Rysunek 4.25. Stopień wspierania realizacji tezy 2 Dobra kondycja przedsiębiorstw województwa mazowieckiego będzie stanowiła stabilną podstawę rozwoju lokalnego województwa	122
Rysunek 4.26. Stopień wspierania realizacji tezy 3 Wprowadzenie euro poprawi kondycję finansową zdecydowanej większości przedsiębiorstw województwa mazowieckiego	122
Rysunek 4.27. Stopień wspierania realizacji tezy 4 Wzrost zamożności przyczyni się do nasilania procesów suburbanizacyjnych (migracja z większych ośrodków do mniejszych)	123
Rysunek 4.28. Stopień wspierania realizacji tezy 5 Sprawne władze lokalne będą kreować warunki do rozwoju przedsiębiorczości	123
Rysunek 4.29. Stopień wspierania tezy 6 Otwarcie rynku wschodniego istotnie przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstw województwa mazowieckiego	124

Prof. nzw. dr hab. inż. Joanna Ej dys, obecnie Prodziekan do spraw Nauki i Rozwoju Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej, pracownik Katedry Informatyki Gospodarczej i Logistyki. Posiada bogaty krajowy i międzynarodowy dorobek badawczy i dydaktyczny. Autorka ponad stu publikacji naukowych. Obszar naukowych zainteresowań dotyczy problematyki foresightu, zarządzania wiedzą, zarządzania jakością oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Kierownik naukowy wielu projektów badawczych dotyczących foresight, między innymi projektu „Narodowy Program Foresight - wdrożenie wyników”. Posiada doświadczenia we współpracy w triadzie nauka-biznes-administracja. Jest współautorką modelu Podlaskiego Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych. Członek Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Europejskiego Stowarzyszenia Ekonomistów Środowiska i Zasobów Naturalnych oraz Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją. Redaktor naczelny czasopisma naukowego „Ekonomia i Zarządzanie”.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ISBN Serii 978-83-936782-1-1

ISBN 978-83-936782-2-8