

## V. PODSUMOWANIE I WNIOSKI

---

Jak wynika z przedstawionych w pracy założeń teoretycznych budowy systemu monitoringu rozwoju regionalnego, jest to przedsięwzięcie dość rozległe merytorycznie i skomplikowane organizacyjnie, a także osadzone w konkretnych wymaganiach technicznych. Rozważając kwestie rozwoju regionalnego należy pamiętać, że jest to wielokierunkowy proces przemian, oparty na czynnikach ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Obejmuje wszystkie sfery rozwoju powiązane z aktywnością człowieka. Polega nie tylko na wzroście gospodarczym, ale także przemianach społecznych, dążących do trwałego wzrostu poziomu życia i dobrobytu mieszkańców oraz zmianach w przestrzeni wynikających z jej zagospodarowania i użytkowania, wpływających na stan środowiska naturalnego. Opis ten ma przypomnieć charakter zjawiska rozwoju, podkreślając jego złożoność, rozległość i interakcyjność. Odzwierciedleniem takiego skomplikowania powinien być zakres zainteresowań systemu monitoringu.

Ponieważ sformułowane na początku pracy (rozdz. I 1.3.) tezy, nie stanowiły założeń badawczych wymagających potwierdzenia lub weryfikacji, ale sformułowane zostały na podstawie praktycznych doświadczeń regionalnych i analizy materiałów publikowanych, było one przyjęte przez autora jako uzasadnienie podjęcia prac koncepcyjnych nad sformułowaniem modelu monitoringu regionalnego. W pracy starano się wykazać podstawowe i najważniejsze uwarunkowania do tworzenia koncepcji, projektowania i funkcjonalnej sprawności monitoringu, traktowanego jako złożony system organizacyjny i narzędzie wspierające procesy zarządzania rozwojem. Uwzględniając specyfikę zjawiska budowania systemu wiedzy (dane – informacja – wiedza), problemy dostępności i jakości danych, uwarunkowania formalno-prawne, administracyjne, instytucjonalne, technologiczne, a także aspekty geograficzne oraz doświadczenia europejskie i krajowe, sformułowano w pracy podstawy teoretyczne i założenia metodologiczne budowy systemu monitoringu, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb regionalnych. Na ich podstawie sformułowano propozycję ogólnego modelu monitoringu regionalnego, zakładając jego otwarty i integralny charakter. Wskazano też na doświadczenia wyniesione z próby implementacji założeń modelu do rzeczywiście funkcjonującego systemu zarządzania rozwojem i jego użytkowego wdrożenia w procesach zarządzania w woj. pomorskim. W miejsce powtarzania konkluzji i reasumpcji poruszanych wcześniej zagadnień, wyraźnie artykułowanych w treści publikacji, poniżej sformułowano jeszcze kilka wniosków, na które autor chciałby zwrócić szczególną uwagę. Ich celem jest skierowanie uwagi na kwestie, które powinny być dalej rozwijane, tak w kontekście badań teoretycznych, jak i ich

implementacji do działających regionalnych systemów zarządzania rozwojem oraz praktycznych wdrożeń użytkowych w administracji samorządowej. Opierają się one na założeniu, że rozpoczęte prace nad konstrukcją krajowego systemu obserwatoriów regionalnych (KOT – ROT) będą kontynuowane, prowadząc do uzyskania funkcjonalnej sprawności procesów kontroli i zarządzania rozwojem.

Monitoring, mający służyć zarządzaniu rozwojem regionalnym i przestrzennym, nie może ograniczać się do kilku obserwatoriów tematycznych, ale obserwować, analizować i wnioskować w całym zakresie zagadnień służących prowadzeniu polityki rozwoju i zarządzania nim. Tworzenie systemu monitoringu powinno się więc odbywać w warunkach rzetelnego zdefiniowania oczekiwań użytkowników i uwarunkowań regionalnych jego budowy oraz według zaprojektowanej struktury organizacyjnej, funkcjonalnej, informacyjnej i technologicznej. Funkcjonowanie całego systemu monitoringów (obserwatoriów) regionalnych wymaga przemyślanej organizacji, rozwiązującej kwestie aspektów organizacyjnych (kwestia łączności i możliwości wymiany informacji) i semantycznych (kwestia zakresu, zrozumienia i jednoznaczności informacji), mogących zapewnić efekt interoperacyjności. Polskie regiony, przy dotychczasowym poziomie wiedzy, doświadczenia i wdrożenia systemów monitoringu, który na tle doświadczeń europejskich musi być oceniony jako bardzo skromny, powinny szeroko korzystać z doświadczeń innych krajów – szczególnie obszaru niemieckojęzycznego, jeśli chodzi o zagadnienia monitoringu rozwoju regionalnego i planowania przestrzennego. Określenie na bardzo ogólnikowym poziomie założeń organizacyjnych monitoringu, jak to sformułowano dotychczas w polskich dokumentach formalnych oraz oparcie się na wymogach Dyrektywy INSPIRE, jako technologicznej podstawy operowania informacją przestrzenną jest niewystarczające. Brak wiedzy i doświadczeń w poszczególnych regionach nie doprowadzi w bliskiej perspektywie czasu do stworzenia funkcjonalnie sprawnych, technologicznie kompatybilnych i informacyjnie interoperacyjnych systemów monitoringu. Dlatego najważniejszym wyzwaniem, tak dla poziomu krajowego, jak i regionalnego jest dalsza praca nad uszczegółowieniem uwarunkowań i wymogów budowy systemów monitoringu regionalnego.

Uzyskanie oczekiwanego efektu zintegrowanego działania regionalnych i krajowego systemu monitoringu rozwoju, dostępu do bogatej informacji przestrzennej i sprawnego spełniania wymienionych w pracy funkcji i zadań monitoringu, wymaga wciąż dokonania wielu zmian w uwarunkowaniach działania tych systemów. Obejmują one przede wszystkim: uregulowania prawne (szczególnie ukierunkowane na potrzeby samorządów regionalnych), strukturę organizacyjną, modelowanie i organizację procesów funkcjonalnych, swoiste „przyzwolenie organizacyjne” na rozwój monitoringu regionalnego ze strony decydentów, podniesienie poziomu wiedzy ich użytkowników i nakładów finansowych na polepszenie podstaw technicznej obsługi oraz rozbudowę baz danych tych systemów. Wreszcie, zasygnalizowanym tylko ze względu na objętość materiału, ale ważnym problemem, jest urzeczywistnienie idei rozwoju zrównowa-

zonego i włączenie jego treści oraz zagadnień kształtowania krajobrazu i ładu przestrzennego, do treści monitoringu regionalnego. Monitoring regionalny wciąż stanowi bardziej otwarte pole do dyskusji, badań naukowych i formułowania rozwiązań organizacyjno-technologicznych, niż określony koncepcyjnie, ugruntowany organizacyjnie i sprecyzowany technicznie przedmiot działań samorządów.

Dotychczasowe działania Ministerstwa Rozwoju Regionalnego nad organizowaniem systemu obserwatoriów regionalnych nie wskazują na szybką możliwość ich stworzenia, w postaci ujednoczonych i standaryzowanych jednostek monitorujących rozwój, a propozycje ich finansowania w postaci projektów nie gwarantują ciągłości finansowania, ani objęcia tym finansowaniem wszystkich regionów. Dodatkowo dotychczasowy kształt działania obserwatorium krajowego, bardziej przypomina forum terytorialne, na którym prezentowane i dyskutowane są różnorodne zagadnienia i wyniki badań, niż zorganizowaną jednostkę o charakterze badawczym, gromadzącą, przetwarzającą i interpretującą dane regionalne. Stworzenie działającego, ogólnokrajowego systemu monitoringu wymaga dużo bardziej sformalizowanych działań instytucjonalnych i znalezienia formuły prawnej oraz źródeł finansowania dla utrzymania trwałości takiego systemu. Na poziomie regionalnym system monitoringu rozwoju staje się koniecznością i warunkiem sprawnego prowadzenia polityki rozwoju, z uwzględnieniem jej wymiaru przestrzennego.

Podsumowując zawarte w publikacji rozważania nad modelem monitoringu rozwoju regionalnego, należy jeszcze zwrócić uwagę na kilka świadomie pominiętych zagadnień, które zdaniem autora są istotne, ale próba ich rozwinięcia skierowałaby uwagę na kolejne obszary problemowe i znacznie zwiększyła objętość publikacji. Zagadnienia te, w publikacjach i dyskusjach dotyczących rozwoju regionalnego i jego monitoringu, poruszane były dotychczas w niewielkim stopniu, zasługują jednak na znaczną uwagę i rozwinięcie, nawet w postaci obszernych, odrębnych publikacji. Wymagają zarówno podjęcia naukowej dyskusji i wypracowania metod ich wdrożenia do praktycznego wymiaru zarządzania rozwojem, jak i stanowią wyzwanie organizacyjne dla włączenia ich w mechanizmy działania urzędów, celem wypracowania skuteczniejszych i efektywniejszych metod pracy. W większości przypadków, wymienione problemy obejmują tak pierwszy, jak i drugi aspekt. Dotyczą one przede wszystkim:

- asymetrii informacji, odgrywającej istotną rolę w kształtowaniu relacji społeczno-gospodarczych opartych na danych i wiedzy;
- rozwoju metod modelowania systemów monitoringu, jako narzędzi metodologicznych i projektowych, prowadzących do precyzyjnego określenia warunków tworzenia i działania monitoringu;
- zastosowania foresightu jako nowoczesnej metody prognozowania rozwoju;
- wprowadzenia zmian w sferze działania administracji, obejmujących szersze wdrażanie technologii GIS i nowoczesnych metod zarządzania organizacją – zarówno do systemu monitoringu, jak i szerzej – całego systemu zarządzania rozwojem;

- uwzględnienia w zarządzaniu przestrzenią, planowaniu przestrzennym i polityce rozwoju zagadnień krajobrazu, w ich szerokim, kompleksowym ujęciu i w związku z operacjonalizacją idei zrównoważonego rozwoju.

Niektórym z tych zagadnień (monitoringowi krajobrazu i potrzebie zmian w systemie zarządzania przestrzenią) autor poświęcił osobne, wcześniejsze artykuły [Czochański 2010a, 2010c].

Zagadnienie asymetrii informacji do tej pory nie było przedmiotem szczególnego zainteresowania ze strony badających kwestie rozwoju regionalnego i jest w administracji regionalnej praktycznie nierozpoznane. Jest to jednak jedno z kluczowych zagadnień kształtujących warunki polityki i planowania rozwoju, w sytuacji silnej konkurencji międzyregionalnej i międzynarodowej oraz mające znaczenie dla partycypacji społecznej w formułowaniu kierunków i ocen rozwoju regionów. Z pewnością rozwinięcie badawcze tej kwestii i wykorzystanie takich doświadczeń może mieć duże, praktyczne znaczenie.

Modelowanie systemów monitoringu jest zagadnieniem, któremu dotychczas nie poświęcano w Polsce większej uwagi. Wiąże się bezpośrednio z projektowaniem tych systemów, a proces ten praktycznie nie był w kraju prowadzony. Istnieją jednak dobre i bliskie wzorce, które można w znacznym stopniu przetransponować z procesów projektowania i modelowania systemów informatycznych, w tym w szczególności GIS. Takie projekty są w Polsce wykonywane już od początku lat 90. Prezentowana publikacja przybliży niektóre z tych kwestii, starając się je wykorzystać w kontekście budowy systemów regionalnych. Należy jednak traktować ją bardziej jako przyczynek do naukowej i praktycznej dyskusji nad kształtem monitoringu, niż podręcznik metod projektowania i jego organizacji. Autor uznaje modelowanie za bardzo ważne narzędzie w tworzeniu koncepcji monitoringu, a jego wykorzystanie w projektowaniu systemów monitorujących rozwój za konieczność służącą uzyskaniu pozytywnych efektów wdrożeniowych i funkcjonalnych. Tym samym musi się ono stać przedmiotem opracowań naukowych, a w konsekwencji praktycznych działań wdrożeniowych w instytucjach administracji publicznej (na czele z regionalną – samorządową).

Kwestią pośrednią między wprowadzaniem nowoczesnych metod zarządzania a wykorzystaniem systemu wiedzy regionalnej dla potrzeb prognozowania rozwoju, jest rozbudowa i szersze zastosowanie narzędzi GIS, dla sprawniejszego i lepszego zarządzania informacją przestrzenną i przestrzenią regionu. Od początku lat 90. narzędzia GIS z powodzeniem znajdują na świecie zastosowanie w niezliczonych dziedzinach działania i zarządzania zasobami posiadającymi odniesienie przestrzenne. Na tle doświadczeń administracji światowych i europejskich, polski poziom administracji centralnej i regionalnej prezentuje się pod względem wykorzystania tych narzędzi niezwykle słabo. Kwestiom tym poświęcono już wiele publikacji. Dokonując analizy i oszacowania potencjalnych możliwości wykorzystania systemów informacji przestrzennej w działaniu administracji samorządowej szczebla regionalnego (stosując jako jednostkę odniesienia Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego),

autor wskazuje, że ok. 60% zadań związanych z kompetencjami samorządu ma swoje odniesienie przestrzenne i także ok. 60% jednostek organizacyjnych samorządu na poziomie departamentów (oczywiście nie wszystkich stanowisk pracy) mogłoby wykorzystywać te narzędzia w swej codziennej działalności. Tymczasem poziom wyposażenia w stanowiska GIS i dostęp do baz danych informacji o terenie ma 20% jednostek, zaś w odniesieniu do liczby pracowników posługujących się w swej pracy programami GIS i bazami danych przestrzennych jest to zaledwie ok. 3% zatrudnionych. Jest to więc jeden z najważniejszych potencjalnych kierunków rozwoju administracji, szczególnie w świetle wdrażanej w Polsce Dyrektywy INSPIRE.

Podobne znaczenie można przypisać, pominiętym w publikacji kwestiom foresightu. Autor postrzega to zagadnienie, jako unowocześnioną i rozbudowaną formułę prognozowania rozwoju, cechującą się jednak znaczną odrębnością w postępowaniu badawczym, wobec prostej, często artykułowanej intuicyjnie, wizji rozwoju, określanej zazwyczaj w dokumentach strategicznych regionów. Foresight regionalny wiąże się z metodą scenariuszowania wizji i alternatywnej prezentacji możliwości i kierunków rozwoju, z wykorzystaniem wiedzy i zasobów danych dotyczących stanu bieżącego i dotychczasowego przebiegu procesów. Metoda ta nie przesądza o prawdopodobieństwie przyjęcia określonego scenariusza, wskazując jednocześnie uwarunkowania do jego realizacji. Określa ona kierunki i priorytety rozwoju, mające być podstawą do podejmowania bieżących decyzji dotyczących przyszłości. Foresight, opierając się na przebiegu i charakterze zjawisk bieżących oraz aktualnym stanie rozwoju, pozwala oceniać też zdolność do realizacji celów rozwoju. Jest to więc zagadnienie idące krok dalej, niż życzeniowe formułowanie i kreowanie wizji rozwoju określanych w dokumentach strategicznych. Foresight pozwala przedstawiać alternatywną wizję rozwoju, jako kolejny etap, następujący po realizacji działań programowanych strategiami rozwoju. Zagadnienie to pozostało poza podstawowym nurtem rozważań niniejszej publikacji, choć podkreślić należy, że rola systemu monitoringu, podobnie jak w diagnozowaniu warunków do realizacji strategii rozwoju i prognozowaniu tego rozwoju, wydaje się być fundamentalna, dla poprawnego formułowania alternatyw rozwoju regionu.

Nieco inny charakter mają zagadnienia zmian w sposobie i organizacji działania samorządów, zmierzające do wprowadzenia nowoczesnych narzędzi i metod zarządzania, wywodzących się z metodologii zarządzania organizacją, w celu sprostania nowym wyzwaniom rozwoju, w zmieniających się warunkach społeczno-gospodarczych. Ich wprowadzenie nie wymaga podejmowania badań naukowych, gdyż procesy zarządzania, których dotyczą są dobrze rozpoznane. Konieczne jest ich umiejętne przetransponowanie z pola nauk organizacji i zarządzania do realnych struktur administracji publicznej. Zmiany te mają związek z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi informatycznych, baz danych i systemów informacji przestrzennej oraz z potrzebą nowego podejścia do sposobów zarządzania przestrzenią i kontroli realizowanych procesów. Działania takie wymagają przeorientowania obecnego sterowania funkcjami struktury na zarządzanie procesami, wykorzystujące nowoczesne metody zarządzania jakością, *reengineering*, *X-*



-*engineering, oustorsing*, e-administrację i relacje wirtualne – nawiązujące do realiów współczesnej, światowej gospodarki i społeczeństwa informacyjnego. Podstawą wprowadzania tych procesów do zarządzania przestrzenią jest cyfryzacja zasobów informacji, informatyzacja procesów zarządzania i budowanie relacji ze sprawnymi, szerokimi tematycznie systemami monitoringu regionalnego [Czochański 2010a].

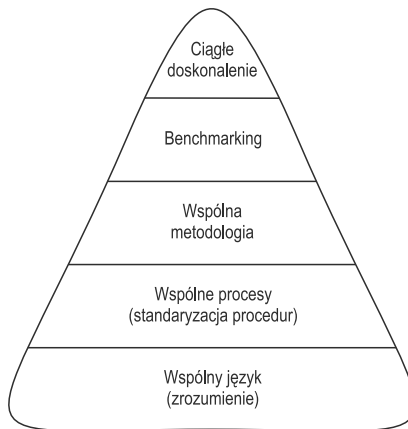
Ważnym zagadnieniem, które w dokumentach planistycznych i strategicznych w wielu krajach Europy jest uwzględniane jako istotny czynnik rozwoju, jest kwestia zachowania, kształtowania i ochrony krajobrazu. Zmierając do zarządzania rozwojem regionalnym – jako procesem świadomego i zrównoważonego gospodarowania zasobami przestrzeni, należy zwrócić uwagę na wskazania formułowane w obszarze nauk geograficznych i ekologii krajobrazu. Dają one podstawy do oparcia polityki rozwoju i planowania przestrzennego na wiedzy o zasobach, procesach funkcjonowania, walorach krajobrazu oraz prowadzenia działań, wiążących w sposób świadomy i równoważny interesy społeczne i ekonomiczne z zagwarantowaniem wysokiej jakości życia i zachowaniem walorów kształtujących tę jakość. Zagadnienie krajobrazu w polityce rozwoju jest w Europie ujmowane szeroko, kompleksowo, we współczesnym rozumieniu prezentowanym przez naukę o krajobrazie czy ekologię krajobrazu, uznające praktyczny wymiar nauki i funkcjonalny związek zagadnień środowiskowych, społeczno-kulturowych i gospodarczych [BUWAL 1998]. W krajach Europy Zachodniej (Niemcy, Austria, Szwajcaria, Francja, Wielka Brytania) i w krajach skandynawskich jest ono nie tylko podstawą rozwoju licznych badań naukowych, ale równoważnie traktowane jest jako ważny czynnik rozwoju i przedmiot badań monitoringowych, a także jako swoista synteza uwarunkowań biofizycznych, społecznych, gospodarczych, kulturowych i estetycznych, stanowiących podstawę zrównoważonego zarządzania zasobami przestrzeni [Groom 2004; Wascher 2003]. Programowanie i prowadzenie rozwoju regionalnego na zasadach równoważenia czynników rozwojowych, funkcji i użytkowania terenu, wymaga rozpoznania struktury przestrzennej, procesów, charakteru zmian i tempa ich zachodzenia. Rozpatrywanie systemu krajobrazowego w sposób holistyczny, z jednoczesnym rozpoznaniem jego składowych, ich wzajemnych oddziaływań, uwidaczniających się w postaci procesów funkcjonalnych, stanowi podstawę świadomego oddziaływania na te składowe, w sposób umożliwiający perspektywne określenie oczekiwanych stanów, zjawisk i form. Z tego względu badania krajobrazowe powinny być rozwijane nie tylko w kierunku naukowego rozpoznania struktury i funkcjonowania krajobrazu w skali wybranych ekosystemów, ale przede wszystkim powinny zmierzać w stronę wypracowania praktycznych wskazówek do zarządzania krajobrazem i uwzględniania go jako istotnego czynnika rozwoju. W Polsce dotychczas nie ma opracowań poświęconych tym zagadnieniom w skali regionalnej, a stosowane wskaźniki krajobrazowe są nieadekwatne do tej skali. Próby wykorzystania metod badań krajobrazowych w realizowaniu rozwoju regionalnego oraz jego monitoringu na potrzeby nadzorowania, oceny i programowania tego rozwoju, napotykać na trzy zasadnicze bariery:

- 1) nieadekwatności szczegółowości metod badawczych i doświadczeń do skali regionalnej oraz dostępności danych, czasu i kosztów prowadzenia badań podstawowych;
- 2) braku zrozumienia metod badawczych oraz umiejętności zastosowania ich wyników ze strony potencjalnych odbiorców, czyli administracji instytucji regionalnych;
- 3) marginalizacji zagadnień krajobrazowych i ochrony środowiska w systemie decyzyjnym sterowania rozwojem regionalnym (jeśli ze względów formalno-prawnych zagadnienia prawnych form ochrony środowiska znajdują swoje odzwierciedlenie w dokumentach planistycznych, to realne uwzględnianie uwarunkowań krajobrazowych w programowaniu rozwoju i finansowaniu programów rozwoju jest zmarginalizowane).

Powyższe zagadnienia wymagają poszukiwania rozwiązań i dróg dojścia do rzeczywistego uwzględnienia problematyki krajobrazowej i racjonalnego, zrównoważonego wykorzystania zasobów krajobrazu, akceptowalnych przez władze administracyjne. Wymagają rozwinięcia badań naukowych i metod wdrażania w proces zarządzania rozwojem regionalnym i gospodarowania przestrzenią.

Na koniec wszystkich rozważań należy zwrócić uwagę na konieczność zagwarantowania trwałości i potrzebę wzmocnienia działania systemów monitoringu regionalnego oraz spełnienia warunków do utrwalenia ich sprawności, funkcjonalności i stabilizacji w systemie zarządzania. Jest to obecnie najważniejszy kierunek wśród praktycznych wyzwań dla administracji. Można uznać, że zespół niezbędnych działań jest relatywnie prosty i możliwy do zrealizowania za pomocą wdrożenia modelu zarządzania projektami Kerznera [2005], który doskonale pasuje do sytuacji działania i zarządzania systemem monitoringu. Monitoring, jako działający system, nie może być uznawany za formę projektu, nie posiada bowiem jego cech – jest to raczej proces, ale jego tworzenie i wdrażanie, a następnie poprawne działanie odpowiada zastosowaniu metod zarządzania procesami określonymi dla tego modelu. Założenia te stanowiły *de facto* podstawę rozważań metodologicznych zawartych w publikacji, prowadzonych nad konstrukcją systemu monitoringu, jednak ich największe znaczenie związane jest z zagwarantowaniem trwałości i sprawności działania systemu. Opiera się on na 5 tzw. poziomach dojrzałości zarządzania [Kerzner 2005], których zapewnienie gwarantuje stabilne i poprawne funkcjonowanie systemu w dłuższym czasie (ryc. 35). Spełnienie wymogów modelu zapewnia też jego stały rozwój, w kontekście reakcji na zmieniające się uwarunkowania organizacyjno-funkcjonalne. Utrzymanie stabilnej funkcjonalności według tego modelu zagwarantuje, że system monitoringu będzie merytorycznie integralny i funkcjonalnie sprawny, jeśli w odpowiednich proporcjach i relacjach następstw zostaną spełnione podstawowe wymogi. Spełnienie wymogów modelu dotyczy zarówno jego całości (kompletności), jak i każdego odrębnego poziomu.

Model ten opiera się obowiązkowo na pięciu poziomach, adresowanych instytucjonalnie i ustalających podstawowe wspólne warunki zarządzania, z pozostawie-



Ryc. 35. Model zarządzania procesami projektów Harolda Kerznera

Źródło: [Kerzner 2005].

niem możliwości indywidualizowania rozwiązań szczegółowych, specyficznych dla danej dziedziny:

- Poziom 1 – tzw. wspólny język, jest podstawą modelu i dotyczy jednakowego rozumienia przedmiotu zarządzania przez wszystkie jednostki danej organizacji (w przypadku monitoringu dotyczy to instytucji tworzących system, tak na poziomie regionalnym, jak i krajowym); obejmuje zdolność do komunikowania się, wzajemnie zgodne lub kompatybilne procedury, działania, zrozumienie podstawowych zasad, praktyk i pojęć. Spełnienie tych założeń wymaga opracowania i przyjęcia jednakowych celów i zasad działania wśród instytucji tworzących system oraz popularyzacji przyjętych rozwiązań i znaczeń w otoczeniu instytucjonalnym.
- Poziom 2 – tzw. wspólne procesy, to drugi podstawowy element, określający zgodność procesów i procedur w systemie, ich powszechność, jednolitość zastosowań i standaryzację, które zostały wspólnie zdefiniowane, są stosowane, mają kluczowe znaczenie z punktu widzenia sukcesu działania systemu, gwarantując trwałość i ich powtarzalność oraz uzyskiwanie oczekiwanych, stałych efektów działania.
- Poziom 3 – tzw. wspólna metodologia, łącząca różne metodyki działania w jeden wspólny system metodologii, dająca efekt synergii z połączenia indywidualnych metodyk realizacji badań i projektów. Wspólna metodyka, pozwala uzyskiwać porównywalne efekty, rozumieć wyniki, lepiej kontrolować procesy i zasoby.
- Poziom 4 – tzw. benchmarking, czyli wzorowanie się na sprawdzonych doświadczeniach i badania porównawcze. Jest to wyższy stopień zaawansowania działania organizacji (lub systemu) i opiera się na przekonaniu o potrzebie stałego rozwijania i doskonalenia procesów. Wymaga to zdefiniowania źródeł porównania i wzorców oraz zakresu tych porównań. Są one zmienne, zależne od poziomu rozwoju wiedzy, metodologii badań, zaawansowania technologicznego i poziomu rozwoju innych podmiotów (lub systemów).



- Poziom 5 – tzw. ciągle doskonalenie, zamykający swoistą piramidę modelu, usytuowany na jej wierzchołku, jako działanie wykorzystujące zebrane doświadczenia i informacje do doskonalenia procesów gwarantujących utrzymanie wysokiej sprawności systemu w zmieniających się warunkach otoczenia.

Zastosowanie takiego modelu wydaje się równie proste, jak i trudne do uzyskania w obecnych, polskich warunkach formalno-prawnych, funkcjonowania instytucji administracyjnych i niespójności działań wokół organizacji całościowego, wspólnego, wielopłaszczyznowego systemu monitoringu. Jego wprowadzenie, pozostawiając swobodę w decydowaniu o szczegółach działania (takich jak specyficzne przedmioty obserwacji, specyficzne wskaźniki, odniesienie do indywidualnych cech regionu *etc.*) stanowiłoby jednakowe, stabilne i jednoznaczne podstawy organizacyjne, proceduralne i metodologiczne, tworzące warunki rozwoju.

Podsumowanie, które autor świadomie przekształcił w końcową dyskusję, skłania do sformułowania kilku ostatecznych, syntetycznych wniosków, które nawiązując do twierdzeń sformułowanych w tezach postawionych na początku książki (rozdz. I 1.4.) domykają swoistą klamrą najważniejsze kwestie poruszone w publikacji. Są to jednocześnie wyzwania, które na najbliższe kilka lat powinny wyznaczać kierunki badań nad zagadnieniem monitoringu rozwoju regionalnego i kierunki działań praktycznych, nad wdrażaniem rozwiązań organizacyjnych, technicznych i informacyjnych, szczególnie w administracji regionalnej.

W sferze badawczej wnioski te są następujące:

- Konieczne jest podniesienie rangi zagadnień przestrzennych w monitoringu, opartych na warsztacie i doświadczeniach nauk geograficznych, które powinny włączać się w formułowanie podstaw organizacji i działania monitoringu regionalnego, wskazując jednocześnie istotne dla rozwoju regionalnego dziedziny wiedzy i zakres informacji.
- Przedmiotem badań naukowych, prowadzących do sformułowania sposobu i zakresu monitorowania oraz przedmiotem badań monitoringowych powinien być krajobraz, w jego szeroko pojętym – funkcjonalnym, materialnym i fizjonomicznym ujęciu. Monitoring krajobrazu powinien być podstawą podejmowania decyzji przestrzennych i oceny zmian wynikających z polityki przestrzennej województwa i gmin.
- Konieczne jest podejmowanie i kontynuacja prac merytorycznych nad formułowaniem modeli monitoringu rozwoju regionalnego, prowadzących do zobrazowania i zaprojektowania optymalnego kształtu integralnego systemu monitoringu, umożliwiającego współdziałanie z szerokim otoczeniem instytucjonalnym oraz współpracę regionalnych systemów monitoringowych i systemu na poziomie krajowym.
- Rozwinięcie prac teoretycznych nad elementami formującymi system monitoringu, takich jak np. asymetria informacji czy warunki zapewnienia stabilności działania systemów monitoringu, powinno być istotnym nurtem badań, prowadzonych stale i wspierających działania organizacyjne administracji.

- Prowadzone powinny być dalsze prace nad tworzeniem wskaźników rozwoju regionalnego, które mogą doprowadzić do sformułowania optymalnego modelu informacyjnego i jednoznacznego wskazania potrzeb informacyjnych dla prowadzenia monitoringu rozwoju.
- Środowisko naukowe powinno być włączane w procesy badań rozwoju regionalnego i wskazywać zakresy wiedzy i informacji niezbędnej do prawidłowego prowadzenia polityki rozwoju oraz prowadzić badania umożliwiające rozpoznanie najbardziej istotnych uwarunkowań tego rozwoju w sferze społecznej, gospodarczej, środowiskowej i przestrzennej.

W sferze praktyczno-wdrożeniowej wnioski są następujące:

- Konieczne jest kontynuowanie działań zmierzających do organizacji całościowego systemu krajowego monitoringu regionalnego, jako rozwiązania integrującego działanie w układzie instytucjonalnym: KOT – KFT – ROT – RFT, opartego na jednostkach organizacyjnych samorządu regionalnego, prowadzących badania i analizy nad warunkami i stanem rozwoju regionów.
- Konieczne jest tworzenie i udostępnianie baz metadanych, pozwalających na szybkie uzyskanie informacji o zakresie, źródłach, aktualności i dostępności danych w systemach monitoringu regionalnego.
- Konieczne jest wprowadzenie zasad zapewnienia stabilności działania systemu monitoringu rozwoju regionalnego, opartych na stałych źródłach jego finansowania, a merytorycznie spełniających wymogi określone formułą modelu zarządzania procesami projektów Kerznera.
- Wskazane jest budowanie systemów integralnych monitoringu regionalnego, całościowo ujmujących wszystkie zagadnienia rozwoju regionalnego lub spajających poszczególne obserwatoria tematyczne.
- Ważnym rozwiązaniem dla sprawności działania całego krajowego systemu monitoringu rozwoju regionalnego jest określenie najważniejszych mierników i wskaźników rozwoju, które powinny być badane we wszystkich jednostkach regionalnych, tworząc całościową i jednolitą bazę informacyjną. Sugerowanym rozwiązaniem jest wprowadzenie systemu mierników i wskaźników, opartego na podziale na część obligatoryjną (zawierającą stały i jednakowy dla wszystkich regionów zestaw informacji) i fakultatywną (kształtowaną dowolnie przez jednostki monitorujące rozwój, według specyfiki i własnych potrzeb poszczególnych regionów).
- Systemy monitoringu regionalnego nie mogą stanowić jedynie zbiorów danych opartych na wartościach statystycznych, ale muszą posiadać narzędzia informacyjne umożliwiające wizualizację zagadnień przestrzennych, wykorzystujące oprogramowanie z dziedziny GIS oraz zasoby danych i materiały kartograficzne z zasobów wojewódzkich Systemów Informacji o Terenie.
- Systemy monitoringu regionalnego muszą stanowić istotne uzupełnienie i uszczegółowienie zasobów danych dostępnych ze zbiorów statystyki publicznej. W tym

celu w regionach muszą być prowadzone własne programy badań i formowane zespoły monitorujące.

- Bardzo ważne jest zwiększenie roli planowania regionalnego w zakresie gromadzonych informacji systemów monitoringu i nadzorowanie zarówno procesów planistycznych i decyzji przestrzennych z dokumentów planowania przestrzennego, jak i przestrzennych efektów rozwoju. Systemy monitoringu regionalnego nie mogą być wąsko ukierunkowane tylko na sferę wsparcia polityki rozwoju i nadzorowania realizacji programów i projektów, lecz muszą stanowić narzędzie badań i kontroli nad wszystkimi procesami rozwoju regionalnego.
- W procesy działania systemów monitoringu regionalnego muszą być wplecione działania rozwojowe, ukierunkowane przede wszystkim na doskonalenie kadr – zarówno zespołów monitoringowych, jak i szerokiego grona pracowników jednostek samorządowych, związanych z zarządzaniem rozwojem regionalnym. Systemy monitoringu muszą odgrywać rolę informacyjno-edukacyjną wobec wszystkich instytucji i pracowników samorządów regionalnych i lokalnych.
- W systemach monitoringu regionalnego muszą być spełnione standardy dotyczące zasobów danych, zgodnie z założeniami Dyrektywy INSPIRE i *Ustawy o infrastrukturze informacji przestrzennej*.
- Systemy monitoringu muszą odgrywać rolę źródeł informacji regionalnej, zajmując się jej upowszechnianiem i budowaniem tzw. systemu wiedzy instytucjonalnej oraz społeczeństwa informacyjnego w regionie. Najlepszym rozwiązaniem technologicznym jest tworzenie i prowadzenie regionalnych portali informacyjnych monitoringu rozwoju regionalnego, udostępniających dane statystyczne i przestrzenne.

Wypracowanie metod spełnienia sformułowanych powyżej zaleceń leży w gestii i interesie wszystkich instytucji poziomu regionalnego i centralnego, zaś beneficjentami systemu stworzonych i działających obserwatoriów regionalnych będą liczne instytucje administracyjne, naukowe, biznesowe i w sposób bezpośredni lub pośredni całe społeczeństwo.