

SEJMIKI SAMORZĄDOWE

Fora kształtowania regionalnych polityk



REGION MÓWI. WOJEWODA WYKONUJE. OBYWATEL WIDZI WYNIK.

Sejmik Samorządowy nie tworzy kolejnych urzędów.
Jest reprezentatywnym forum, które porządkuje wiedzę mieszkańców, organizacji społecznych, przedsiębiorców i administracji terenowej, a następnie nadaje jej regionalny skutek w wielokryterialnym procesie decyzyjnym.

OD BIUROKRACJI DO REGIONALNEJ PĘTLI DECYZJI

Sejmik nie jest drugim urzędem. Jest miejscem, w którym region mówi jednym głosem.

DZISIAJ: ROZPROSZENIE

- wiele urzędów i poziomów
- dublowanie kompetencji
- konsultacje bez skutku
- niejasny właściciel decyzji
- mieszkaniec szuka właściwych drzwi



TECHNOREPUBLIKA: PĘTLA WYNIKU

- | | |
|------------|---------------------------------|
| MIESZKAŃCY | problemy, doświadczenie, mandat |
| SEJMIK | opinie, priorytety, uchwały |
| WOJEWODA | plan, budżet, wykonanie |
| REJESTR | termin, odpowiedzialny, status |
| AUDYT | wynik, ryzyko, korekta |

Kierunek reformy: od rozproszonej odpowiedzialności do regionalnej pętli decyzji.

Spis treści

Rozdział / punkt	Str.
0. Streszczenie strategiczne: po co powstaje nowy model Sejmików i jaki problem rozwiązuje	7
0.1. Co zmienia wydanie drugie	8
0.2. Dziesięć tez w jednym akapicie	8
1. Formuła naczelna i tezy polityki regionalnej: jaka jest główna teza dokumentu i co z niej wynika dla regionu	10
1.1. Formuła naczelna	10
1.2. Trzy luki instytucjonalne polityki regionalnej	11
1.3. Dziesięć tez polityki regionalnej	12
1.4. Rola Sejmików w erze sztucznej inteligencji	13
2. Definicja Sejmików Samorządowych: status, skład, mandat i granice działania	15
2.1. Definicja ustrojowa	15
2.2. Czym Sejmik jest, a czym nie jest	16
2.3. Zasady nadrzędne	17
2.4. Skład i legitymizacja	17
2.5. Trzy poziomy skutku	18
2.6. Granice mandatu	19
3. Diagnoza obecnego stanu rozproszonego procesu decyzyjnego: rozproszenie kompetencji, biurokracja i konsultacje bez skutku	21
3.1. Wielość szczebli bez jednego właściciela wyniku	21
3.2. Konsultacje bez gwarancji wpływu	21
3.3. Silos danych i dokumentów	22
3.4. Ryzyko polityzacji i konfliktu o zasoby	22
3.5. Wykluczenie terytorialne jako problem ustrojowy, nie transportowy	23
3.6. Diagnoza w tabeli	23
4. Cztery uzasadnienia: cybernetyczne, systemowe, sieciowe i samorządowe: dlaczego forum regionalne jest konieczne, a nie tylko pożądane	25
4.1. Uzasadnienie cybernetyczne	25
4.1.1. Dobry regulator musi być modelem regionu	25
4.1.2. Wymagana różnorodność i miejsce regionu	25
4.1.3. Kiedy strumień informacji jest sprzężeniem zwrotnym	26
4.1.4. Kanał algedoniczny regionu	27
4.1.5. Granica atenuacji	27
4.2. Uzasadnienie systemowe	27
4.2.1. Region w wielopoziomowym rządzeniu	27
4.2.2. Empiria porażek partycypacji i planowania	28
4.2.3. Od wyrównywania do zdolności absorpcyjnej	29
4.2.4. Prawo Goodharta i granica pomiaru	29
4.3. Uzasadnienie sieciowe	29
4.3.1. Governance jako sieć, nie jako przywództwo	30
4.3.2. Sieci transgraniczne i koszt braku powiązań	30
4.3.3. Topologia sieci a odporność forum	30
4.3.4. Kapitał społeczny i granice oddolności	31
4.4. Uzasadnienie samorządowe	31
4.4.1. Subsydiarność i prawo do uczestnictwa	31
4.4.2. Precedens ustrojowy II Rzeczypospolitej	31
4.4.3. Samorząd gospodarczy i obligatoryjność więzi	32

Rozdział / punkt	Str.
4.4.4. Wspólnoty lokalne: luka rozliczalności	32
4.4.5. Samorządność ma wymiar majątkowy i kulturowy	32
4.5. Test czterech uzasadnień	33
5. Mapa struktury regionalnego procesu decyzyjnego: relacja Naród–Prezydent–wojewoda–Sejmik–Senat–Sąd	34
5.1. Architektura odpowiedzialności	34
5.2. Mapa instytucji	34
5.3. Doroczny cykl	35
5.4. Katalog spraw regionalnych	36
5.5. Mechanizm „wykonaj, wyjaśnij i odwołaj się”	37
5.6. RACI procesu regionalnego	37
6. Dziesięć polityk regionalnych przechodzących przez Sejmik: co konkretnie jest przedmiotem forum i jakim instrumentem dysponuje	39
6.1. Tożsamość, kultura i dziedzictwo	39
6.2. Język regionalny i krajobraz	39
6.3. Migracje, integracja i współpraca transgraniczna	39
6.4. Rozwój, autonomia i pozycja regionu	40
6.5. Gospodarka, innowacje i regulacja eksperymentalna	40
6.6. Infrastruktura, transport i turystyka	40
6.7. Media, informacja i jawność regionalna	41
6.8. Sektor pozarządowy i samorząd gospodarczy	41
6.9. Wspólnoty lokalne i jednostki pomocnicze	41
6.10. Transformacja energetyczna i wspólnoty energetyczne	42
6.11. Zestawienie zbiorcze polityk	42
7. Sejmik a planowanie budżetowe regionu: jak uchwała regionalna zmienia alokację środków, a nie tylko treść dokumentu	44
7.1. Budżet jest efektem regionu	44
7.2. Rama prawna planowania finansowego i jej znane słabości	44
7.3. Kalendarz: jak cykl Sejmiku wchodzi w cykl budżetowy	45
7.4. Wielokryterialny proces decyzyjny	45
7.5. Regionalny budżet obywatelski	47
7.6. Mikrogranty i regranting jako narzędzie zasięgu	47
7.7. Inżynieria finansowa regionu	48
7.8. Przejrzystość fiskalna i nadzór	49
7.9. Reguły budżetowe Sejmiku	49
8. AI jako mechanizm wspomagający regionalny proces decyzyjny: dozwolone funkcje, zakazy i nadzór człowieka	51
8.1. Zasada human-in-command	51
8.2. Katalog zastosowań dopuszczalnych	51
8.3. Funkcje zakazane	52
8.4. Rejestr systemów AI	52
8.5. Sprawiedliwość algorytmiczna bez złudzeń	53
8.6. Odporność na manipulację	53
9. Zarządzanie dokumentacją i RAG budowania wiedzy regionalnej: jedna teczka sprawy, regionalny graf wiedzy i ślad źródeł	55
9.1. Jedna teczka sprawy regionalnej	55
9.2. Architektura regionalnego RAG	56
9.3. Regionalny graf wiedzy	57

Rozdział / punkt	Str.
9.4. Zasada source-to-claim	57
9.5. Ochrona danych i tajemnic prawnie chronionych	57
10. Gotowość administracji do wdrożenia nowych procesów decyzyjnych: kadry, procedury, platforma i pilotaże	58
10.1. Reforma procesu, nie tylko platformy	58
10.2. Osiem zdolności wdrożeniowych	58
10.3. Role organizacyjne	59
10.4. Regionalne Biuro Wiedzy jako warunek konieczny	59
10.5. Akademia Regionalnej Deliberacji	60
10.6. Pilotaż i kryteria wyjścia	60
11. Prawo obywateli do sprawnego regionalnego procesu decyzyjnego: standard terminów, odpowiedzi i wykonania	62
11.1. Prawo do właściwego kanału	62
11.2. Prawo do terminu i statusu	62
11.3. Prawo do zrozumiałej informacji	62
11.4. Prawo do odpowiedzi	62
11.5. Prawo do wykonania albo legalnego sporu	62
11.6. Standard usługowy procesu	63
12. Prawa obywatelskie w stosunkach z administracją regionalną i lokalną: uczciwa reprezentacja, dostępność, odwołanie i prywatność	64
12.1. Karta praw uczestnika Sejmiku	64
12.2. Uczciwy dobór uczestników	64
12.3. Gen Z i seniorzy — współpraca 2G	65
12.4. Konflikt interesów i lobbying	65
12.5. Ochrona przed państwem nadzoru	65
13. KPI, KRI, publiczny rejestr oraz niezależny audyt: publiczny pulpit wyniku i ryzyka	67
13.1. Pulpit wyniku i ryzyka	67
13.2. Proponowany zestaw KPI	67
13.3. Proponowany zestaw KRI	68
13.4. Publiczny Rejestr Decyzji Regionalnych	69
13.5. Niezależny audyt	70
13.6. Ewaluacja kontrfaktyczna zamiast sprawozdania	70
13.7. Prawo Goodharta jako granica pulpitu	71
14. Polska mapa drogowa do nowego procesu decyzyjnego w regionie: wdrażanie etapowe 2026–2036	72
14.1. Etap 0 — projekt konstytucyjny i standard procesu (2026–2027)	72
14.2. Etap I — pilotaże w obecnym porządku prawnym (2027–2028)	72
14.3. Etap II — ustawa o regionalnym procesie współdecydowania (2028–2029)	72
14.4. Etap III — skalowanie i integracja administracji państwowej (2030–2031)	73
14.5. Etap IV — nowa architektura konstytucyjna (2032–2033)	73
14.6. Etap V — dojrzałość i ewaluacja (2034–2036)	73
14.7. Tryb przejściowy i zgodność z porządkiem prawnym	73
14.8. Program pierwszych stu dni wdrożenia ustawy ramowej	74
14.9. Syntetyczny model docelowy	74
15. Ryzyka, napięcia nierozstrzygnięte i agenda badawcza: czego dokument nie zamyka i co wymaga rozstrzygnięcia przed wdrożeniem	75
15.1. Katalog ryzyk i odpowiedzi	75
15.2. Napięcia nierozstrzygnięte	75
15.3. Pytania badawcze na etap pilotażowy	76

Rozdział / punkt	Str.
16. Słownik pojęć, terminów i skrótów: pojęcia ustrojowe, deliberacyjne, cybernetyczne, budżetowe i technologiczne	78
16.1. Pojęcia ustrojowe i samorządowe	78
16.2. Pojęcia deliberacyjne i partycypacyjne	79
16.3. Pojęcia cybernetyczne, systemowe i sieciowe	80
16.4. Pojęcia budżetowe i decyzyjne	82
16.5. Pojęcia technologiczne, danych i audytu	83
16.6. Skróty	84
Aneks. Bibliografia i materiały źródłowe: materiały TechnoSanacji, prawo, standardy i literatura porównawcza	87
A.1. Materiały programowe TechnoSanacji i destylaty	87
A.2. Prawo polskie i unijne	88
A.3. Standardy i dokumenty organizacji międzynarodowych	89
A.4. Polityka regionalna, rozwój i wielopoziomowe rządzenie	90
A.5. Deliberacja, partycypacja i wspólnoty lokalne	90
A.6. Finanse regionalne, budżet i inżynieria finansowa	91
A.7. Cybernetyka, teoria systemów i analiza sieci	92
A.8. Sztuczna inteligencja, dane i audyt procesów publicznych	92
A.9. Zasada interpretacji źródeł i nota metodologiczna	93

Streszczenie strategiczne

Polska potrzebuje regionalnej demokracji, która nie powieli urzędów, lecz realnie poprawia decyzje państwa. Obecny system rozdziela odpowiedzialność pomiędzy gminy, powiaty, samorząd województwa, administrację rządową, spółki, związki i liczne ciała konsultacyjne. Mieszkaniec widzi wiele instytucji, ale zbyt rzadko widzi jednego właściciela problemu, termin wykonania i publiczny rejestr rezultatu.

TechnoRepublika proponuje rozdzielenie dwóch funkcji, które dziś są splątane: administracja wykonawcza należy do jednolitej struktury państwowej Prezydenta, natomiast wspólnoty lokalne uzyskują silniejszy, bardziej reprezentatywny i audytowalny kanał wpływu. Tym kanałem są Sejmiki Samorządowe: doroczne fora regionalne bez własnej rozbudowanej biurokracji, wspierane przez catoroczną platformę cyfrową, kanały analogowe i regionalny system wiedzy RAG.

Sejmik nie jest organem jednej polityki ani ciałem doradczym o nieokreślonym przedmiocie. Jest **forum kształtowania regionalnych polityk**: miejscem, przez które przepływa dziesięć odrębnych polityk regionalnych, każda z własną biblioteką, własnymi instrumentami prawnymi i własnym stopniem dojrzałości. Zadaniem Sejmiku nie jest wypowiadanie opinii o wszystkim, lecz nadawanie każdej z tych polityk regionalnego skutku w jawnym, wielokryterialnym procesie decyzyjnym.

TEZA PROGRAMOWA

Sejmik rozpoznaje i porządkuje wolę regionu. Wojewoda bierze odpowiedzialność za legalne wykonanie. Senat kontroluje systemowo, Sąd Najwyższy chroni legalność, a referendum pozostaje ostatecznym mechanizmem korekty Narodu.

Synteza opracowań o politykach regionalnych prowadzi do jednego wniosku wspólnego dla niemal wszystkich dziedzin: polska rama prawna dla polityki regionalnej istnieje prawie wszędzie, lecz jest systemowo słabsza od wzorców unijnych i zachodnich w trzech punktach — **obligatoryjności, zasobów wykonawczych i pomiaru skutków**. Sejmik jako forum ma sens wyłącznie wtedy, gdy domyka te trzy luki. Jeżeli ich nie domyka, dokłada jedynie kolejną warstwę konsultacji do systemu, który już dziś cierpi na ich nadmiar.

Model jest adresowany jednocześnie do Generacji Z i Seniorów. Młodzi wnoszą kompetencje cyfrowe, znajomość nowych technologii i presję na przyszłość. Seniorzy wnoszą pamięć instytucjonalną, doświadczenie zawodowe, wiedzę o skutkach dawnych reform i zdolność rozpoznawania ryzyk, których nie widać w krótkoterminowych danych. Udział obu pokoleń jest zaprojektowany strukturalnie, a nie pozostawiony przypadkowi.

Najważniejszym zabezpieczeniem jest zasada human-in-command. AI może wspierać analizę danych, tłumaczenie, grupowanie wypowiedzi, mapowanie argumentów i sprawdzanie źródeł. Nie może głosować, profilować poglądów, decydować o wartości uczestnika, usuwać wypowiedzi bez decyzji człowieka ani wyznaczać ostatecznej agendy. Każda synteza AI ujawnia źródła, wersję modelu, niepewność i osobę odpowiedzialną.

Dziesięć tez w jednym akapicie

Region nie potrzebuje nowego urzędu, lecz domkniętej pętli decyzyjnej. Rama prawna istnieje, brakuje obligatoryjności, zasobu i pomiaru. Reprezentatywność powstaje przez losowanie, a nie przez zaproszenie. Sejmik nie prowadzi jednej polityki, lecz porządkuje dziesięć. Polityka regionalna przechodzi od wyrównywania do budowania zdolności absorpcyjnej. Forum bez własnego aparatu analitycznego powtórzy deficyt absorpcji. Mierzy się efekt, nie proces. Skutek uchwały jest znany przed debatą, nie po niej. Pieniądz jest efektem regionu — pętla domyka się na alokacji albo nie domyka się wcale. Al wzmacnia różnorodność regulatora i nigdy nie staje się uczestnikiem.

1. Formuła naczelna i tezy polityki regionalnej

1.1. Formuła naczelna

FORMUŁA NACZELNA

SEJMIKI SAMORZĄDOWE — fora kształtowania regionalnych polityk. Sejmik nie tworzy kolejnych urzędów. Jest reprezentatywnym forum, które porządkuje wiedzę mieszkańców, organizacji społecznych, przedsiębiorców i administracji terenowej, a następnie nadaje jej regionalny skutek w wielokryterialnym procesie decyzyjnym.

Formuła zawiera cztery rozstrzygnięcia, z których każde wyklucza konkretny błąd projektowy.

Forum, a nie urząd. Sejmik nie zatrudnia własnej administracji, nie wydaje decyzji indywidualnych i nie zarządza majątkiem. Rozdzielenie deliberacji od egzekucji jest warunkiem tego, aby forum nie zaczęło bronić własnego trwania zamiast interesu regionu.

Kształtowanie polityk, a nie opiniowanie zdarzeń. Przedmiotem pracy Sejmiku są polityki regionalne — trwałe wiązki celów, instrumentów i budżetów — a nie strumień pojedynczych spraw. Opinia o jednej inwestycji bez ram polityki jest głosem; priorytet w polityce transportowej jest decyzją.

Porządkowanie wiedzy przed rozstrzygnięciem. Sejmik najpierw sprowadza rozproszoną wiedzę mieszkańców, organizacji, przedsiębiorców i administracji do porównywalnych wariantów, dopiero potem glosuje. Odwrotna kolejność zamienia deliberację w plebiscyt.

Regionalny skutek w wielokryterialnym procesie decyzyjnym. Wynik pracy forum jest kwalifikowany przed debatą do jednego z trzech poziomów skutku i oceniany według jawnego zestawu kryteriów — kosztu, dostępności, ryzyka, odporności, wpływu na prawa i wykonalności — a nie według jednego wskaźnika ani jednej większości.

HASŁO PROGRAMOWE

REGION MÓWI. WOJEWODA WYKONUJE. OBYWATEL WIDZI WYNIK.

Hasło jest skróconym zapisem pętli sterowania. „Region mówi” to wejście informacyjne z zapewnioną reprezentatywnością. „Wojewoda wykonuje” to człon wykonawczy z jednym właścicielem rezultatu. „Obywatel widzi wynik” to sprzężenie zwrotne — bez niego dwa pierwsze człony tworzą układ otwarty, czyli sprawozdawczość, a nie sterowanie.

1.2. Trzy luki instytucjonalne polityki regionalnej

Destylat polityk regionalnych wskazuje trzy wzorce luk widoczne niemal w każdej z badanych dziedzin. Nie są to trzy problemy do rozwiązania po kolei, lecz trzy warunki, które muszą być spełnione łącznie dla każdej polityki z osobna. Polityka spełniająca dwa z trzech warunków nie działa w dwóch trzecich — nie działa wcale.

Luka	Na czym polega	Dowody z materiału	Odpowiedź w modelu Sejmiku
Dobrowolność tam, gdzie liczy się reprezentatywność	Uczestnictwo fakultatywne odbiera instytucji siłę mandatu; głos zabierają najlepiej zorganizowani, a nie reprezentatywni	polskie izby przemysłowo-handlowe o najniższej reprezentatywności w UE przy członkostwie fakultatywnym; budżety obywatelskie w wersji sptyconej; jednostki pomocnicze bez trybu odwołania	losowany warstwowo rdzeń mieszkańców, limity sektorowe, obligatoryjne kanały reprezentacji interesu gospodarczego
Brak zasobów wykonawczych proporcjonalnych do zadań	Kompetencja bez aparatu analitycznego i kadrowego pozostaje na papierze	średnio kilkanaście etatów na obsługę funduszy UE bez korelacji z wielkością miasta; jedynie od jednej czwartej do dwóch piątych jednostek ma mechanizmy raportowania wdrażania strategii; klastry energii ograniczone administracyjnie do obszaru powiatu	Regionalne Biuro Wiedzy jako stały aparat analityczny forum, wspólny katalog danych, regionalny RAG i graf wiedzy
Pomiar procesu zamiast pomiaru efektu	Polityka oceniana po tym, czy proces się odbył, traci sterowność	brak dowodów przewagi korzyści nad kosztami administracyjnymi w modelu LEADER po dekadzie funkcjonowania; brak unijnej ewaluacji koncepcji inteligentnych specjalizacji od 2014 r.; krytyka WPF za brak związku prognozy z realną sytuacją jednostki	wbudowana ewaluacja kontrfaktyczna, KPI wyniku obok KRI ryzyka, audyt przed kolejną sesją

REGUŁA TRZECH WARUNKÓW

Każda polityka regionalna prowadzona przez Sejmik musi mieć przypisany mechanizm reprezentatywności, zasób wykonawczy i miernik efektu. Polityka bez któregośkolwiek z nich nie jest punktem porządku obrad, lecz deklaracją.

1.3. Dziesięć tez polityki regionalnej

Tezy wyprowadzono z materiału źródłowego i skonfrontowano z zasadami opisanymi w rozdziałach 2–5 oraz 8–13. Każda teza ma wskazane uzasadnienie i konsekwencję operacyjną. Numeracja tez jest używana w całym dokumencie jako odwołanie.

Nr	Teza	Uzasadnienie	Konsekwencja operacyjna
T1	Region nie potrzebuje nowego urzędu, lecz domkniętej pętli decyzyjnej	rozproszenie kompetencji nie wynika z braku instytucji, lecz z braku właściciela rezultatu	Sejmik bez własnej biurokracji; plan wykonania wojewody z organem, budżetem i terminem
T2	Rama prawna istnieje prawie wszędzie — brakuje obligatoryjności, zasobu i pomiaru	wspólny mianownik dwudziestu klastrów tematycznych polityk regionalnych	reforma zaczyna się od trzech warunków, nie od nowych ustaw sektorowych
T3	Reprezentatywność powstaje przez losowanie i obowiązek, nie przez zaproszenie	wszędzie tam, gdzie udział jest fakultatywny, instytucja traci siłę mandatu	losowanie warstwowe, wynagrodzenie udziału, zwrot kosztów, audyt reprezentatywności
T4	Sejmik nie prowadzi jednej polityki, lecz porządkuje dziesięć	forum jest przekrojem przez wszystkie polityki regionalne, nie kolejnym organem sektorowym	katalog dziesięciu polityk z instrumentem i miernikiem dla każdej (rozdział 6)
T5	Polityka regionalna przechodzi od wyrównywania do budowania zdolności absorpcyjnej	model polaryzacyjno-dyfuzyjny zastępuje model konwergencyjny; sam transfer środków nie zamyka luki rozwojowej	priorytetem regionu jest zdolność instytucjonalna i kompetencje, nie sama alokacja
T6	Forum bez własnego aparatu analitycznego powtórzy deficyt absorpcji	zdolność absorpcyjna nie koreluje z wielkością ośrodka, lecz z zasobem kadrowym i wiedzą	Regionalne Biuro Wiedzy, pakiety dowodowe, wariant zerowy, stanowiska mniejszości
T7	Mierzy się efekt, nie proces	sprawozdawczość procesowa nie odróżnia polityki skutecznej od pozornej	ewaluacja kontrfaktyczna wbudowana w cykl; audyt wyniku przed kolejną sesją
T8	Skutek uchwały jest znany przed debatą	proces, w którym uczestnik nie wie, co stanie się z jego pracą, nie jest konsultacją	trzy poziomy skutku: opinia, obowiązkowe uzgodnienie, uchwała wiążąca
T9	Pętla domyka się na alokacji albo nie domyka się wcale	informacja o wyniku, która nie zmienia decyzji budżetowej, nie jest sprzężeniem zwrotnym	powiązanie uchwały z pozycją w planie wykonania i z regionalną ramą budżetową (rozdział 7)
T10	AI wzmacnia różnorodność regulatora i nigdy nie staje się uczestnikiem	sztuczna inteligencja jest infrastrukturą poznawczą; mandat polityczny pozostaje przy człowieku	human-in-command, rejestr systemów AI, prawo do zakwestionowania wyniku

1.4. Rola Sejmików w erze sztucznej inteligencji

Era AI zmienia trzy parametry regionalnego procesu decyzyjnego jednocześnie, i tylko ich łączne ujęcie tłumaczy, dlaczego forum regionalne staje się dziś potrzebniejsze niż dekadę temu.

Zmiana pierwsza: koszt przetworzenia wiedzy spada, koszt zaufania rośnie. Dotychczas ograniczeniem deliberacji była zdolność przerobienia tysięcy wypowiedzi, map, kosztorysów i przepisów. Modele językowe usuwają to ograniczenie w znacznej części. Powstaje jednak nowe: skoro synteza jest tania, pytaniem staje się, czy synteza jest uczciwa. Forum jest instytucją, która odpowiada za wiarygodność syntezy — przez jawność źródeł, prawo do zakwestionowania klasyfikacji i obecność ludzi, których sprawa dotyczy.

Zmiana druga: asymetria informacyjna między urzędem a mieszkańcem może się zmniejszyć albo pogłębić. Ten sam mechanizm, który daje mieszkańcowi asystenta zdolnego streścić plan ogólny gminy, daje administracji i zorganizowanym interesom narzędzie do produkowania pozornego poparcia w skali dotąd nieosiągalnej. Rozstrzyga architektura: kontrolowany korpus, cytowania, rejestr systemów, odporność na boty i deepfake, oraz kanał analogowy równoważny cyfrowemu.

Zmiana trzecia: rośnie repertuar zakłóceń, na które region musi odpowiedzieć. Transformacja energetyczna, przekształcenia rynku pracy, presja demograficzna, ryzyka klimatyczne i bezpieczeństwo informacyjne wchodzi do agendy regionalnej równocześnie. Prawo wymaganej różnorodności nakazuje, aby repertuar odpowiedzi regulatora był nie mniejszy niż repertuar zakłóceń. Centralny ośrodek takiej różnorodności nie wytworzy; wytwarza ją region, jeżeli ma forum zdolne ją uporządkować.

Funkcja Sejmiku	Bez AI	Z AI pod kontrolą człowieka	Ryzyko, gdy AI bez kontroli
zbieranie problemów	ograniczone przepustowością sekretariatu	całoroczny kanał, automatyczne łączenie duplikatów, wykrywanie luk terytorialnych	ciche wygaszanie tematów niewygodnych przez klasyfikację
pakiet dowodowy	kilka wariantów, dominacja źródeł urzędowych	porównanie wariantów, wariant zerowy, przedziały niepewności, wskazanie sprzeczności źródeł	halucynacja podana jako ustalenie; wybór wygodniejszego źródła
deliberacja	przewaga uczestników wprawnych proceduralnie	mapa argumentów, tłumaczenie, napisy, prosty język, równy czas wypowiedzi	profilowanie poglądów i ranking uczestników
agenda	ustalana przez najlepiej zorganizowanych	jawne kryteria, próg poparcia, wykrywanie manipulacji i skoordynowanego spamu	agenda wyznaczana przez model bez publicznych kryteriów
monitoring wykonania	sprawozdanie roczne, obraz sprzed roku	bieżący pulpit statusu, wczesne sygnały opóźnienia, rekonstrukcja śladu decyzji	automatyczne zamykanie spraw dla poprawy wskaźnika

GRANICA USTROJOWA

AI nie jest uczestnikiem Sejmiku. Może grupować, tłumaczyć, streszczać, wykrywać duplikaty, mapować argumenty i sprawdzać źródła. Nie głosuje, nie wybiera ostatecznej agendy, nie profiluje poglądów, nie ocenia wartości uczestnika i nie usuwa wypowiedzi bez decyzji człowieka.

2. Definicja Sejmików Samorządowych

2.1. Definicja ustrojowa

Sejmik Samorządowy TechnoSanacji jest dorocznym, regionalnym forum wspólnoty obywatelskiej, które łączy reprezentatywnie dobranych mieszkańców, organizacje pozarządowe, przedsiębiorców, pracowników, naukę, środowiska zawodowe, wspólnoty lokalne i administrację terenową. Działa w oparciu o ustawę, jawny regulamin, całoroczną platformę uczestnictwa i publiczny rejestr wykonania.

Termin „samorządowy” odnosi się tu do samorządności wspólnoty, a nie do utrzymywania odrębnej, wieloszczeblowej administracji samorządowej. Mieszkańcy zachowują prawo do samoorganizacji, inicjatyw, współdecydowania i kontroli, natomiast wykonywanie zadań publicznych odbywa się przez jednolitą administrację państwową Prezydenta, zdekoncentrowaną terytorialnie i kierowaną w regionie przez wojewodę.

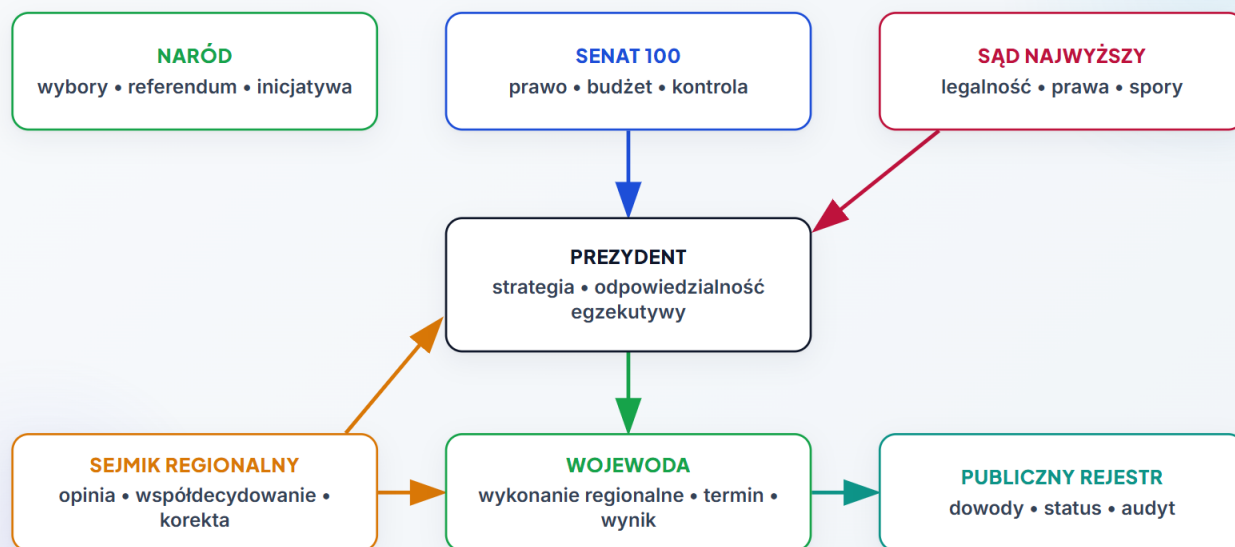
Rozdzielenie to ma precedens ustrojowy. II Rzeczpospolita stosowała trójczłonowy układ: sejmik wojewódzki jako organ uchwałodawczy złożony z delegatów powiatów, wydział wojewódzki jako organ wykonawczy wybierany przez sejmik oraz starosta krajowy odpowiedzialny za bieżące zarządzanie. Model TechnoSanacji przenosi z tego układu zasadę rozdzielenia uchwalania od wykonywania, zastępując wydział wojewódzki i starostę krajowego jednolitą administracją państwową kierowaną przez wojewodę.

DEFINICJA W JEDNYM ZDANIU

Sejmik jest regionalnym interfejsem między obywatelami a administracją państwową: nie wykonuje polityki, lecz nadaje jej lokalny sens, legitymizację, priorytet i publiczne sprzężenie zwrotne.

MAPA USTROJOWA: KTO DECYDUJE, KTO WYKONUJE, KTO KONTROLUJE

Regionalna partycypacja bez tworzenia równoległej biurokracji



Infografika 1. Mapa ustrojowa Sejmiku w systemie TechnoSanacji Polskiej.

2.2. Czym Sejmik jest, a czym nie jest

Sejmik jest	Sejmik nie jest
forum kształtowania regionalnych polityk	drugim urzędem wojewódzkim
platformą reprezentatywnej deliberacji	lokalnym parlamentem zawodowych polityków
miejscem tworzenia jawnej opinii regionalnej	organem wydającym decyzje indywidualne
kanałem kontroli i korekty wojewody	targiem lobbystów i korporacji
forum wiedzy mieszkańców, NGO, biznesu i ekspertów	stałą biurokracją finansowaną dla samego trwania
organem okresowym, obsługiwanym przez administrację	zamiennikiem wyborów lub referendum
elementem pętli referendum–egzekutywa–kontrola	organem właścicielskim wobec majątku publicznego

2.3. Zasady nadrzędne

- prymat Narodu i prawa: Sejmik działa w granicach Konstytucji, praw obywatelskich i ustaw Senatu;
- jedność odpowiedzialności wykonawczej: wojewoda pozostaje właścicielem legalnego wykonania regionalnej polityki państwa;
- reprezentatywność zamiast samej aktywności: rdzeń obywatelski jest losowany warstwowo, aby nie premiować wyłącznie najlepiej zorganizowanych;
- wiedza interesariuszy bez przejęcia: NGO, biznes, nauka i środowiska zawodowe dostarczają doświadczenia, lecz żaden sektor nie uzyskuje większości;
- jawny skutek procesu: przed rozpoczęciem debaty wiadomo, czy wynik jest opinią, obowiązkowym uzgodnieniem, czy uchwałą wiążącą;
- kanał analogowy równy cyfrowemu: obywatel nie może utracić wpływu z powodu wieku, niepełnosprawności, braku urządzenia lub kompetencji cyfrowych;
- wielokryterialność rozstrzygnięcia: warianty są porównywane według jawnego zestawu kryteriów, a nie jednego wskaźnika;
- AI pod kontrolą człowieka: system wspiera poznanie i dokumentację, ale nie otrzymuje mandatu politycznego.

2.4. Skład i legitymizacja

Legitymizacja Sejmiku ma dwa źródła. Pierwszym jest reprezentatywna obecność mieszkańców, dobieranych losowo z uwzględnieniem struktury regionu. Drugim jest wiedza środowisk, które realizują usługi, inwestują, organizują pracę społeczną, reprezentują zawody lub ponoszą skutki decyzji publicznych. Żadne z tych źródeł nie może samodzielnie zastąpić drugiego.

Sam udział zorganizowanych interesów nie wystarcza. Organizacje pozarządowe i biznes wnoszą wiedzę, lecz nie zastępują obywateli: w Polsce zarejestrowanych jest około stu trzydziestu ośmiu tysięcy organizacji pozarządowych, z czego faktycznie aktywna jest mniej więcej połowa, przy silnej koncentracji w jednym województwie. Reprezentacja oparta wyłącznie na organizacjach odwzorowałaby więc mapę aktywności sektora, a nie mapę potrzeb regionu.

Segment	Sposób udziału	Rola	Zabezpieczenie
Mieszkańcy	losowanie warstwowe	mandat społeczny, doświadczenie codzienności	wynagrodzenie, zwrot kosztów, rotacja
NGO i wspólnoty	jawna delegacja	potrzeby, usługi społeczne, monitoring	ujawnienie finansowania i reprezentowanego środowiska
Przedsiębiorcy i pracodawcy	izby, stowarzyszenia, losowanie branżowe	inwestycje, rynek pracy, bariery	rejestr klientów, beneficjentów i konfliktów
Pracownicy i zawody	reprezentacje zawodowe	warunki pracy, kompetencje, jakość usług	pluralizm organizacyjny
Nauka i eksperci	otwarty nabór do paneli	dowody, scenariusze, ocena skutków	jawne CV, metodologia i źródła
Gen Z i seniorzy	minimalne udziały i tandemy 2G	przyszłość i pamięć instytucjonalna	asysta cyfrowa i równy czas wypowiedzi
Administracja terenowa	udział informacyjny i wykonawczy	dane, wykonalność, plan wdrożenia	brak dominacji w głosowaniu

MODEL PARTYCYPACYJNY

SKŁAD SEJMIKU: OBYWATELE + WIEDZA + ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Żaden sektor nie może samodzielnie przejąć agendy ani większości.



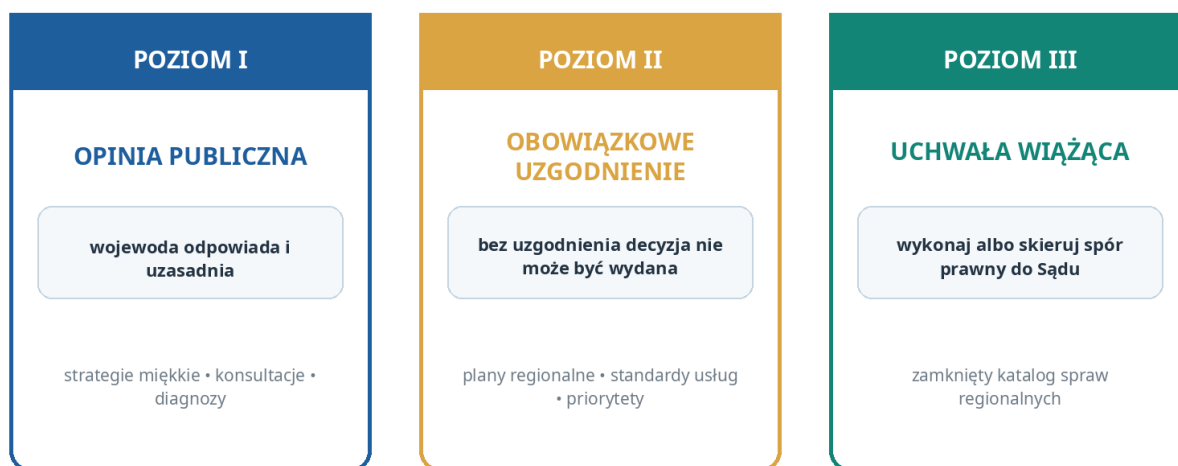
Infografika 2. Skład Sejmiku: reprezentatywni mieszkańcy oraz wiedza społeczna, gospodarcza i ekspercka.

2.5. Trzy poziomy skutku

W TechnoRepublice nie wolno nazywać konsultacją procesu, którego uczestnicy nie wiedzą, co stanie się z ich pracą. Każdy temat jest kwalifikowany przed rozpoczęciem Sejmiku do jednego z trzech trybów. Tryb można zmienić wyłącznie publiczną decyzją z uzasadnieniem.

TRZY POZIOMY SKUTKU: OPINIA NIE ZAWSZE ZNACZY TO SAMO

Skutek prawny musi być znany przed rozpoczęciem debaty.



Infografika 3. Trzy poziomy skutku regionalnego: opinia, uzgodnienie i uchwała wiążąca.

Poziom	Skutek	Obowiązek wojewody	Przykładowe sprawy
I. Opinia publiczna	argumentacyjny i polityczny	odpowiedź z uzasadnieniem przyjęcia lub odrzucenia	diagnozy, kierunki strategii, ocena jakości usług
II. Obowiązkowe uzgodnienie	proceduralny	bez porozumienia decyzja nie może zostać zakończona; konieczna mediacja	standardy regionalne, plany usług, harmonogramy inwestycji
III. Uchwała wiążąca	wykonawczy w katalogu ustawowym	wykonanie albo skierowanie sporu prawnego do Sądu Najwyższego	priorytety transportowe, odporność, szkolnictwo zawodowe, wskazane elementy planowania

2.6. Granice mandatu

Skutek wiążący nie jest nieograniczony i nie zależy od woli forum. Sejmik nie może naruszać Konstytucji, praw jednostki, budżetu uchwalonego przez Senat ani kompetencji zastrzeżonych dla państwa. Nie rozstrzyga spraw indywidualnych, nie ocenia osób i nie zastępuje sądu. Nie prowadzi też polityki zagranicznej ani obronnej — może natomiast wypowiadać się o regionalnych aspektach odporności i ochrony ludności.

GRANICA KOMPETENCYJNA

Trzy pytania rozstrzygają, czy sprawa należy do Sejmiku: czy dotyczy polityki, a nie pojedynczej decyzji; czy skutek jest regionalny, a nie ogólnokrajowy; czy istnieje organ zdolny wykonać rozstrzygnięcie w granicach prawa. Odpowiedź przecząca na którekolwiek z nich wyklucza sprawę z katalogu uchwał wiążących.

3. Diagnoza obecnego stanu rozproszonego procesu decyzyjnego

3.1. Wielość szczebli bez jednego właściciela wyniku

Obecny model posiada demokratyczne i prawne uzasadnienie, ale w praktyce tworzy nakładające się systemy odpowiedzialności. W regionie działają samorządy gminne, powiatowe i wojewódzkie, administracja wojewody, administracja niezespolona, spółki komunalne i państwowe, związki międzygminne, agencje centralne, jednostki funduszy europejskich oraz liczne rady konsultacyjne. Problem nie polega na tym, że każda z tych instytucji jest zbędna. Problem polega na tym, że obywatel często nie potrafi ustalić, kto odpowiada za całość rezultatu.

Rozproszenie sprzyja zjawisku „współodpowiedzialności bez odpowiedzialnego”. Każdy uczestnik ma część kompetencji, lecz nie ma wystarczających narzędzi ani motywacji, aby zamknąć cały proces. Spory o właściwość, finansowanie, dane, uzgodnienia i polityczne autorstwo wydłużają decyzje. W rezultacie administracja może prawidłowo wykonać własny fragment procedury, a mimo to obywatel nie otrzymuje rozwiązania.

Diagnoza ma wymiar mierzalny. Badania jakości rządzenia w Polsce pokazują, że formalne mechanizmy raportowania wdrażania strategii posiada około jednej czwartej gmin i blisko dwóch piątych powiatów, dedykowaną instytucję do spraw otwartego rządu — mniej więcej co czwarta jednostka, a koordynację inwestycji w ramach sieci gmin — mniej niż co piąta, co jest wynikiem najniższym w Unii Europejskiej. Nie jest to więc problem pojedynczych samorządów, lecz cecha konstrukcyjna układu.

3.2. Konsultacje bez gwarancji wpływu

Polskie prawo zna konsultacje społeczne, budżety obywatelskie, młodzieżowe sejmiki, rady seniorów, rady pożytku publicznego i rady dialogu społecznego. Są to ważne zasoby doświadczenia. Ich słabością bywa jednak fragmentaryczność, zależność od dobrej woli organizatora, ograniczona reprezentatywność oraz brak wspólnego standardu odpowiedzi i monitoringu. Uczestnicy składają uwagi, ale nie zawsze otrzymują jasną informację: co przyjęto, co odrzucono, z jakiego powodu, kto odpowiada i kiedy wynik zostanie sprawdzony.

Charakterystyczny jest przykład reformy planowania przestrzennego z 2023 r. — najgłębszej zmiany od dwudziestu lat, zastępującej studium uwarunkowań planem ogólnym gminy jako aktem prawa miejscowego. Reforma wprowadza obowiązkowe konsultacje społeczne, lecz ich wynik nie wiąże organu. Powstaje instytucja o wysokim koszcie udziału i nieokreślonym skutku — dokładnie ten wzorzec, który model Sejmiku ma zastąpić kwalifikacją skutku przed debatą.

W wielu procesach pojawia się także nierówność czasu i kompetencji. Aktywni zawodowo mieszkańcy, osoby opiekujące się bliskimi, mieszkańcy obszarów wiejskich, osoby starsze i osoby z niepełnosprawnościami mają wyższy koszt udziału. Przewagę uzyskują grupy mające stałe biura, zawodowych ekspertów, finansowanie i doświadczenie proceduralne. Sejmik ma wyrównywać te różnice przez losowanie, wynagrodzenie udziału, zwrot kosztów, proste materiały i wsparcie cyfrowe.

3.3. Silos danych i dokumentów

Regionalna decyzja korzysta z danych statystycznych, map GIS, planów przestrzennych, dokumentacji środowiskowej, budżetów, prognoz demograficznych, informacji o przedsiębiorstwach, infrastrukturze krytycznej, usługach społecznych i bezpieczeństwie. Dane te często są przechowywane w różnych formatach, systemach i rejestrach. Brakuje jednego identyfikatora sprawy, wersjonowania dokumentów oraz łatwego przejścia od streszczenia do źródła.

Symptodem jest trwałość problemu z Biuletynem Informacji Publicznej: instrument działa od ponad dwudziestu lat, a mimo to spośród osób z niego korzystających jedynie niewielki odsetek ocenia informacje jako łatwe do znalezienia, a znacząca część zgłasza trudności. Jawność formalna została osiągnięta; jawność użyteczna — nie.

Silos informacyjny wzmacnia asymetrię między administracją a obywatelem. Urząd dysponuje kontekstem i aparatem interpretacyjnym, a mieszkaniec otrzymuje setki stron materiałów bez mapy problemu. AI może zmniejszyć tę asymetrię, ale tylko wtedy, gdy działa na kontrolowanym korpusie, pokazuje cytowania i nie ukrywa niepewności.

3.4. Ryzyko polityzacji i konfliktu o zasoby

Obecna wielość mandatów politycznych może generować naturalny konflikt między rządem, wojewodą, marszałkiem, sejmikiem, starostą i wójtem. Konflikt sam w sobie jest elementem demokracji, lecz system powinien przekształcać go w jawny spór o warianty, koszty i prawa, a nie w blokadę administracyjną. Model TechnoSanacji porządkuje role: Prezydent i wojewoda odpowiadają za wykonanie, Sejmik za regionalne sprzężenie zwrotne, Senat za prawo i kontrolę, a Sąd Najwyższy za legalność.

3.5. Wykluczenie terytorialne jako problem ustrojowy, nie transportowy

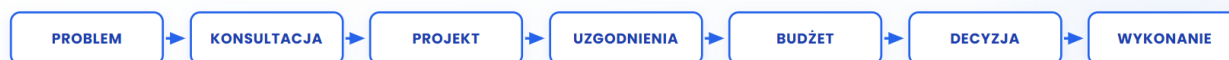
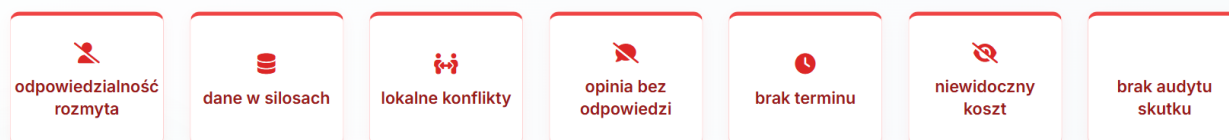
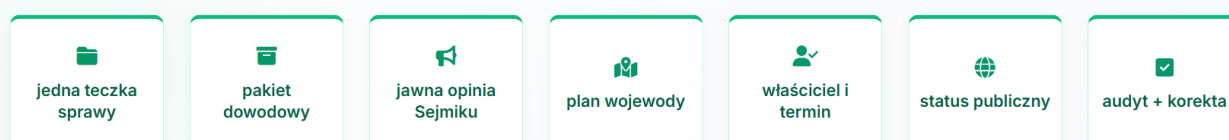
Osobnym wnioskiem z materiału jest to, że dostępność nie jest wyłącznie kwestią infrastruktury. Transport pozamiejski w Polsce jest w postępującym regresie i utrzymuje się głównie dzięki refundacji ulg ustawowych; ustawa o publicznym transporcie zbiorowym przeniosła odpowiedzialność na samorządy, które niechętnie kontraktują usługi. Wykluczenie komunikacyjne okazuje się funkcją odległości od ośrodka — w powiatach oddalonych od stolicy regionu znaczna część sołectw nie ma dostępu do transportu publicznego.

Konsekwencja dla projektu jest bezpośrednia: mieszkaniec pozbawiony transportu jest jednocześnie mieszkańcem o najwyższym koszcie udziału w deliberacji. Wykluczenie komunikacyjne i wykluczenie decyzyjne wzmacniają się wzajemnie. Dlatego rekrutacja uzupełniająca, mobilne punkty udziału i zwrot kosztów dojazdu nie są udogodnieniem socjalnym, lecz warunkiem reprezentatywności.

ANALIZA PROCESU DECYZYJNEGO

DIAGNOZA: GDZIE GINIE REGIONALNA DECYZJA?

Problemem nie jest brak konsultacji. Problemem jest brak skutku, właściciela i sprzężenia zwrotnego.


OBECNA DYSFUNKCJA

TECHNOREPUBLIKA


Infografika 4. Diagnoza regionalnego procesu decyzyjnego: gdzie giną odpowiedzialność, termin i skutek.

3.6. Diagnoza w tabeli

Problem obecny	Skutek dla obywatela	Odpowiedź TechnoSanacji
nakładanie kompetencji i budżetów	odsyłanie między instytucjami	jedna teczką sprawy, właściciel procesu i mapa odpowiedzialności
konsultacje bez jasnego skutku	spadek zaufania i frekwencji	kwalifikacja: opinia, uzgodnienie albo uchwała wiążąca
dominacja najlepiej zorganizowanych	nierówność wpływu	losowany rdzeń mieszkańców i limity sektorowe
dane w silosach	trudność oceny wariantów	regionalny RAG, graf wiedzy i źródłowe pakiety dowodowe
brak publicznego monitoringu	niewidoczna odpowiedzialność	rejestr uchwał, plan wojewody, terminy i status
cyfrowe wykluczenie	utrata wpływu przez część mieszkańców	kanały analogowe, telefoniczne i asysta cyfrowa
wykluczenie komunikacyjne	peryferie nie uczestniczą w decyzji o peryferiach	rekrutacja uzupełniająca, mobilne punkty udziału, zwrot kosztów
brak zasobu analitycznego	warianty nieporównywalne, decyzja intuicyjna	Regionalne Biuro Wiedzy i obowiązkowy wariant zerowy
polityczny konflikt szczebli	opóźnienia i wzajemne oskarżenia	jasny tryb mediacji, odwołania do Sądu i referendum

4. Uzasadnienia: cybernetyczne, systemowe, sieciowe i samorządowe

Rozdział prowadzi cztery niezależne drogi dowodowe dla tej samej formuły naczelnej. Niezależność jest tu istotą metody: mechanizm, który daje się uzasadnić tylko w jednym porządku, jest zwykle rozwiązaniem doraźnym. Mechanizm, który wytrzymuje wszystkie cztery testy, ma szansę przetrwać zmianę koniunktury politycznej. Podsumowanie zbiorcze zawiera punkt 4.5.

4.1. Uzasadnienie cybernetyczne

Cybernetyka opisuje państwo jako układ regulacyjny, którego zadaniem jest utrzymanie zmiennych istotnych — bezpieczeństwa, zdolności gospodarczej, spójności i ciągłości instytucji — w zakresie dopuszczalnym mimo zakłóceń. Region jest w tym ujęciu podukładem regulacyjnym o własnym repertuarze zakłóceń i własnym repertuarze odpowiedzi. Pytanie ustrojowe brzmi więc: czy region dysponuje kompletem elementów potrzebnych do regulacji.

4.1.1. Dobry regulator musi być modelem regionu

Twierdzenie Conanta i Ashby'ego stanowi, że każdy dobry regulator układu musi być modelem tego układu. Państwo — i region — może sterować wyłącznie tym fragmentem rzeczywistości, który potrafi odwzorować. Pakiet dowodowy, regionalny graf wiedzy i katalog danych nie są zatem elementem wyposażenia informatycznego forum, lecz technicznym wykonaniem tego twierdzenia. Forum bez modelu regionu nie jest w stanie odpowiedzieć na najprostsze pytania sterownicze: ile spraw danego typu jest w toku, gdzie powstaje opóźnienie, kto odpowiada za wynik i czy poprzednia uchwała cokolwiek zmieniła.

Twierdzenie milczy jednak o czasie. Model, który nie jest odświeżany, formalnie istnieje, lecz regulacja przestaje działać: sprawozdanie roczne opisuje stan sprzed roku, a regulator dysponujący wyłącznie takim obrazem steruje przeszłością. Przy dostatecznie dużej nieaktualności obserwacji ujemne sprzężenie zwrotne zmienia znak — korekta zaczyna wzmacniać odchylenie, które miała tłumić. To jest ścisłe uzasadnienie konstrukcji, w której sesja plenarna Sejmiku jest doroczna, ale platforma, rejestr i pulpit statusu działają w trybie ciągłym.

WNIOSEK CYBERNETYCZNY I

Doroczność sesji jest oszczędnością ustrojową, nie oszczędnością informacyjną. Rytm zbierania wiedzy i rytm rozstrzygania są dwoma różnymi rytмами i muszą być rozdzielone.

4.1.2. Wymagana różnorodność i miejsce regionu

Prawo Ashby'ego stanowi, że tylko różnorodność może pochłoniąć różnorodność: repertuar odpowiedzi regulatora musi być nie mniejszy niż repertuar zakłóceń. Sytuacje mieszkańców, przedsiębiorstw i wspólnot są praktycznie nieograniczenie zróżnicowane, a różnice między regionem metropolitalnym, przemysłowym, rolniczym, przygranicznym i demograficznie kurczącym się są różnicami rodzaju, nie stopnia.

Wynika stąd architektura, która pozornie jest sprzecznością. Różnorodność musi być wytwarzana na dole układu, tam gdzie znane są warunki miejscowe. Na górze potrzebna jest

atenuacja: sprowadzenie tej różnorodności do wspólnych standardów, wspólnych danych i jednej mapy odpowiedzialności, aby podobne sprawy kończyły się podobnie niezależnie od miejsca. Centralizacja wykonania byłaby błędem cybernetycznym, a nie tylko politycznym: żaden ośrodek centralny nie wytworzy repertuaru odpowiedzi równego repertuariowi spraw. Odwrotnie — rozproszenie standardów jest błędem tej samej klasy, bo pozbawia układ zdolności porównania i uczenia się.

Sejmik jest w tym układzie **amplifikatorem różnorodności regulatora**: wprowadza do procesu decyzyjnego warianty, których administracja sama nie wygeneruje, ponieważ nie ma dostępu do wiedzy rozproszonej. Wojewoda i standardy państwowe pełnią funkcję atenuatora. Ani jedno, ani drugie nie działa osobno.

4.1.3. Kiedy strumień informacji jest sprzężeniem zwrotnym

Strumień informacji ma sprzężenie zwrotne wtedy i tylko wtedy, gdy istnieje wskazany organ, wskazany termin i wskazany instrument, przez który wynik pomiaru zmienia decyzję. Brak któregośkolwiek z trzech elementów przesuwca cały układ z kategorii sterowania do kategorii sprawozdawczości. Państwo publikujące tysiące wskaźników i niezmienniające na ich podstawie ani jednej decyzji alokacyjnej nie ma słabego sprzężenia — nie ma go wcale.

Ta jedna reguła tłumaczy większość rozwiązań proceduralnych opisanych dalej. Plan wykonania wojewody wskazuje organ. Ustawowy termin publikacji wskazuje termin. Powiązanie uchwały z pozycją budżetową i z bramą etapową wskazuje instrument. Trzy poziomy skutku istnieją po to, aby uczestnik wiedział, który z trzech elementów zostanie w jego sprawie uruchomiony.

Element pętli	Bez niego układ jest	Realizacja w modelu Sejmiku
organ (kto zmienia decyzję)	komentarzem	wojewoda jako właściciel wykonania; kierownik misji
termin (kiedy zmienia)	obietnicą	ustawowe terminy planu, odpowiedzi i audytu
instrument (czym zmienia)	sprawozdaniem	alokacja budżetowa, brama etapowa, korekta priorytetu
miar (co obserwuje)	przypuszczeniem	KPI wyniku, KRI ryzyka, ewaluacja kontrfaktyczna
kanal alarmowy	układem ślepy na zdarzenie nieprzewidziane	tryb pilny, odstępstwo nagłe z uzasadnieniem, referendum regionalne

4.1.4. Kanał algedoniczny regionu

Każdy zestaw wskaźników jest niekompletny wobec zdarzeń, dla których nikt nie przewidział miary. Cybernetyka organizacyjna nazywa kanałem algedonicznym bezpośrednią ścieżkę eskalacji sygnału krytycznego, omijającą zwykłą hierarchię. Aby kanał był czymś więcej niż alarmem bez konsekwencji, musi mieć uzgodniony przed kryzysem próg, okno czasowe, dwustopniową eskalację i skutek strukturalny.

W modelu regionalnym rolę tę pełnią trzy instytucje: tryb pilny w porządku obrad, czasowe odstępstwo wojewody obwarowane obowiązkiem publicznego uzasadnienia i planem powrotu do trybu normalnego, oraz referendum regionalne jako bezpiecznik dla konfliktu, którego nie rozstrzyga prawo. Żadna z nich nie jest wyjątkiem od procedury — wszystkie są jej częścią, opisaną z góry.

4.1.5. Granica atenuacji

Sztuczna inteligencja wykonuje w tym układzie dwa klasyczne ruchy cybernetyczne. Wzmacnia różnorodność uczestnika i urzędnika: przeszukuje prawo, porównuje warianty, wykrywa sprzeczności, tłumaczy język urzędowy, pilnuje terminów. Tłumi różnorodność otoczenia: sprowadza tysiące dokumentów do struktury, w której da się wskazać podstawę, wersję i skutek.

Tu jednak przebiega granica rozstrzygająca o wszystkich zakazach z rozdziału 8. **Atenuacja jest dopuszczalna wobec dokumentów i norm, a niedopuszczalna wobec człowieka.** Kompresja tysięcy przepisów do listy podstaw prawnych jest operacją poprawną. Kompresja tysięcy mieszkańców do profilu poglądów jest operacją zakazaną — nie dlatego, że jest technicznie trudna, lecz dlatego, że niszczy właśnie tę różnorodność, dla której forum powstało.

4.2. Uzasadnienie systemowe

Droga systemowa pyta nie o to, jak układ powinien sterować, lecz jak zachowuje się w praktyce, gdzie zawodzi i jaka jest przyczyna zawodzenia. Dla polityki regionalnej jest to droga najostrzejsza, ponieważ dostarcza materiału obalającego rozwiązania pozornie oczywiste — w szczególności przekonanie, że oddolność i partycypacja są dobrem samym w sobie.

4.2.1. Region w wielopoziomowym rządzeniu

Teoria wielopoziomowego rządzenia opisuje region jako podmiot działający równolegle na poziomie lokalnym, krajowym i unijnym. Zapowiadana „Europa regionów” nie zmaterializowała się jednak instytucjonalnie: Komitet Regionów nigdy nie stał się trzecią izbą ustawodawczą. Jednocześnie porównawcze indeksy autonomii regionalnej pokazują trwały trend jej wzrostu mimo braku formalnej reprezentacji. Autonomia rośnie funkcjonalnie, nie konstytucyjnie.

Federalizm fiskalny dostarcza uzasadnienia normatywnego: dobra publiczne o zasięgu regionalnym powinny być dostarczane na poziomie odpowiadającym zasięgowi ich skutków, ponieważ tylko wtedy preferencje mieszkańców i koszt są ze sobą powiązane. Współczesne ujęcie tej zasady w literaturze polskiej brzmi zwięźle: państwo jest zbyt małe wobec wyzwań globalnych i zbyt duże wobec spraw regionalnych. Model TechnoSanacji odczytuje to zdanie ostrożnie — nie jako wezwanie do rozbudowy szczebli, lecz jako uzasadnienie przeniesienia w dół **rozpoznania i priorytetyzacji**, przy zachowaniu jedności wykonania.

4.2.2. Empiria porażek partycypacji i planowania

Materiał źródłowy zawiera kilka niezależnych ustaleń, które łącznie tworzą najmocniejszy argument przeciw naiwnej wersji partycypacji regionalnej.

Gdzie zmierzono	Co ustalono	Wniosek dla projektu
model LEADER i lokalne grupy działania — kontrola europejska	po ponad dekadzie funkcjonowania i miliardach euro wydatków nie znaleziono dowodów, że korzyści przewyższają koszty administracyjne sięgające jednej czwartej finansowania	oddolność nie jest wartością samą w sobie; wymaga twardych wskaźników efektu, nie procesu
inteligentne specjalizacje regionalne	dziesiątki miliardów euro kierowane przez instrument, przy braku ewaluacji samej koncepcji na poziomie unijnym od momentu jej wprowadzenia	instrument bez ewaluacji koncepcji staje się rutyną administracyjną
budżet zadaniowy w Polsce — kontrola państwowa	dane ze sprawozdań nie były podstawą przesunięć środków ani alokacji na lata przyszłe	pętla otwarta mimo pełnej sprawozdawczości
wieloletnia prognoza finansowa jednostek samorządu	krytyka niedostatecznego związku prognozy z realną sytuacją finansową jednostki	plan wieloletni bez sprzężenia z wykonaniem jest dokumentem, nie narzędziem
budżet partycypacyjny w dyfuzji globalnej	przejście od deliberacyjnego wypracowywania priorytetów do głosowania nad wąską pulą środków	sptycenie jest stanem domyślnym; deliberacja wymaga konstrukcji, nie deklaracji
dane budżetowe jednostek samorządu — analiza nadzoru finansowego	ograniczona wartość poznawcza samych danych ilościowych	pulpit wskaźników sam w sobie nie wystarcza; potrzebna analiza jakościowa

WNIOSEK SYSTEMOWY

Pętla zamyka się na alokacji albo nie zamyka się wcale. Domknięcie nie jest stanem naturalnym układu, lecz konstrukcją, którą trzeba zaprojektować i wymusić prawem.

4.2.3. Od wyrównywania do zdolności absorpcyjnej

Model konwergencyjny polityki regionalnej — wyrównywanie poziomu rozwoju przez transfer środków — ustępuje w literaturze modelowi polaryzacyjno-dyfuzyjnemu, w którym polityka wzmacnia bieguny wzrostu i jednocześnie buduje zdolność absorpcyjną peryferii. Krytyka brytyjskich programów wyrównawczych pokazuje, że same inwestycje infrastrukturalne nie wystarczają, a bez uwzględnienia czynników behawioralnych i instytucjonalnych mogą wręcz pogłębiać dysproporcje.

Polskie dane potwierdzają, że wąskim gardłem jest zdolność, nie środki. Poziom zatrudnienia w obsłudze funduszy europejskich nie koreluje z wielkością miasta: mniejsze ośrodki potrafią utrzymywać zespoły wielokrotnie liczniejsze niż ośrodki większe. Oznacza to, że różnica w absorpcji jest różnicą decyzji organizacyjnej, a nie różnicą potencjału. Wniosek dla Sejmu jest bezpośredni: forum, które nie wzmacnia zdolności analitycznej regionu, przenosi ten sam deficyt o poziom wyżej.

4.2.4. Prawo Goodharta i granica pomiaru

Kiedy wskaźnik staje się celem samym w sobie, przestaje być dobrym wskaźnikiem. Administracja może poprawić czas obsługi przez formalne zamykanie spraw, a forum może poprawić frekwencję przez obniżenie jakości udziału. Odpowiedzią nie jest rezygnacja z pomiaru, lecz jego konstrukcja: równoważenie KPI wyniku wskaźnikami ryzyka, rozdzielenie mierzonego od mierzącego oraz obowiązkowa warstwa oceny jakościowej. Dokument traktuje tę zasadę jako granicę własnego rozdziału o wskaźnikach, nie jako zastrzeżenie retoryczne.

4.3. Uzasadnienie sieciowe

Region nie jest hierarchią, lecz siecią: gmin, przedsiębiorstw, szkół, szpitali, organizacji, operatorów infrastruktury i wspólnot. Ujęcie sieciowe wyjaśnia zjawiska, których hierarchiczny opis nie obejmuje — przede wszystkim to, dlaczego dobre rządzenie regionalne nie jest tożsame z silnym przywództwem regionalnym.

4.3.1. Governance jako sieć, nie jako przywództwo

Badania nad zarządzaniem obszarami turystycznymi opisują je jako samoorganizującą się sieć publiczno-prywatną, w której jakość rządzenia zależy od gęstości i jakości powiązań, a nie od siły centrum. Ten sam wzorzec pojawia się w zarządzaniu transportem regionalnym, gdzie fragmentaryzacja governance — a nie brak środków — jest główną przyczyną niesprawności, oraz w postulatcie budowania samorządu metropolitalnego „od zadań”, a nie od struktury.

Sejmik jest w tym ujęciu instytucją, która nie zastępuje sieci, lecz nadaje jej punkt synchronizacji: raz w roku wszystkie węzły spotykają się wokół tego samego zestawu pakietów dowodowych, a przez cały rok korzystają z tego samego rejestru i tej samej mapy odpowiedzialności.

4.3.2. Sieci transgraniczne i koszt braku powiązań

Regiony przygraniczne obejmują znaczną część obszaru i ludności Unii Europejskiej, a bariery administracyjne kosztują je kilka procent produktu regionalnego. Instytucjonalizacja współpracy transgranicznej — od najstarszych euroregionów po europejskie ugrupowania współpracy

terytorialnej — pokazuje, że powiązanie sieciowe daje się tworzyć prawem, a jego brak jest wymierną stratą, nie tylko niedogodnością.

Dla polskich regionów przygranicznych wniosek jest podwójny: Sejmik powinien mieć w katalogu spraw wyodrębnioną politykę współpracy transgranicznej, a jego pakiet dowodowy powinien obejmować dane z drugiej strony granicy tam, gdzie zjawisko jest transgraniczne.

4.3.3. Topologia sieci a odporność forum

Sieci o silnie nierównomiernym rozkładzie powiązań są odporne na uszkodzenia losowe i wrażliwe na celowe uderzenie w węzeł centralny. Ma to trzy bezpośrednie konsekwencje projektowe.

Po pierwsze, platforma cyfrowa nie może być jedynym węzłem wejścia. Kanał papierowy, telefoniczny i stacjonarny nie są ustępstwem wobec wykluczenia cyfrowego, lecz redundancją topologiczną: awaria, atak lub utrata zaufania do jednego kanału nie może odciąć regionu od procesu.

Po drugie, koncentracja aktywności obywatelskiej jest ryzykiem, a nie sukcesem. Silna koncentracja organizacji pozarządowych w jednym województwie, a inicjatyw energetyki obywatelskiej w kilku, oznacza, że mapa aktywności nie jest mapą potrzeb. Losowanie warstwowe i limity sektorowe są mechanizmem korekty tej topologii.

Po trzecie, degradacja lokalnych węzłów informacyjnych osłabia całą sieć. Zjawisko pustyni informacyjnych i „gazet-zombie” — formalnego pluralizmu tytułów bez realnej różnorodności redakcyjnej — pokazuje, że liczba nadawców nie jest miarą jawności. Publiczny rejestr decyzji z otwartym API jest odpowiedzią systemową: pozwala mediom, naukowcom i organizacjom strażniczym odtworzyć obraz regionu niezależnie od kondycji lokalnej prasy.

4.3.4. Kapitał społeczny i granice oddolności

Sieć działa wtedy, gdy istnieje zasób relacji, norm wzajemności i zaufania umożliwiający działanie zbiorowe. Zasób ten jest jednak nierówno rozłożony i podatny na jazdę na gapę: korzystanie z rezultatu bez wnoszenia udziału. Właśnie dlatego uczestnictwo w Sejmiku jest wynagradzane, a koszty opieki i dojazdu zwracane — nie w celu opłacenia obywatelskości, lecz w celu wyrównania kosztu udziału tam, gdzie kapitał społeczny jest najślabszy.

Wnioski z badań nad zarządzaniem dobrami wspólnymi wskazują na policentryczność jako układ skuteczniejszy od czystej hierarchii i od czystego rynku: wiele ośrodków decyzyjnych o częściowo zachodzących kompetencjach, powiązanych wspólnymi regułami i mechanizmem rozstrzygania sporów. Model Sejmik–województwo–Senat–Sąd Najwyższy jest konstrukcją policentryczną: rozdziela rozpoznanie, wykonanie, regułę i kontrolę legalności między różne ośrodki, wiążąc je jawnym trybem sporu.

4.4. Uzasadnienie samorządowe

Czwarta droga dowodowa dotyczy pytania najtrudniejszego politycznie: czy model, w którym wykonanie należy do jednolitej administracji państwowej, można nazwać samorządnym. Odpowiedź dokumentu brzmi: samorządność mierzy się skutkiem wpływu wspólnoty, a nie liczbą utrzymywanych szczebli administracji.

4.4.1. Subsidiarność i prawo do uczestnictwa

Europejska Karta Samorządu Lokalnego wraz z Protokołem dodatkowym o prawie do uczestnictwa w sprawach władz lokalnych formułuje standard, który dotyczy prawa mieszkańca do udziału i do wpływu, a nie przesądza liczby szczebli ani formy organu wykonawczego. Zasada subsidiarności nakazuje rozstrzygać sprawy na poziomie najbliższym obywatelowi, na którym można je rozstrzygnąć **skutecznie** — przymiotnik ten jest częścią zasady, nie jej ograniczeniem.

Z tego wynika kryterium oceny modelu: nie „ile organów samorządowych zostaje”, lecz „czy mieszkańiec ma mocniejszy, bardziej reprezentatywny i bardziej rozliczalny wpływ na decyzję regionalną niż dotychczas”. Dokument formułuje to kryterium jako sprawdzalne i poddaje je ewaluacji w rozdziale 15.

4.4.2. Precedens ustrojowy II Rzeczypospolitej

Trójczłonowy układ — sejmik wojewódzki, wydział wojewódzki, starosta krajowy — działał w polskiej praktyce ustrojowej i pokazuje, że rozdzielenie funkcji uchwałodawczej od wykonawczej nie jest konstrukcją importowaną. Odrębny status województwa śląskiego, z własnym Sejmem i autonomią ustawodawczą wynikającą ze statutu organicznego, pokazuje z kolei, że polska tradycja ustrojowa dopuszczała asymetrię regionalną — rozwiązanie, którego obecny model nie stosuje, ale które warto odnotować jako precedens dla regionów o szczególnych uwarunkowaniach.

4.4.3. Samorząd gospodarczy i obligatoryjność więzi

Kluczowe rozróżnienie doktrynalne brzmi: samorząd gospodarczy jest związkiem publicznoprawnym o **obligatoryjnym** członkostwie, odrębnym od dobrowolnych stowarzyszeń biznesowych. Siła instytucji tkwi w przymusowości więzi, ponieważ tylko ona daje reprezentatywność. Polskie izby przemysłowo-handlowe, oparte na członkostwie fakultatywnym, mają najniższą reprezentatywność w Unii Europejskiej — co jest empirycznym potwierdzeniem pierwszej z trzech luk opisanych w punkcie 1.2.

Postulat okręgowych izb z członkostwem obligatoryjnym z mocy rejestracji działalności oraz Izby Samorządowej łączącej reprezentację terytorialną, gospodarczą i zawodową nawiązuje do postulatów zgłaszanych w polskiej debacie ustrojowej od 1981 r. W modelu TechnoSanacji jest on odczytywany jako źródło obligatoryjnego kanału reprezentacji interesu gospodarczego w Sejmiku — nie jako propozycja utworzenia kolejnej izby parlamentarnej.

4.4.4. Wspólnoty lokalne: luka rozliczalności

Jednostki pomocnicze — sołectwa, osiedla, dzielnice — mają rozproszoną podstawę prawną między statutem gminy a statutem jednostki, a orzecznictwo wielokrotnie stwierdzało nieważność uchwał regulujących ich kompetencje poza statutem. Poważniejszą wadą jest brak ustawowego trybu odwołania sołtysa lub rady osiedla pochodzących z wyborów bezpośrednich: nie istnieje analog zawieszenia zarządu, wygaśnięcia mandatu ani zarządu komisarycznego. Jest to strukturalna luka rozliczalności, a jednostki pomocnicze pozostają „niewykorzystaną szansą”, ograniczoną do funkcji opiniotwórczo-wnioskowej.

Wzorcem silniejszej instytucjonalizacji są fora budżetowe wspólnot lokalnych wdrożone w Macedonii Północnej: po kilkuletnim pilotażu zdecydowana większość gmin

zinstytucjonalizowała fora, a w części z nich rady sąsiedzkie formalnie składają plany budżetowe będące integralną częścią budżetu gminy. Model ten jest w dokumencie przyjęty jako wzorzec dolnego poziomu regionalnej pętli budżetowej opisanej w rozdziale 7.

4.4.5. Samorządność ma wymiar majątkowy i kulturowy

Samorządność regionalna nie jest wyłącznie procedurą. Przejęcie regionalnych przewozów kolejowych przez samorządy województw w połowie pierwszej dekady XXI w. pokazało, że tożsamość regionalna ma wymiar budżetowy i operacyjny, a nie tylko symboliczny. Regionalny mecenat kultury ma w Polsce precedens sięgający XVII w. i był narzędziem budowy pozycji ośrodka, nie tylko dobrem publicznym. Ochrona niematerialnego dziedzictwa kulturowego i krajobrazu dopełnia ten obraz. Wniosek dla modelu jest ostrożny: przeniesienie wykonania do jednolitej administracji państwowej wymaga wyraźnego zabezpieczenia regionalnej tożsamości w katalogu spraw Sejmiku — kultury, dziedzictwa, krajobrazu i języka regionalnego — w przeciwnym razie reforma sprawności zostanie słusznie odczytana jako unifikacja kulturowa.

4.5. Test czterech uzasadnień

Poniższa tabela jest narzędziem kontrolnym całego dokumentu. Każdy zasadniczy mechanizm modelu musi mieć wskazane uzasadnienie we wszystkich czterech porządkach. Mechanizm, dla którego którakolwiek rubryka pozostaje pusta, jest kandydatem do usunięcia albo do przeprojektowania.

Mechanizm	Cybernetyczne	Systemowe	Sieciowe	Samorządowe
losowany rdzeń mieszkańców	wejście o wysokiej różnorodności, niezależne od filtra organizacyjnego	koryguje udokumentowaną dominację najlepiej zorganizowanych	wyrównuje topologię aktywności między centrum a peryferiami	odtwarza wspólnotę jako podmiot, a nie sumę organizacji
trzy poziomy skutku	określa instrument zmiany decyzji przed pomiarem	usuwa przyczynę spadku zaufania: konsultację bez wpływu	stabilizuje oczekiwania wszystkich węzłów sieci	czyni wpływ wspólnoty sprawdzalnym, nie deklarowanym
plan wykonania wojewody	wskazuje organ i termin — dwa z trzech warunków sprzężenia	odpowiada na brak właściciela rezultatu	daje sieci jeden punkt odpowiedzialności zamiast wielu	zachowuje jedność wykonania przy zachowanym wpływie regionu
Regionalne Biuro Wiedzy	buduje i odświeża model regionu (twierdzenie o dobrym regulatorze)	usuwa deficyt zdolności absorpcyjnej i analitycznej	jest wspólnym zasobem sieci, nie zasobem jednego węzła	daje wspólnocie własną, niezależną podstawę dowodową
budżetowe domknięcie uchwały	dostarcza brakujący instrument zmiany decyzji	odpowiada na ustalenie, że pętla zamyka się na alokacji	wiąże priorytety węzłów wspólnym ograniczeniem zasobowym	przywraca sens pojęciu współdecydowania o środkach
publiczny rejestr i otwarte API	zamyka pętlę obserwacji — obywatel widzi wynik	przeciwdziała pomiarowi procesu zamiast efektu	zastępuje degradujące się lokalne węzły informacyjne	czyni kontrolę wspólnoty wykonalną bez pośrednika
AI pod kontrolą człowieka	amplifikacja różnorodności bez atenuacji człowieka	ogranicza ryzyko pozornej zgodności i manipulacji agendą	chroni sieć przed atakiem na węzeł zaufania	utrzymuje mandat przy wspólnocie, nie przy dostawcy technologii

5. Mapa struktury regionalnego procesu decyzyjnego

5.1. Architektura odpowiedzialności

Regionalny proces decyzyjny musi mieć prosty szkielet. Naród nadaje mandat w wyborach i referendum. Senat tworzy ramy prawne, budżetowe i kontrolne. Prezydent odpowiada za strategię państwa i całą egzekutywę. Wojewoda kieruje terytorialnym wykonaniem. Sejmik wnosi regionalną wiedzę, reprezentację i korektę. Sąd Najwyższy rozstrzyga spory prawne, a niezależny audyt bada wynik i ryzyko.

REGUŁA ODPOWIEDZIALNOŚCI

Nie może istnieć uchwała bez właściciela wykonania, plan bez budżetu, termin bez publicznego statusu ani system AI bez odpowiedzialnego człowieka.

5.2. Mapa instytucji

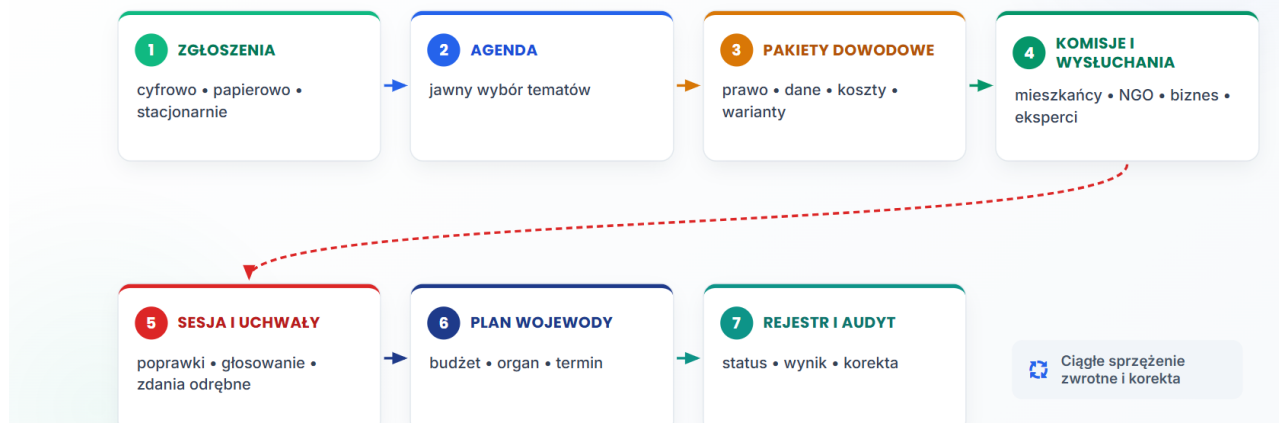
Poziom / organ	Mandat	Główna funkcja w procesie regionalnym	Nie może
Naród	wybory i referendum	ustanawia reguły i rozstrzyga konflikty szczególnej wagi	być zastąpiony przez ekspertów lub algorytmy
Senat 100	wybory powszechne	ustawy, budżet, kontrola Prezydenta i administracji	mikrozarządzać decyzją regionalną
Prezydent	mandat ogólnokrajowy	strategia, standardy, odpowiedzialność za egzekutywę	uchylać praw obywatelskich poleceniem
Wojewoda	mianowanie w zawodowym systemie państwowym	wykonanie, koordynacja, plan i wynik	odrzucać uchwał uznaniowo i bez drogi odwoławczej
Sejmik	reprezentatywna deliberacja i jawna delegacja	polityki regionalne, priorytety, współdecydowanie, kontrola wykonania	wydawać decyzji indywidualnych i tworzyć własnej biurokracji
Sąd Najwyższy	bezpośredni mandat sędziów	legalność uchwał, spory kompetencyjne, ochrona praw	zastępować wyboru politycznego, gdy prawo dopuszcza warianty
Audyt niezależny	ustawowa niezależność	KPI, KRI, jakość procesu, AI i wykonanie	podlegać wojewodzie w ocenie jego własnej pracy

5.3. Doroczny cykl

CYKL PRACY SEJMIKU

DOROCZNY CYKL SEJMIKU: OD PROBLEMU DO WYNIKU

Całoroczne zbieranie sygnałów, jedna sesja rozstrzygająca i ciągły monitoring wykonania.



Infografika 5. Doroczny cykl: od zgłoszenia problemu do audytu wykonania.

Sejmik pracuje w cyklu rocznym, lecz jego platforma działa przez cały rok. Dzięki temu nie powstaje kosztowna stała izba polityczna, a jednocześnie regionalna wiedza nie jest zbierana raz na kilka lat. Problemy można zgłaszać stale, a administracja ma obowiązek klasyfikować je, łączyć duplikaty i wskazywać status.

Etap	Produkt	Odpowiedzialny	Minimalny standard
1. Zgłoszenia	rejestr problemów i inicjatyw	sekretariat platformy	kanal cyfrowy, papierowy, telefoniczny i stacjonarny
2. Agenda	lista tematów z uzasadnieniem	komitet proceduralny Sejmiku	jawne kryteria, próg poparcia, możliwość odwołania
3. Pakiety dowodowe	prawo, dane, warianty, koszty, ryzyka	regionalne biuro wiedzy	źródła, wersje, autorzy, wariant zerowy, stanowiska mniejszości
4. Komisje	raporty tematyczne i pytania	moderatorzy i uczestnicy	równowaga interesów, publiczne wysłuchania
5. Sesja plenarna	opinie i uchwały	Sejmik	jawne poprawki, głosowania i zdania odrębne
6. Plan wykonania	budżet, organ, harmonogram, KPI	wojewoda	publikacja w ustawowym terminie
7. Monitoring i audyt	status, wynik, KRI, rekomendacje	rejestr i audyt niezależny	otwarte dane i raport przed kolejną sesją

5.4. Katalog spraw regionalnych

Skutek wiążący nie może być nieograniczony. Ustawa powinna zawierać zamknięty katalog spraw, w których Sejmik może przyjąć uchwałę wiążącą wojewodę, oraz katalog spraw zastrzeżonych dla państwa. W pozostałych obszarach Sejmik wydaje opinię albo uczestniczy w obowiązkowym uzgodnieniu.

Obszar	Możliwy skutek Sejmiku	Granica
transport i dostępność regionalna	priorytety połączeń, standard dostępności, kolejność projektów	sieci strategiczne i obrona pozostają w kompetencji państwa
szkolnictwo zawodowe i kompetencje	regionalne priorytety kierunków, współpraca szkół z przemysłem	standardy edukacyjne i finansowanie systemowe określa państwo
usługi zdrowotne i społeczne	mapa potrzeb, dostępność, priorytety inwestycji	prawa pacjenta i standard medyczny są ogólnokrajowe
odporność i bezpieczeństwo lokalne	lokalne centra, ćwiczenia, priorytety ochrony ludności	dowodzenie kryzysowe i bezpieczeństwo narodowe należą do egzekutywy
środowisko i gospodarka wodna	lokalne priorytety ochrony i kompensacji	normy krajowe i unijne pozostają nadrzędne
rozwój gospodarczy i innowacje	regionalne misje, klastry, bariery inwestycyjne	pomoc publiczna, podatki i konkurencja podlegają prawu państwa i UE
planowanie przestrzenne	regionalne priorytety i konflikty lokalizacyjne	prawa własności, ochrona środowiska i inwestycje strategiczne wymagają kontroli legalności
kultura, dziedzictwo i krajobraz	priorytety mecenatu, ochrona krajobrazu i dziedzictwa	wolność twórcza i standardy ochrony zabytków pozostają ustawowe
transformacja energetyczna	lokalizacje, wsparcie wspólnot energetycznych, kolejność inwestycji	bilansowanie systemu i bezpieczeństwo dostaw należą do państwa
współpraca transgraniczna	priorytety projektów, usuwanie barier administracyjnych	umowy międzynarodowe i polityka zagraniczna należą do państwa

5.5. Mechanizm „wykonaj, wyjaśnij i odwołaj się”

1. Wojewoda publikuje plan wykonania uchwały wraz z budżetem, organem odpowiedzialnym i terminem.
2. Jeżeli uznaje uchwałę za sprzeczną z prawem, Konstytucją, prawami jednostki lub budżetem Senatu, nie może jej po prostu zignorować.
3. W ustawowym terminie przedstawia publiczną analizę prawną i kieruje sprawę do Sądu Najwyższego.
4. W sytuacji nagłej może zastosować czasowe odstępstwo, ale musi wskazać podstawę, zakres, czas i plan powrotu do normalnego trybu.
5. Konflikt polityczny o szczególnej wadze, którego nie rozstrzyga prawo, może zostać poddany referendum regionalnemu zgodnie z ustawą.

5.6. RACI procesu regionalnego

Proces	R — wykonuje	A — odpowiada	C — konsultuje	I — informowany
przygotowanie agendy	sekretariat Sejmiku	komitet proceduralny	mieszkańcy, wojewoda, NGO, biznes	wszyscy mieszkańcy
pakiet dowodowy	regionalne biuro wiedzy	dyrektor jakości informacji	eksperti, administracja, audyt	uczestnicy platformy
uchwała Sejmiku	uczestnicy i komisje	przewodniczący sesji za procedurę	Sąd w zakresie legalności proceduralnej	wojewoda, Senat, obywatele
plan wykonania	administracja wojewody	wojewoda	Sejmik, agencje państwowe	rejestr publiczny
realizacja	właściwa agencja lub urząd terenowy	kierownik misji	wojewoda, interesariusze	Sejmik i mieszkańcy
audyt	niezależny audytor	organ audytu	Sejmik, Senat, RPO	opinia publiczna

6. Dziesięć polityk regionalnych przechodzących przez Sejmik

Sejmik nie jest instytucją o jednej funkcji, lecz forum, przez które przepływa dziesięć różnych polityk regionalnych — od tożsamości kulturowej po inżynierię finansową. Każda ma własną literaturę, własne instrumenty prawne i własny stopień dojrzałości w Polsce. Rozdział porządkuje je według jednego schematu: stan zastany, luka, instrument Sejmiku i miernik efektu. Konsekwentne stosowanie tego schematu jest praktycznym wykonaniem reguły trzech warunków z punktu 1.2.

6.1. Tożsamość, kultura i dziedzictwo

Mecenat regionalny nie jest wynalazkiem współczesnym — finansowanie kultury bywało narzędziem budowy pozycji ośrodka od stuleci. Współcześnie kompetencja regionalna materializuje się także w wymiarze twardym: od połowy pierwszej dekady XXI w. samorządy województw przejęły regionalne przewozy kolejowe, tworząc spółki kolei regionalnych. Obok tego stoi warstwa niematerialna — ochrona dziedzictwa kulturowego według standardu międzynarodowego, z polskimi wpisami obejmującymi tradycje lokalne i regionalne.

Luka polega na tym, że mecenat regionalny bywa rozdzielany bez jawnych kryteriów i bez pomiaru skutku, a decyzje o finansowaniu instytucji kultury rzadko wracają do wspólnoty w formie sprawdzalnego rezultatu. Instrumentem Sejmiku jest wieloletni priorytet mecenatu z jawnymi kryteriami i sprawozdaniem efektu, a miernikiem — dostępność oferty w podregionach, a nie liczba wydarzeń.

6.2. Język regionalny i krajobraz

Status prawny języków regionalnych w Polsce jest wąski: ustawa z 2005 r. przyznaje status języka regionalnego wyłącznie kaszubszczyźnie, a kolejne próby rozszerzenia tego katalogu były odrzucane. Reforma planowania przestrzennego z 2023 r. zmienia natomiast reguły gry w krajobrazie: plan ogólny gminy staje się aktem prawa miejscowego, wprowadzone zostają strefy planistyczne i obowiązkowe konsultacje — te ostatnie jednak bez skutku wiążącego. Europejska Konwencja Krajobrazowa pokazuje z kolei wzorzec instrumentu wypracowanego z udziałem izby regionalnej.

Instrumentem Sejmiku jest obowiązkowe uzgodnienie regionalnych wytycznych krajobrazowych oraz opinia w sprawach języka i kultury regionalnej. Miernikiem jest odsetek gmin, których plany ogólne są zgodne z regionalnymi wytycznymi, oraz liczba rozstrzygniętych konfliktów lokalizacyjnych.

6.3. Migracje, integracja i współpraca transgraniczna

Polityka migracyjna na poziomie regionu bywa wielopoziomowa, ale fasadowa: badanie jednego z województw wykazało, że zdecydowana większość gmin i starostw nie podjęła żadnych działań na rzecz migrantów, przy silnej dysproporcji między stolicą regionu a resztą województwa. Osobnym wątkiem są regiony przygraniczne, obejmujące znaczną część obszaru i ludności Unii, w których bariery administracyjne kosztują kilka procent produktu.

Instrumentem Sejmiku jest regionalny program integracji i przyjęcia oraz priorytety projektów transgranicznych; formy instytucjonalne — od euroregionów po europejskie ugrupowania

współpracy terytorialnej — istnieją i wymagają wykorzystania, nie wynalezienia. Miernikiem jest liczba usuniętych barier administracyjnych i pokrycie usług integracyjnych poza stolicą regionu.

6.4. Rozwój, autonomia i pozycja regionu

Region działa równolegle w trzech porządkach — lokalnym, krajowym i unijnym — a jego autonomia rośnie funkcjonalnie mimo braku formalnej reprezentacji na poziomie unijnym. W polskim materiale brak jest natomiast danych o silnym ruchu regionalnym poza literaturą śląską i kaszubską, co jest samodzielnym wnioskiem projektowym: Sejmik nie musi neutralizować tendencji separatystycznych i może skupić się na funkcji rozwojowej.

Instrumentem jest regionalna strategia rozwoju uzgadniana w trybie II poziomu skutku, wraz z listą barier wymagających zmiany prawa krajowego. Miernikiem jest liczba barier zgłoszonych i usuniętych oraz stopień realizacji celów strategii mierzony zjawiskiem, a nie wydatkiem.

6.5. Gospodarka, innowacje i regulacja eksperymentalna

Metodyka inteligentnych specjalizacji, oparta na procesie przedsiębiorczego odkrywania, przeszła od modelu potrójnej do poczwórnej helisy — z dodaniem strony obywatelskiej i popytowej. Zarazem jest to instrument, którego koncepcji nie poddano ewaluacji na poziomie unijnym od czasu wprowadzenia, mimo dziesiątek miliardów euro alokacji. Piaskownica regulacyjna, wywodząca się z sektora finansowego jako „regulacja oparta na możliwości”, pozostaje w Europie wdrażana nierównomiernie. Polską specyfiką jest wyraźne zróżnicowanie dojrzałości cyfrowej przedsiębiorstw między województwami.

Instrumentem Sejmiku jest współkształtowanie regionalnych specjalizacji w trybie poczwórnej helisy oraz wnioski o regionalną piaskownicę regulacyjną. Miernikiem jest udział przedsiębiorstw o wyższej intensywności cyfrowej oraz liczba przedsięwzięć, które przeszły z piaskownicy do regularnego obrotu.

6.6. Infrastruktura, transport i turystyka

Transport pozamiejski jest w regresie, a odpowiedzialność przeniesiona na samorządy nie przełożyła się na kontraktowanie usług. Spójność terytorialna wymaga koordynacji polityk sektorowych na wszystkich szczeblach, tymczasem governance transportu regionalnego pozostaje sfragmentaryzowane i brakuje podmiotu koordynującego obszar metropolitalny. Turystyka jest z kolei przykładem polityki sieciowej: regiony wdrażają istotną część prawodawstwa unijnego, a organizacje regionalne postulują dedykowaną linię budżetową po 2027 r.

Instrumentem Sejmiku jest uchwała wiążąca o priorytetach połączeń i standardzie dostępności oraz regionalna strategia turystyki integrująca dostępność, bazę i sieć organizacji lokalnych. Miernikiem jest odsetek sołectw z dostępem do transportu publicznego w zdefiniowanym standardzie czasowym.

6.7. Media, informacja i jawność regionalna

Biuletyn Informacji Publicznej funkcjonuje od ponad dwudziestu lat bez przetłomu jakościowego: wśród osób korzystających jedynie niewielki odsetek ocenia informacje jako łatwe do znalezienia. Prawo do informacji publicznej jest przy tym ważone wobec prawa do prywatności

— nie istnieje dostęp za wszelką cenę. Zagrożeniem strukturalnym są pustynie informacyjne i „gazety-zombie”: formalny pluralizm tytułów bez realnej różnorodności redakcyjnej.

Instrumentem Sejmiku jest standard jawności regionalnej — publiczny rejestr decyzji z otwartym API, wersja prosta i pełna każdego dokumentu — oraz opinia o regionalnej polityce informacyjnej. Miernikiem jest czas znalezienia informacji przez użytkownika testowego i liczba niezależnych analiz wykonanych na danych rejestru.

6.8. Sektor pozarządowy i samorząd gospodarczy

Ocena modelu partycypacyjnego w rozwoju lokalnym jest w materiale źródłowym krytyczna: mimo ponad dekady funkcjonowania i miliardów euro wydatków nie stwierdzono dowodów, że korzyści przewyższają koszty administracyjne. Kontrapunktem jest wojewódzki program mikrograntów, prowadzony przez wiele lat i oparty na prostych regułach: minimalna liczba grantów rocznie, gwarantowana pula dla każdego subregionu, ocena przez ekspertów zewnętrznych. Ustawa o działalności pożytku publicznego daje legalny fundament regrantingu: organ stanowiący uchwała program współpracy, organ wykonawczy realizuje i sprawozdaje publicznie.

Po stronie gospodarczej rozstrzygające jest rozróżnienie między samorządem gospodarczym o członkostwie obligatoryjnym a dobrowolnymi stowarzyszeniami biznesowymi. Instrumentem Sejmiku jest wieloletni program współpracy z organizacjami wraz z mechanizmem mikrograntowym oraz obligatoryjny kanał reprezentacji interesu gospodarczego. Miernikiem jest reprezentatywność kanału i rozkład terytorialny wsparcia, a nie liczba podpisanych umów.

6.9. Wspólnoty lokalne i jednostki pomocnicze

Jednostki pomocnicze pozostają niewykorzystaną szansą: ich kompetencje są rozproszone między statutami, brakuje ustawowego trybu odwołania organów pochodzących z wyborów bezpośrednich, a rola sprowadza się do funkcji opiniodawczo-wnioskowej. Wzorzec silniejszej instytucjonalizacji dostarczają fora budżetowe wspólnot lokalnych w Macedonii Północnej, gdzie po pilotażu zdecydowana większość gmin zinstytucjonalizowała fora, a w części z nich plany rad sąsiedzkich stały się integralną częścią budżetu gminy.

Instrumentem Sejmiku jest regionalny standard forum lokalnego — jednolity tryb zgłaszania, odpowiedzi i rozliczania — oraz opinia w sprawie ustawowego trybu rozliczalności organów jednostek pomocniczych. Miernikiem jest odsetek gmin stosujących standard i udział wniosków lokalnych, które trafiły do planu wykonania.

6.10. Transformacja energetyczna i wspólnoty energetyczne

Polskie prawo zna dwie formy energetyki obywatelskiej, obie z ograniczeniem terytorialnym: klaster energii jako porozumienie cywilnoprawne o zasięgu ograniczonym administracyjnie oraz spółdzielnię energetyczną o osobowości prawnej, dostępną wyłącznie na obszarach wiejskich i miejsko-wiejskich, z limitem mocy i wymogiem sąsiedztwa gmin. Zasady rozliczenia z siecią są przy tym mniej korzystne niż dla prosumenta indywidualnego. Mimo tych ograniczeń dynamika jest wysoka, ale silnie skoncentrowana terytorialnie. Polska konstrukcja nie odpowiada w pełni unijnej koncepcji społeczności energetycznych, która zakłada elastyczność organizacyjną zamiast ograniczeń geograficznych.

Instrumentem Sejmiku jest regionalny plan rozwoju wspólnot energetycznych oraz uchwała o priorytetach lokalizacyjnych, a także wniosek legislacyjny o zniesienie barier terytorialnych. Miernikiem jest liczba i rozkład wspólnot energetycznych oraz udział energii bilansowanej lokalnie.

6.11. Zestawienie zbiorcze polityk

Polityka	Główna luka	Instrument Sejmiku	Poziom skutku
tożsamość, kultura, dziedzictwo	mecenat bez jawnych kryteriów i pomiaru	wieloletni priorytet mecenatu	I / II
język regionalny i krajobraz	konsultacje planistyczne bez skutku wiążącego	regionalne wytyczne krajobrazowe	II
migracje i współpraca transgraniczna	działania skoncentrowane w stolicy regionu	program integracji i priorytety transgraniczne	I / II
rozwój i pozycja regionu	autonomia funkcjonalna bez reprezentacji	strategia rozwoju i lista barier prawnych	II
gospodarka i innowacje	instrument bez ewaluacji koncepcji	specjalizacje w trybie poczwórnej helisy, piaskownica	II
transport i turystyka	regres usług i fragmentaryzacja governance	priorytety połączeń i standard dostępności	III
media i jawność	jawność formalna bez użyteczności	standard jawności regionalnej i otwarte API	II
III sektor i samorząd gospodarczy	dobrowolność kosztem reprezentatywności	program współpracy, mikrogranty, kanał obligatoryjny	I / II
wspólnoty lokalne	brak trybu rozliczalności organów	regionalny standard forum lokalnego	II
transformacja energetyczna	bariery terytorialne i koncentracja	plan wspólnot energetycznych, priorytety lokalizacji	II / III
finanse i budżet regionu	pętla nie domyka się na alokacji	regionalna rama budżetowa i alokacja wielokryterialna	III

7. Sejmik a planowanie budżetowe regionu

7.1. Budżet jest efektem regionu

Budżet jest członem wykonawczym każdej polityki. Jeżeli strategia mówi o zjawiskach — dostępności, odporności, kompetencjach, demografii — a budżet alokuje wyłącznie według organizacji i paragrafów, nie istnieje techniczna ścieżka domknięcia pętli. Nie jest to problem polityczny, lecz konstrukcyjny: dopóki dokument budżetowy nie zawiera ani jednego wskaźnika opisującego zjawisko, sprzężenie między strategią a budżetem jest niewykonalne.

Dlatego rozdział o budżecie nie jest w tym dokumencie rozdziałem technicznym ani załącznikiem do rozdziału o wskaźnikach. Jest miejscem, w którym rozstrzyga się, czy cały model działa. Uchwała Sejmiku, która nie ma odwzorowania w planie finansowym, jest opinią niezależnie od tego, jak została nazwana.

ZASADA BUDŻETOWA SEJMIKU

Uchwała bez pozycji w planie wykonania i bez wskazanego źródła finansowania nie jest uchwałą wiążącą, lecz opinią. Kwalifikacja skutku i kwalifikacja finansowa są jedną decyzją, nie dwiema.

7.2. Rama prawna planowania finansowego i jej znane słabości

Wieloletnia prognoza finansowa oraz indywidualny wskaźnik spłaty zobowiązań tworzą obecny szkielet planowania finansowego jednostek samorządu. Konstrukcja ta ma twarde konsekwencje: niespełnienie wskaźnika unieważnia uchwałę budżetową. Jednocześnie jest krytykowana za niedostateczny związek prognozy z realną sytuacją jednostki, a wieloletni wzrost zadłużenia sektora samorządowego jest jednym z uzasadnień dla twardszych reguł fiskalnych.

Model Sejmiku nie znosi tej ramy i nie zastępuje jej nową. Dokłada do niej trzy elementy, których obecnie brakuje: jawne kryteria wyboru między priorytetami, obowiązek wskazania kosztu wyparcia oraz publiczne powiązanie każdej uchwały wiążącej z pozycją planu i terminem.

Element ramy	Stan obecny	Uzupełnienie w modelu Sejmiku
plan wieloletni	prognoza o ograniczonym związku z wykonaniem	priorytety regionalne uchwalane przez Sejmik jako wejście do prognozy
reguła zadłużeniowa	wskaźnik indywidualny o skutku unieważniającym	obowiązkowa prezentacja przestrzeni fiskalnej w pakiecie dowodowym
budżet roczny	klasyfikacja według organizacji i paragrafów	druga, wiążąca oś rezultatu: misja regionalna i jej miernik
sprawozdanie	dane o ograniczonej wartości poznawczej	sprawozdanie efektu z ewaluacją kontrfaktyczną i oceną jakościową
nadzór	kontrola legalności uchwał i zarządzeń	nadzór niezmienny; dodany audyt wyniku niezależny od wojewody

7.3. Kalendarz: jak cykl Sejmiku wchodzi w cykl budżetowy

Doroczność sesji ma sens tylko wtedy, gdy jej wynik trafia do prac nad planem finansowym przed ich zamknięciem, a nie po. Kalendarz jest więc częścią konstrukcji ustrojowej, a nie kwestią organizacyjną.

Faza roku	Działanie Sejmiku	Działanie wojewody i administracji	Produkt
I kwartał	zamknięcie agendy, prace komisji	przygotowanie danych, kosztorysów i wariantów	pakiety dowodowe z wariantem zerowym
II kwartał	sesja plenarna, uchwały i priorytety	wstępna ocena wykonalności i przestrzeni fiskalnej	uchwały z kwalifikacją skutku i szacunkiem kosztu
III kwartał	opiniowanie projektu planu wykonania	projekt planu wykonania z budżetem, organem i terminem	plan wykonania w wersji publicznej
IV kwartał	przyjęcie stanowiska do projektu budżetu	wpisanie priorytetów do planu finansowego i harmonogramu	powiązanie uchwał z pozycjami planu
cały rok	zgłoszenia, monitoring statusu, sygnały pilne	realizacja, aktualizacja pulpitu, reakcja na kanał pilny	rejestr statusu i wczesne sygnały ryzyka
przed kolejną sesją	przyjęcie raportu audytu	sprawozdanie efektu i rekomendacje naprawcze	raport audytu jako wejście do kolejnej agendy

7.4. Wielokryterialny proces decyzyjny

Formuła naczelna mówi o nadaniu wiedzy regionalnego skutku „w wielokryterialnym procesie decyzyjnym”. Jest to sformułowanie techniczne, nie retoryczne. Oznacza, że warianty są oceniane według jawnego, ustalonego przed debatą zestawu kryteriów o jawnych wagach, a wynik oceny jest publikowany razem z uchwałą. Metody wielokryterialnej analizy decyzyjnej — od hierarchicznej analizy problemu po programowanie celowe — są w literaturze alokacji publicznej dobrze opisane; projekt nie przesądza wyboru jednej z nich, lecz przesądza obowiązek jawności kryteriów i wag.

Kryterium	Co mierzy	Źródło danych	Uwaga
koszt całkowity	nakład inwestycyjny i koszt utrzymania w cyklu życia	kosztorysy, dane historyczne, benchmark	koszt utrzymania bywa pomijany i przesądza o porażce
dostępność	liczba mieszkańców uzyskujących dostęp w standardzie czasowym	GIS, rozkłady jazdy, dane demograficzne	liczona dla peryferii, nie dla średniej regionu
równość terytorialna	zmiana dysproporcji między podregionami	wskaźniki podregionalne	chroni przed koncentracją w stolicy regionu
odporność	wpływ na ciągłość usług w sytuacji zakłócenia	analizy ryzyka, plany ciągłości	kryterium wprowadzone po doświadczeniach kryzysowych
wpływ na prawa	skutki dla praw jednostki, prywatności i dostępności	ocena skutków, konsultacje	kryterium blokujące, nie punktowe
wykonalność	zdolność organu do realizacji w terminie	ocena administracji, historia wykonania	ocena wykonawcy jest jawna
koszt wyparcia	co przestaje być finansowane, jeśli priorytet zostanie przyjęty	plan finansowy	brak tej rubryki czyni całą listę priorytetów fikcyjną

Trzy reguły uzupełniające chronią proces przed pozornością.

Wariant zerowy jest obowiązkowy. Każdy pakiet dowodowy zawiera opis skutków zaniechania. Bez niego porównanie wariantów mierzy jedynie różnice między propozycjami, a nie ich sens.

Koszt wyparcia jest ujawniany razem z priorytetem. Lista priorytetów, przy której nie wskazano, co przestaje być finansowane, nie jest listą priorytetów, lecz listą życzeń.

Brama etapowa jest stanem domyślnym. Kontynuacja przedsięwzięcia po etapie wymaga dowodu rezultatu; zatrzymanie nie wymaga uzasadnienia szczególnego. Odwrócenie tej reguły jest najczęstszym mechanizmem trwania programów bez efektu.

7.5. Regionalny budżet obywatelski

Budżet partycypacyjny w postaci pierwotnej był procesem deliberacyjnym: mieszkańcy wypracowywali priorytety inwestycyjne całego miasta, a skala uczestnictwa rosta przez lata wielokrotnie. W dyfuzji globalnej model uległ jednak spłyconiu — z deliberacji nad priorytetami do głosowania nad wąską, wydzieloną pulą środków. Ten spłycony wariant dominuje w Polsce.

Jedynym w materiale źródłowym przykładem budżetu partycypacyjnego na poziomie wojewódzkim jest pilotaż małopolski, w którym pulę podzielono na subregiony, prawo głosu przyznano od szesnastego roku życia, a zadania musiały być zgodne ze strategią rozwoju województwa. Konstrukcja subregionalna i powiązanie ze strategią są elementami wartymi przejęcia; ograniczenie do wąskiej puli — nie.

Element	Wariant spłycony (dominujący)	Wariant deliberacyjny (rekomendowany)
przedmiot	wydzielona pula na zadania jednostkowe	priorytety w ramach polityki regionalnej oraz pula projektowa
faza wstępna	zgłaszanie gotowych projektów	diagnoza potrzeb i wypracowanie kryteriów przed zgłoszeniami
rozstrzygnięcie	głosowanie popularnościowe	ocena wielokryterialna i głosowanie nad wariantami po deliberacji
terytorium	ranking ogólnoregionalny premiujący duże ośrodki	gwarantowane pule subregionalne
skutek	realizacja zwycięskich zadań	realizacja plus wpisanie priorytetu do planu wieloletniego
rozliczenie	informacja o wykonaniu zadania	sprawozdanie efektu i ocena po roku od zakończenia

7.6. Mikrogranty i regranting jako narzędzie zasięgu

Wieloletni wojewódzki program mikrograntów jest w materiale źródłowym najlepiej udokumentowanym wzorcem replikowalnym: kilkaset mikrograntów rocznie, gwarantowana minimalna liczba dla każdego subregionu, niewielka kwota jednostkowa, ocena formalna i merytoryczna prowadzona przez ekspertów zewnętrznych. Konstrukcja ta rozwiązuje jednocześnie trzy problemy: dociera poza duże ośrodki, obniża próg wejścia dla grup nieformalnych i tworzy sieć doświadczeń, z której rekrutują się później uczestnicy forum.

Podstawą prawną regrantingu jest ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie: organ stanowiący uchwała roczny lub wieloletni program współpracy z organizacjami, organ wykonawczy realizuje i sprawozdaje publicznie. W modelu Sejmiku rola organu stanowiącego przypada forum, a rola wykonawcza — administracji wojewody.

7.7. Inżynieria finansowa regionu

Dwa instrumenty finansowe zasługują na osobne omówienie, ponieważ ich polskie doświadczenia są pouczające także wtedy, gdy są doświadczeniami porażki.

Przechwytywanie przyrostu wartości gruntu. Polskie prawo zna opłatę adiacencką, pozwalającą pobrać część wzrostu wartości nieruchomości wynikającego z inwestycji publicznej. Udokumentowany przypadek jednego z dużych miast pokazuje jednak porażkę wdrożenia: przy niewielkiej liczbie wycenionych działek wpływy stanowiły ułamek procenta kosztów infrastruktury, koszty administracyjne pochłonęły znaczną część wpływów, a instrument uchylono w ciągu roku. Porównanie z jurysdykcjami stosującymi ten instrument skutecznie wskazuje przyczynę: warunkiem jest tania i pewna wycena. Bez niej koszty transakcyjne zabijają instrument niezależnie od wysokości stawki.

Obligacje przychodowe i zielone. Polska wyemitowała jedno z pierwszych na świecie suwerennych obligacji zielonych, lecz rynek komunalny pozostał w powijakach — jedyny emitent komunalny odpowiadał za ułamek procenta rynku. Instrument nie zawiódł merytorycznie; zabrakło zdolności przygotowania emisji po stronie jednostek. Jest to kolejny argument za Regionalnym Biurem Wiedzy jako wspólnym zasobem kompetencyjnym regionu.

Instrument	Warunek powodzenia	Ryzyko	Rola Sejmiku
przechwytywanie przyrostu wartości	tania i pewna wycena, stabilna stawka	koszty administracyjne przewyższające wpływy	opinia o zasadności i zakresie stosowania
obligacje zielone i przychodowe	zdolność przygotowania emisji i wiarygodny projekt	brak kompetencji po stronie emitenta	priorytetyzacja projektów kwalifikujących się do emisji
partnerstwo publiczno-prywatne	jawny podział ryzyka i długi horyzont	przeniesienie kosztu na przyszłe budżety	obowiązkowe uzgodnienie przy projektach regionalnych
fundusze europejskie	zdolność absorpcyjna i przygotowanie projektów	absorpcja bez efektu rozwojowego	powiązanie z priorytetami i miernikiem efektu
mikrogranty i regranting	prostota reguł i gwarancje subregionalne	rozproszenie bez rezultatu	program współpracy i ocena zasięgu

7.8. Przejrzystość fiskalna i nadzór

Metodologie międzynarodowe dostarczają gotowych ram wskaźnika przejrzystości fiskalnej — zarówno w ujęciu zasad partycypacji fiskalnej, jak i praktycznych narzędzi oceny przejrzystości budżetu. Model przyjmuje je jako standard docelowy, wyższy niż formalna publikacja w biuletynie informacji publicznej.

Nadzór nad legalnością gospodarki finansowej pozostaje niezmienny i jest w Polsce realnie wykonywany: regionalne izby obrachunkowe badają rocznie tysiące uchwał i zarządzeń, a część z nich uznają za naruszające prawo lub nieważne. Dane te są przywoływane w dokumencie jako dowód, że mechanizm kontroli legalności działa — i że problemem nie jest legalność, lecz brak oceny efektu. Uzupełnieniem, a nie zastąpieniem nadzoru, jest audyt wyniku niezależny od wojewody, opisany w rozdziale 13.

OSTRZEŻENIE METODOLOGICZNE

Dane budżetowe jednostek samorządu mają ograniczoną wartość poznawczą same w sobie. Pulpit wskaźników nie zastępuje analizy jakościowej: pokazuje, gdzie patrzeć, nie co zobaczyć.

7.9. Reguły budżetowe Sejmiku

Reguła	Znaczenie operacyjne
Budżet misji	jawne finansowanie całego łańcucha wyniku, niezależnie od liczby instytucji
Właściciel rezultatu	jedna osoba odpowiada za wynik, choć wykonanie jest rozproszone
Koszt wyparcia	każdy nowy priorytet pokazuje, co przestaje być finansowane
Realokacja	wynik kwartalny i roczny może zmienić zasoby, a nie tylko komentarz
Brama etapowa	kontynuacja wymaga dowodu; zatrzymanie jest stanem domyślnym po etapie
Gwarancja subregionalna	każdy podregion ma zapewnioną minimalną pulę i minimalny standard usług
Rekord zamknięcia	każdy program kończy się opisem skutków, danych, zobowiązań i lekcji

8. AI jako mechanizm wspomagający regionalny proces decyzyjny

8.1. Zasada human-in-command

AI w Sejmiku jest infrastrukturą poznawczą, a nie uczestnikiem politycznym. Może przyspieszać analizę, zwiększać dostępność, wykrywać niespójności i pomagać w pracy z dużą liczbą wypowiedzi. Ostateczna agenda, ocena argumentów, głosowanie, uchwała, wykonanie i odpowiedzialność pozostają po stronie ludzi. Zasada ta jest definiowana warunkami, nie obecnością człowieka w procedurze: nadzór jest realny wtedy, gdy nadzorujący ma kompetencję, czas, informacje i faktyczną władzę zatrzymania systemu.

AI W SEJMIKU: WZMACNIA POZNANIE, NIE PRZEJMUJE MANDATU

Każdy wynik AI ma źródła, wersję, niepewność i odpowiedzialnego człowieka.

AI MOŻE

- grupować i tłumaczyć wypowiedzi
- mapować argumenty i wspólne punkty
- wykrywać duplikaty i braki danych
- tworzyć streszczenia ze źródłami
- symulować warianty i skutki
- wspierać dostępność Gen Z i seniorów

AI NIE MOŻE

- ✗ głosować ani ustalać ostatecznej agendy
- ✗ profilować poglądów politycznych
- ✗ oceniać wartości uczestnika
- ✗ usuwać wypowiedzi bez decyzji człowieka
- ✗ ukrywać źródła i sposobu syntezy
- ✗ zastępować wojewody, moderatora lub sądu

Infografika 6. Granice AI: co może wspierać, a czego nie wolno jej przejąć.

Infografika w przejrzysty sposób wyznacza granicę kompetencyjną, definiując sztuczną inteligencję wyłącznie jako narzędzie wspomagające procesy poznawcze, a nie podmiot decyzyjny. Dozwolone zastosowania AI skupiają się na technicznej i analitycznej obróbce danych, w tym na syntezie wypowiedzi, wykrywaniu luk w informacjach oraz zwiększaniu dostępności dla seniorów i młodzieży. Jednocześnie kategoryczny zakaz głosowania, ustalania agendy czy zastępowania organów władzy jednoznacznie chroni demokratyczny mandat oraz podmiotowość człowieka.

Zabezpieczenie obywateli przed profilowaniem poglądów politycznych i ocenianiem ich wartości chroni debatę publiczną przed algorytmiczną stronniczością. Wymóg jawności źródeł oraz konieczność zatwierdzania kluczowych decyzji przez człowieka skutecznie przeciwdziałają ryzyku nietransparentnej, technokratycznej cenzury. W efekcie całość zestawienia konsekwentnie realizuje model human-in-the-loop, w którym technologia zwiększa efektywność organizacyjną, ale pełną odpowiedzialność prawną i polityczną pozostawia w rękach ludzi.

8.2. Katalog zastosowań dopuszczalnych

Zastosowanie	Wartość publiczna	Warunek bezpieczeństwa
transkrypcja i napisy	udział osób słabosłyszących i szybsza dokumentacja	weryfikacja nagrania i możliwość korekty
tłumaczenie	udział mniejszości językowych i cudzoziemców	oznaczenie automatycznego tłumaczenia
grupowanie wypowiedzi	zmniejszenie przeciążenia informacyjnego	dostęp do wypowiedzi źródłowych i odwołanie autora
mapowanie argumentów	widoczność sporów i wspólnych punktów	jawna metoda i brak automatycznego rankingu osób
sprawdzanie źródeł	ograniczenie dezinformacji i błędów	priorytet źródeł urzędowych i weryfikacja eksperta
symulacje wariantów	porównanie kosztów, ryzyk i efektów	ujawnienie założeń, danych i przedziałów niepewności
asystent RAG	szybki dostęp do prawa i dokumentów	cytowania, wersjonowanie i suwerenne środowisko
wykrywanie luk terytorialnych	sygnał o podregionach nieobecnych w zgłoszeniach	sygnał kierowany do człowieka, nie do automatycznej korekty składu

8.3. Funkcje zakazane

- automatyczne ustalanie listy tematów bez publicznych kryteriów i kontroli człowieka;
- profilowanie poglądów politycznych, emocji, osobowości lub „wartości obywatelskiej” uczestników;
- automatyczne usuwanie wypowiedzi, blokowanie kont lub obniżanie widoczności bez prawa do odwołania;
- generowanie fikcyjnych stanowisk społecznych, syntetycznych uczestników lub pozornego poparcia;
- wydawanie wiążących rekomendacji wobec wojewody bez decyzji Sejmiku;
- wykorzystanie danych z konsultacji do reklamy politycznej, represji, oceny zatrudnienia lub usług publicznych;
- ukrywanie modelu, wersji, promptu, źródeł i odpowiedzialnego operatora w procesach o znaczeniu publicznym.

GRANICA ATENUACJI

Kompresja tysięcy przepisów do listy podstaw prawnych jest operacją poprawną.
Kompresja tysięcy mieszkańców do profilu poglądów jest operacją zakazaną.
Atenuacja dotyczy dokumentów i norm, nigdy człowieka.

8.4. Rejestr systemów AI

Każdy system AI używany w procesie regionalnym powinien znaleźć się w publicznym rejestrze. Rejestr obejmuje właściciela, cel, podstawę prawną, dostawcę, model i wersję, kategorie danych, poziom ryzyka, testy, instrukcję nadzoru człowieka, procedurę awarii i prawo uczestnika do zakwestionowania wyniku. Konstrukcja rejestru odpowiada wzorcom modelowych reguł oceny wpływu systemów zautomatyzowanego podejmowania decyzji: obowiązkowa ocena wpływu, niezależne ciało eksperckie dla systemów wysokiego ryzyka, konsultacja publiczna i rejestr dostępny publicznie.

Pole rejestru	Minimalna treść
identyfikacja	nazwa systemu, wersja, właściciel i operator
cel i podstawa	konkretny etap procesu i podstawa prawna
dane	źródła, kategorie, okres przechowywania, prawa dostępu
model	dostawca, miejsce przetwarzania, data wdrożenia
ryzyka	uprzedzenia, prywatność, cyberbezpieczeństwo, manipulacja, deepfake
nadzór człowieka	kto zatwierdza wynik i jak może go odrzucić
odwołanie	jak uczestnik kwestionuje klasyfikację lub streszczenie
audyt	wyniki testów, incydenty, działania naprawcze

8.5. Sprawiedliwość algorytmiczna bez złudzeń

Nie istnieje jedno uniwersalne kryterium sprawiedliwości algorytmicznej: formalne definicje równości są między sobą matematycznie sprzeczne i nie da się spełnić ich jednocześnie. Konsekwencja dla projektu jest praktyczna, a nie filozoficzna: kryterium musi być wybrane kontekstowo dla konkretnego zastosowania, ogłoszone publicznie przed wdrożeniem i poddane regularnemu audytowi. Deklaracja „system jest sprawiedliwy” bez wskazania, którą definicję równości realizuje, jest deklaracją pustą.

8.6. Odporność na manipulację

Platforma Sejmiku musi być przygotowana na boty, ataki polegające na tworzeniu wielu tożsamości, fałszywe konta, deepfake, zorganizowany spam, zatrucie bazy wiedzy,

wstrzykiwanie poleceń do modelu, przejęcie konta delegata i manipulowanie rankingiem propozycji. Ochrona nie może jednak prowadzić do anonimowego cenzurowania poglądów. Każda decyzja moderacyjna musi mieć podstawę, kategorię, osobę odpowiedzialną i drogę odwołania.

REGUŁA DEMOKRATYCZNEGO BEZPIECZEŃSTWA

Chronimy proces przed manipulacją, ale nie chronimy władzy przed krytyką. Bezpieczeństwo platformy nie może stać się pretekstem do ukrytej moderacji politycznej.

9. Zarządzanie dokumentacją i RAG budowania wiedzy regionalnej

9.1. Jedna teczka sprawy regionalnej

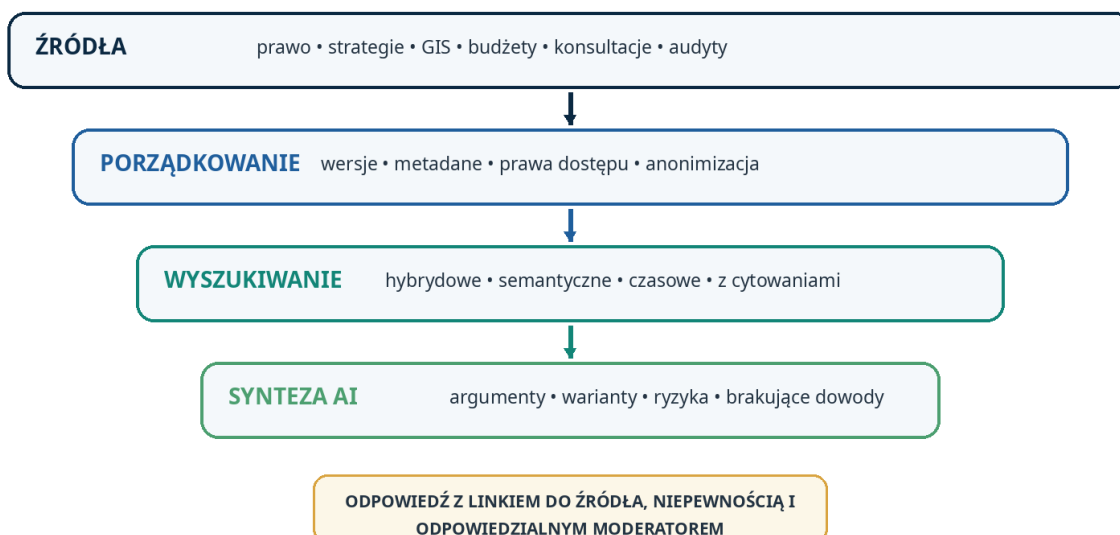
Każdy temat Sejmiku otrzymuje trwały identyfikator oraz jedną elektroniczną teczkę. Teczka łączy zgłoszenia, dokumenty prawne, dane, mapy, modele kosztów, stanowiska stron, protokoły, poprawki, wyniki głosowania, plan wykonania, status i audyt. Wersje dokumentów nie są nadpisywane; system zachowuje historię zmian i autorstwo.

Element teczki	Zawartość	Jawność
karta problemu	opis, obszar, zgłaszający, skala, pilność	publiczna z ochroną danych
podstawa prawna	przepisy, kompetencje, ograniczenia	publiczna
pakiet danych	statystyki, GIS, koszty, prognozy	publiczny lub zagregowany
warianty	co najmniej dwa rozwiązania i wariant zerowy	publiczne
analiza wielokryterialna	kryteria, wagi, wyniki, koszt wyparcia	publiczna
stanowiska	administracja, NGO, biznes, mieszkańcy, zdania odrębne	publiczne
uchwała	wersja, poprawki, głosowanie, uzasadnienie	publiczna
plan wojewody	budżet, organ, harmonogram, KPI, ryzyka	publiczny
audyt	wynik, KRI, niezgodności i rekomendacje	publiczny z wyjątkami bezpieczeństwa

9.2. Architektura regionalnego RAG

REGIONALNY RAG: OD ŹRÓDŁA DO AUDYTOWALNEJ ODPOWIEDZI

Nie chatbot „od wszystkiego”, lecz kontrolowany system wiedzy regionalnej.



Infografika 7. Regionalny RAG: audytowalny przepływ od źródeł do odpowiedzi.

RAG — generowanie wspomagane wyszukiwaniem — łączy model językowy z kontrolowaną bazą dokumentów. W modelu regionalnym odpowiedź nie jest swobodnym tekstem modelu, lecz syntezą opartą na konkretnych źródłach. Użytkownik może przejść od odpowiedzi do cytowanego fragmentu, dokumentu, wersji i daty obowiązywania.

Warstwa	Funkcja	Kontrola
korpus źródłowy	prawo, strategie, dane, GIS, konsultacje, audyty	lista źródeł zatwierdzona i wersjonowana
ingest i metadane	identyfikator, autor, data, zakres terytorialny, status	automatyczna walidacja i kontrola dokumentalisty
wyszukiwanie	pełnotekstowe, semantyczne, czasowe i geograficzne	log zapytań i testy trafności
generowanie	synteza, porównanie wariantów, lista braków	cytowania i wskaźnik niepewności
weryfikacja	agent sprawdzający źródła, liczby i sprzeczności	zatwierdzenie człowieka przed publikacją
audyt	reprodukcja odpowiedzi i wersji modelu	niezależny dostęp audytora

9.3. Regionalny graf wiedzy

Obok wyszukiwania tekstowego potrzebny jest graf wiedzy łączący: problem, terytorium, organ, kompetencję, przepis, projekt, budżet, wskaźnik, ryzyko, termin i osobę odpowiedzialną. Graf pozwala zobaczyć zależności niewidoczne w pojedynczym dokumencie: które gminy odczuwają skutek, jakie inwestycje konkurują o ten sam zasób, które przepisy się nakładają i gdzie brakuje właściciela zadania.

Graf jest zarazem technicznym wykonaniem twierdzenia o dobrym regulatorze na poziomie regionu: jest modelem, bez którego forum nie może sterować. Warunkiem jest jego aktualność — model odświeżany raz do roku opisuje region sprzed roku.

Grafowy wariant RAG jest szczególnie wartościowy dla decyzji infrastrukturalnych, środowiskowych i kryzysowych. Nie może jednak tworzyć niejawnych ocen obywateli ani map poglądów politycznych. Węzłem grafu jest sprawa publiczna i instytucja, nie profil człowieka.

9.4. Zasada source-to-claim

Każde twierdzenie użyte w pakiecie dowodowym powinno wskazywać źródło, datę i zakres. Jeżeli dane są szacunkowe, dokument podaje metodę i przedział niepewności. Jeżeli źródła są sprzeczne, system nie wybiera automatycznie wygodniejszego wyniku, lecz pokazuje rozbieżność i zleca jej ocenę.

STANDARD ODPOWIEDZI

Nie ma „AI twierdzi”. Jest: źródło wskazuje, model podsumowuje, ekspert weryfikuje, moderator odpowiada, a obywatel może zakwestionować wynik.

9.5. Ochrona danych i tajemnic prawnie chronionych

Jawność nie oznacza publikowania danych osobowych, tajemnic przedsiębiorstwa, informacji medycznych ani danych o infrastrukturze krytycznej. System stosuje minimalizację danych, kontrolę dostępu, anonimizację i rozdzielenie warstwy publicznej od chronionej. Uczestnicy otrzymują jasną informację o celu, podstawie i okresie przetwarzania. Dane z udziału obywatelskiego nie mogą być wtórnie używane do profilowania politycznego lub decyzji administracyjnych wobec osoby.

Prawo do informacji publicznej jest przy tym prawem ważonym, a nie absolutnym: podlega wyważeniu wobec prawa do prywatności i tajemnic ustawowo chronionych. Model nie zakłada „dostępu za wszelką cenę”, lecz jawność domyślną z jawnie uzasadnionymi wyjątkami.

10. Gotowość administracji do wdrożenia nowych procesów decyzyjnych

10.1. Reforma procesu, nie tylko platformy

Największym błędem byłoby kupienie narzędzia internetowego bez zmiany odpowiedzialności. Platforma nie naprawi procesu, w którym nie ma właściciela, terminów, katalogu skutków i obowiązku odpowiedzi. Wdrożenie zaczyna się od prawa i architektury procesu, następnie obejmuje kadry, dane, bezpieczeństwo, technologię oraz komunikację.

Gotowość organizacyjna powinna być oceniana osobno w każdym regionie. Niektóre województwa mają dojrzałe mechanizmy konsultacyjne i otwarte dane, inne wymagają podstawowej standaryzacji dokumentów i kompetencji. Ramą oceny dojrzałości cyfrowej może być sześciowymiarowy szkielet stosowany w porównaniach międzynarodowych; pilotaż powinien objąć regiony o różnym profilu: metropolitalnym, przemysłowym, rolniczym, przygranicznym i demograficznie kurczącym się.

10.2. Osiem zdolności wdrożeniowych

Zdolność	Pytanie kontrolne	Produkt gotowości
prawo	czy wiadomo, jaki skutek ma opinia i kto rozstrzyga spór?	ustawa ramowa i regulamin procesu
organizacja	czy istnieje właściciel cyklu i sekretariat bez interesu w wyniku?	biuro procesu regionalnego
kadry	czy moderatorzy, analitycy i urzędnicy rozumieją deliberację i AI?	program certyfikacji i ćwiczeń
dane	czy dokumenty mają metadane, wersje i wspólne identyfikatory?	regionalny katalog danych
technologia	czy platforma obsługuje propozycje, komisje, głosowania i rejestr?	środowisko pilotażowe
Cyberbezpieczeństwo	czy system wytrzyma boty, deepfake, awarię i próbę manipulacji?	testy penetracyjne i plan ciągłości
dostępność	czy udział jest możliwy bez smartfona i wysokich kompetencji?	punkty wsparcia, telefon, papier, transport
audyt	czy można odtworzyć każdą decyzję i wynik AI?	niezależny protokół audytowy

10.3. Role organizacyjne

Rola	Odpowiedzialność	Wymagane kompetencje
Pełnomocnik wojewody ds. procesu regionalnego	terminy, wykonanie, odpowiedzi administracji	prawo, zarządzanie programami, komunikacja
Sekretariat Sejmiku	rekrutacja, agenda, logistyka, jawność	neutralność proceduralna, dostępność, dokumentacja
Regionalne Biuro Wiedzy	pakiety dowodowe, RAG, graf wiedzy, analiza wielokryterialna	analitika, prawo, GIS, ekonomika, zarządzanie danymi
Główny Moderator	uczciwość debaty i równowaga głosów	deliberacja, konflikty, prosty język
Inspektor AI i Danych	rejestr modeli, ocena ryzyka, incydenty	nadzór nad AI, prywatność, cyberbezpieczeństwo
Audytor Obywatelski	reprezentatywność, prawa uczestników, KRI	audyt procesowy, prawa człowieka
Rzecznik Uczestnika	odwołania, dostępność, ochrona słabszych stron	mediacja, prawo administracyjne, dostępność

10.4. Regionalne Biuro Wiedzy jako warunek konieczny

Osobne podkreślenie należy się jednostce, która w pierwszym wydaniu była wymieniona wśród ról, a w istocie decyduje o powodzeniu całego modelu. Zdolność absorpcyjna polskich samorządów jest silnie zróżnicowana i nie koreluje z wielkością ośrodka, a mechanizmy raportowania wdrażania strategii ma mniejszość jednostek. Forum, które otrzyma prawo uchwalania priorytetów, ale nie otrzyma własnego aparatu analitycznego, powtórzy ten deficyt na wyższym poziomie — i szybciej straci wiarygodność, ponieważ jego rozstrzygnięcia będą widoczne.

Biuro nie jest urzędem w rozumieniu administracyjnym: nie wydaje decyzji, nie dysponuje środkami i nie reprezentuje interesu. Jest zasobem wspólnym regionu — wzorowanym na eksperckich ciałach analitycznych działających przy instytucjach naukowych — którego produktem są pakiety dowodowe i utrzymanie modelu regionu.

10.5. Akademia Regionalnej Deliberacji

Przed skalowaniem potrzebny jest wspólny program szkoleniowy dla urzędników, moderatorów, ekspertów, przedstawicieli NGO, przedsiębiorców i uczestników losowanych. Program powinien obejmować: podstawy ustroju TechnoSanacji, prawa uczestnika, pracę z dowodami, rozpoznawanie manipulacji, prosty język, konflikty interesów, symulacje kryzysowe, kompetencje w zakresie AI i ochronę danych.

Model 2G powinien być częścią szkolenia. Generacja Z wspiera uczestników w korzystaniu z platformy, narzędzi RAG i zabezpieczeń cyfrowych. Seniorzy prowadzą moduły pamięci instytucjonalnej, odpowiedzialności, etyki zawodowej i analizy skutków ubocznych. Każda grupa uczy się od drugiej, a nie tylko występuje obok niej.

10.6. Pilotaż i kryteria wyjścia

Pilotaż nie może być pokazową konferencją. Powinien rozpatrywać rzeczywisty problem regionalny, posiadać określony skutek, plan wojewody i audyt. Dopiero osiągnięcie progów jakości pozwala przejść do następnego etapu.

Kryterium wyjścia z pilotażu	Próg rekomendowany
reprezentatywność rdzenia mieszkańców	odchylenie kluczowych cech nie większe niż ustalony próg statystyczny
dostępność	co najmniej trzy równoważne kanały udziału i brak nierozwiązanych barier krytycznych
jakość pakietu dowodowego	wszystkie kluczowe twierdzenia mają źródła, wariant zerowy i koszt wyparcia
odpowiedź wojewody	plan wykonania opublikowany w terminie
domknięcie budżetowe	co najmniej jedna uchwała powiązana z pozycją planu finansowego
audyt AI	brak nieusuniętych ryzyk wysokich i pełna odtwarzalność syntez
zaufanie uczestników	większość uznaje proces za uczciwy mimo możliwej niezgody z wynikiem
wykonanie	co najmniej jedna uchwała doprowadzona do mierzalnego rezultatu

11. Prawo obywateli do sprawnego regionalnego procesu decyzyjnego

11.1. Prawo do właściwego kanału

Obywatel nie powinien znać mapy urzędów, aby zgłosić regionalny problem. Platforma stosuje zasadę no-wrong-door: każde zgłoszenie jest przyjęte, otrzymuje identyfikator i jest przekazane do właściwego procesu. Administracja nie może zamknąć zgłoszenia samym stwierdzeniem niewłaściwości; musi wskazać właściciela i dalszy termin.

11.2. Prawo do terminu i statusu

Każdy etap ma termin maksymalny. Obywatel widzi, czy sprawa jest: przyjęta, łączona z innymi, oczekuje na dane, została zakwalifikowana do agendy, jest procedowana, została rozstrzygnięta, znajduje się w wykonaniu lub audycie. Zmiana statusu wymaga uzasadnienia i identyfikacji osoby lub organu.

11.3. Prawo do zrozumiałej informacji

Materiały Sejmiku są publikowane w dwóch warstwach: pełnej eksperckiej oraz prostej obywatelskiej. Wersja prosta nie może usuwać ryzyk, kosztów i kontrowersji. Dokumenty powinny mieć streszczenie, mapę problemu, warianty, tabelę skutków i słownik. Dostępne są wersje audio, duży druk, napisy, tłumaczenia i pomoc bezpośrednia.

11.4. Prawo do odpowiedzi

Złożenie uwagi tworzy obowiązek procesowy. Odpowiedź może być indywidualna albo grupowa, jeżeli wiele uwag jest równoważnych, ale musi wskazać kategorię, argument, rozstrzygnięcie i źródło. Nie wystarcza formuła „uwaga nieuwzględniona”.

11.5. Prawo do wykonania albo legalnego sporu

Jeżeli uchwała jest wiążąca, obywatel ma prawo oczekiwać planu wykonania. Wojewoda może kwestionować legalność, lecz spór musi trafić do jawnej procedury. Brak działania, milczenie lub nieformalna odmowa są naruszeniem standardu dobrej administracji.

TEST OBYWATELA

Czy przeciętny mieszkaniec potrafi w pięć minut ustalić: czego dotyczy sprawa, jakie są warianty, kto odpowiada, kiedy ma nastąpić decyzja i gdzie zobaczy wykonanie? Jeżeli nie — proces wymaga przeprojektowania.

11.6. Standard usługowy procesu

Prawo	Standard operacyjny	Miernik
do przyjęcia zgłoszenia	potwierdzenie i identyfikator bez odsyłania	czas potwierdzenia
do informacji o właściwości	wskazanie właściciela procesu	odsetek zgłoszeń z właścicielem
do zrozumiałego materiału	wersja prosta, pełna i dostępna	wynik testu czytelności i dostępności
do udziału	kanały cyfrowy, telefoniczny, papierowy i stacjonarny	udział grup zagrożonych wykluczeniem
do odpowiedzi	uzasadnienie przyjęcia lub odrzucenia	czas i kompletność odpowiedzi
do odwołania	niezależna ścieżka proceduralna	czas rozpoznania odwołania
do wykonania	plan, budżet, termin i status	odsetek uchwał z planem
do poznania kosztu wyparcia	jawna informacja, co ustępuje przyjętemu priorytetowi	odsetek uchwał z podanym kosztem wyparcia

Tabela przedstawia standard usługowy procesu, który przekłada podstawowe prawa obywatelskie na konkretne standardy operacyjne oraz precyzyjne mierniki ich realizacji. Zestawienie obejmuje pełną ścieżkę obsługi sprawy — od gwarancji sprawnego przyjęcia zgłoszenia i wskazania odpowiedzialnej osoby, przez inkluzywne kanały komunikacji oraz zrozumiałość dokumentów, po jasne procedury odwoławcze i wykonawcze.

Wprowadzenie twardych wskaźników jakościowych i ilościowych, takich jak czas odpowiedzi czy odsetek uchwał z szacowanym kosztem wyparcia, pozwala na obiektywną ocenę efektywności i transparentności działań publicznych.

12. Prawa obywatelskie w stosunkach z administracją regionalną i lokalną

12.1. Karta praw uczestnika Sejmiku

Prawo	Treść gwarancji
Równa godność	każdy uczestnik jest traktowany jako osoba zdolna do argumentacji, niezależnie od wykształcenia, wieku, statusu i zasobów
Reprezentatywność	proces nie może być zawłaszczony przez najgłośniejsze lub najlepiej finansowane grupy
Informacja i źródła	uczestnik ma dostęp do prawa, danych, wariantów, kosztów i stanowisk mniejszości
Wolność wypowiedzi	krytyka administracji i interesariuszy jest chroniona; ograniczenia służą bezpieczeństwu i kulturze debaty, nie wygodzie władzy
Prywatność	dane udziału nie są używane do profilowania politycznego, reklamowego lub administracyjnego
Kanał niecyfrowy	brak kompetencji lub sprzętu nie może pozbawiać prawa udziału
Sprzeciw wobec wyniku AI	uczestnik może zakwestionować streszczenie, klasyfikację i przypisanie wypowiedzi
Konflikt interesów	uczestnik zna finansowanie i interesy delegatów sektorowych oraz ekspertów
Zdanie odrębne	mniejszość może opublikować własne uzasadnione stanowisko
Skuteczny środek	naruszenie procedury, praw lub bezstronności podlega odwołaniu i kontroli

12.2. Uczciwy dobór uczestników

Rdzeń mieszkańców powinien być dobierany przez losowanie warstwowe. Rejestr doboru opisuje populację, zaproszenia, odpowiedzi, rekrutację uzupełniającą i końcową strukturę. Audyt reprezentatywności bada nie tylko wiek i płeć, ale także miejsce zamieszkania, typ obszaru, poziom wykształcenia, sytuację ekonomiczną, niepełnosprawność i doświadczenie korzystania z usług publicznych.

Losowanie nie może być jedynym mechanizmem. W sprawach dotyczących konkretnych grup konieczne są wysłuchania osób bezpośrednio dotkniętych. Z kolei delegaci organizacji i biznesu muszą ujawniać mandat, finansowanie i klientów. Żaden sektor nie może posiadać samodzielnej większości ani wyłącznego prawa inicjowania tematów.

12.3. Gen Z i seniorzy — współpraca 2G

W każdym Sejmiku powinny działać międzypokoleniowe tandemy. Generacja Z może wspierać obsługę narzędzi cyfrowych, wizualizację danych i rozpoznawanie nowych modeli gospodarczych. Seniorzy mogą prowadzić analizę ciągłości, ryzyk, skutków społecznych i pamięci lokalnej. Obydwie grupy uczestniczą w pełnym procesie, a nie w osobnych, symbolicznych radach.

Wkład Gen Z	Wkład Seniorów	Wspólny rezultat
AI, dane, platformy, język cyfrowy	pamięć instytucjonalna i historia decyzji	lepszta interpretacja danych w kontekście
rozpoznanie zawodów i technologii przyszłości	doświadczenie przemysłu, usług i administracji	realistyczne strategie kompetencji
wrażliwość na klimat, mobilność i prawa cyfrowe	wrażliwość na bezpieczeństwo, dostępność i ciągłość	rozwiązania odporne i inkluzywne
szybkie prototypowanie	ocena skutków ubocznych	innowacja bez powtarzania starych błędów

12.4. Konflikt interesów i lobbying

Wpływ interesariuszy jest potrzebny, ponieważ przedsiębiorcy, NGO, związki zawodowe i eksperci posiadają wiedzę, której administracja nie ma. Problemem nie jest wpływ, lecz wpływ niejawnym. Sejmik prowadzi rejestr spotkań, finansowania, klientów, ekspertyz i propozycji zmian. Autor każdej poprawki jest widoczny. Uczestnik wyłącza się z głosowania, jeżeli wynik może przynieść mu bezpośrednią, szczególną korzyść.

12.5. Ochrona przed państwem nadzoru

Platforma demokratyczna nie może stać się systemem śledzenia obywateli. Państwo nie gromadzi profilu poglądów, sieci kontaktów, emocji ani przewidywanego zachowania wyborczego. Minimalizuje identyfikację, oddziela dane uwierzytelnienia od treści wypowiedzi i usuwa dane zgodnie z harmonogramem. Dostęp do informacji chronionych jest logowany, a nadużycie podlega sankcji.

ZASADA WOLNOŚCI

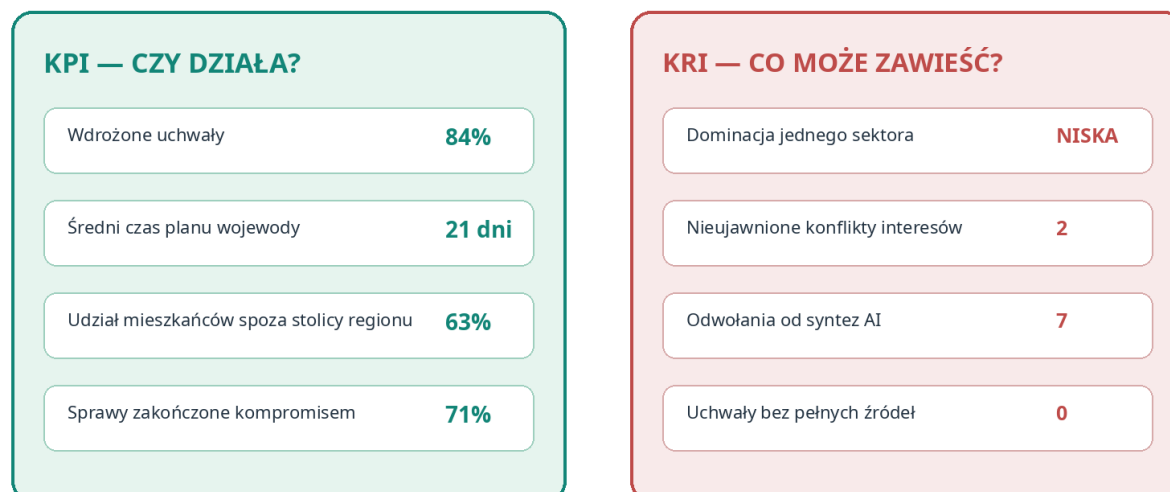
Obywatel ma prawo współdecydować bez tworzenia trwałej kartoteki poglądów.
Demokracja cyfrowa ma zwiększać sprawczość, nie budować państwa obserwacji.

13. KPI, KRI, publiczny rejestr oraz niezależny audyt

13.1. Pulpit wyniku i ryzyka

PUBLICZNY PULPIT SEJMIKU: WYNIK I RYZYKO NA JEDNEJ STRONIE

Mierzmy nie liczbę spotkań, lecz wpływ na jakość decyzji i wykonanie.



Infografika 8. Publiczny pulpit Sejmiku: KPI wyniku i KRI ryzyka.

KPI odpowiadają na pytanie, czy proces osiąga cel. KRI pokazują, gdzie rośnie ryzyko przejęcia, wykluczenia, manipulacji lub niewykonania. Pulpit nie może zamieniać demokracji w konkurs liczb. Mierniki służą dyskusji i korekcie, a nie automatycznej ocenie ludzi. Każdy miernik ma zadeklarowane opóźnienie informacyjne, a nie tylko definicję — miernik o nieznanym opóźnieniu nie nadaje się do sterowania.

13.2. Proponowany zestaw KPI

Obszar	KPI	Częstotliwość
reprezentatywność	zgodność struktury uczestników z populacją regionu	po każdej sesji
dostępność	udział kanałów analogowych i liczba usuniętych barier	kwartalnie
jakość wiedzy	odsetek twierdzeń ze źródłem, liczba wariantów, test czytelności	dla każdego pakietu
deliberacja	równowaga czasu wypowiedzi, udział stanowisk mniejszości, kompromisy	po komisjach i sesji
odpowiedź wojewody	czas publikacji planu i kompletność budżetu, terminu, organu	dla każdej uchwały
domknięcie budżetowe	odsetek uchwał wiążących powiązanych z pozycją planu finansowego	rocznie

Obszar	KPI	Częstotliwość
wykonanie	odsetek uchwał w terminie i stopień osiągnięcia rezultatu	miesięcznie i kwartalnie
zasięg terytorialny	udział podregionów w zgłoszeniach, agendzie i wykonaniu	po każdej sesji
zaufanie	ocena uczciwości procesu przez uczestników i mieszkańców	po sesji i rocznie
uczenie systemu	liczba wdrożonych rekomendacji audytu	rocznie

13.3. Proponowany zestaw KRI

Ryzyko	KRI	Próg alarmowy i reakcja
przejęcie sektorowe	udział jednego sektora w agendzie, wystąpieniach i poprawkach	audyt reprezentatywności i zmiana składu
wykluczenie terytorialne	niski udział obszarów wiejskich i peryferyjnych	rekrutacja uzupełniająca i mobilne punkty udziału
pozorna konsultacja	wysoki odsetek opinii bez odpowiedzi lub wpływu	interwencja audytora i raport Senatu
niewykonanie	opóźnienia planów i uchwał bez podstawy	obowiązkowe wyjaśnienie i postępowanie kontrolne
fikcja budżetowa	uchwały wiążące bez pozycji planu lub bez kosztu wyparcia	wstrzymanie kwalifikacji III poziomu do czasu uzupełnienia
konflikt interesów	nieujawnione finansowanie lub klient	wyłączenie, sankcja i korekta głosowania
manipulacja algorytmiczna	duża liczba odwołań, różnice wersji, brak źródeł	zatrzymanie systemu i audyt techniczny
cyberatak	boty, przejęcia kont, naruszenia integralności	tryb awaryjny i odtworzenie z logów
zmęczenie partycypacją	spadek odpowiedzi na zaproszenia i rosnąca rezygnacja	zmiana obciążenia, wynagrodzenia i formatu

13.4. Publiczny Rejestr Decyzji Regionalnych

Rejestr jest centralnym miejscem odpowiedzialności. Nie jest galerią dokumentów, lecz żywym pulpitem każdej uchwały. Użytkownik widzi treść, podstawę, głosy, źródła, właściciela wykonania, budżet, terminy, ryzyka, status, odwołania i audyt. Dane powinny być dostępne także przez otwarte API, aby media, naukowcy i organizacje strażnicze mogły prowadzić niezależną analizę — co jest zarazem odpowiedzią na degradację lokalnych węzłów informacyjnych opisaną w punkcie 4.3.3.

Pole rejestru	Przykładowa treść
ID i tytuł	REG-DS-2027-014 — dostępność kolei w subregionie
tryb	obowiązkowe uzgodnienie
autorzy i poprawki	komisja transportu, organizacje i osoby składające poprawki
analiza wielokryterialna	kryteria, wagi, wynik porównania wariantów, wariant zerowy
wynik	głosy, frekwencja, zdania odrębne
plan wojewody	organ, budżet, kamienie milowe, KPI
koszt wyparcia	pozycje, które ustępują przyjętemu priorytetowi
status	w przygotowaniu / w realizacji / opóźniona / zakończona / spór prawny
AI	modele wykorzystane, wersje, link do rejestru i audytu
kontrola	uwagi Senatu, orzeczenie Sądu, raport audytora

Tabela przedstawia strukturę Publicznego Rejestru Decyzji Regionalnych, zaprojektowanego jako interaktywne narzędzie do śledzenia pełnego cyklu legislacyjnego każdej uchwały. Zestawienie uwzględnia kluczowe metadane procesu — od autorów, wyników głosowań i analiz wielokryterialnych, po koszty wyparcia, wskaźniki wykonania oraz rejestr użytych modeli sztucznej inteligencji.

Kompleksowe ujęcie tych informacji zapewnia pełną przejrzystość działań organów regionalnych oraz umożliwia obywatelom, mediom i ekspertom prowadzenie rzetelnej kontroli społecznej.

13.5. Niezależny audyt

Audyt musi być niezależny od wojewody, sekretariatu Sejmiku i dostawcy technologii. Obejmuje legalność, jakość procesu, reprezentatywność, dostępność, wykonanie, finanse, AI, cyberbezpieczeństwo i prawa obywatelskie. Raport jest publikowany przed kolejną doroczną sesją, aby uczestnicy mogli ocenić nie obietnice, lecz rezultaty poprzednich uchwał.

Rodzaj audytu	Zakres	Częstotliwość
prawny	zgodność z Konstytucją, ustawą i prawami jednostki	ciągły monitoring i rocznie
procesowy	agenda, losowanie, równowaga głosów, odpowiedzi	po każdej sesji
wyniku	realizacja, koszt, efekt i wartość publiczna	kwartalnie i rocznie
budżetowy	domknięcie uchwał na alokacji, koszt wyparcia, bramy etapowe	rocznie
AI i danych	model, źródła, uprzedzenia, odwołania, prywatność	przed wdrożeniem i po zmianie
cyber	integralność, dostęp, odporność, ciągłość	co najmniej rocznie i po incydencie
obywatelski	dostępność, prawa uczestnika, doświadczenie Gen Z i seniorów	rocznie z udziałem losowanych mieszkańców

13.6. Ewaluacja kontrfaktyczna zamiast sprawozdania

Trzecia z luk instytucjonalnych — pomiar procesu zamiast efektu — nie znika przez dodanie wskaźników. Znika przez zmianę pytania: nie „czy zrobiliśmy to, co zapowiedzieliśmy”, lecz „czy sytuacja jest inna niż byłaby bez tej decyzji”. Ewaluacja kontrfaktyczna wymaga zaprojektowania punktu odniesienia przed wdrożeniem, a nie po nim; jest to obowiązek pakietu dowodowego, nie audytu.

Dokument nie ukrywa kosztu tego rozwiązania. Ewaluacja kontrfaktyczna jest droższa, wolniejsza i częściej daje wynik niewygodny politycznie niż sprawozdanie z wykonania. To jest jej zaleta, nie wada — i zarazem powód, dla którego musi być obowiązkiem ustawowym, a nie dobrą praktyką.

13.7. Prawo Goodharta jako granica pulpitu

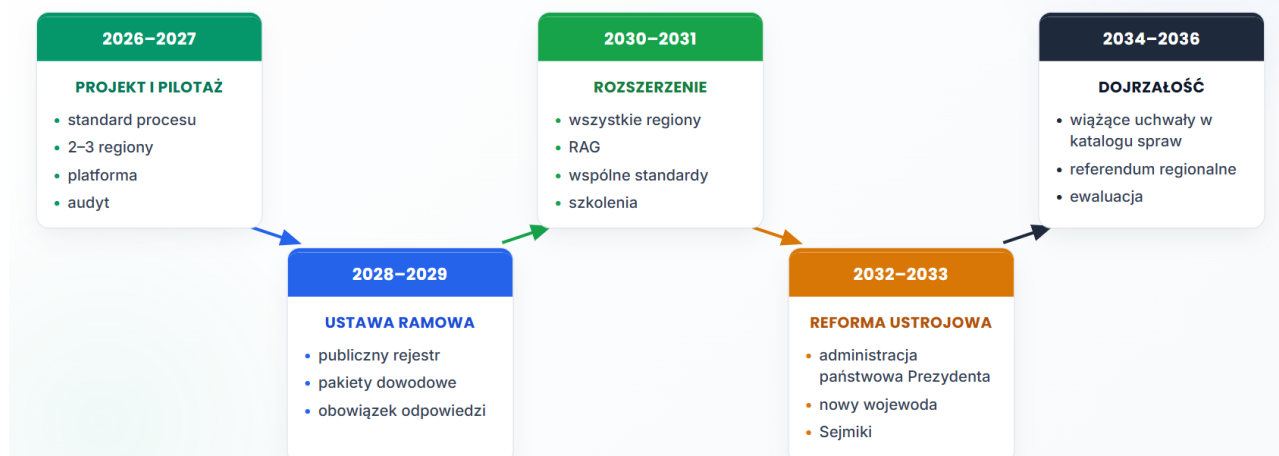
Kiedy wskaźnik staje się celem samym w sobie, przestaje być dobrym wskaźnikiem. Administracja może poprawić czas obsługi przez formalne zamykanie spraw, a Sejmik może poprawić frekwencję przez obniżenie jakości udziału. Dlatego mierniki są równoważone oceną jakościową, audytem źródeł, rozdzieleniem mierzącego od mierzonego i kontrolą skutków dla praw obywatelskich.

14. Polska mapa drogowa do nowego procesu decyzyjnego w regionie

HARMONOGRAM WDROŻENIA

MAPA DROGOWA: OD PILOTAŻU DO NOWEGO ŁADU REGIONALNEGO

Reforma etapowa: najpierw standard, potem ustawa, na końcu zmiana konstytucyjna.



Infografika 9. Mapa drogowa reformy regionalnego procesu decyzyjnego w latach 2026–2036.

14.1. Etap 0 — projekt konstytucyjny i standard procesu (2026–2027)

- uzgodnienie roli Sejmików z modelem Prezydenta, Senatu 100, referendum i wybieralnego Sądu Najwyższego;
- opracowanie katalogu spraw: opinia, uzgodnienie, uchwała wiążąca oraz kompetencje zastrzeżone;
- przygotowanie standardu losowania, reprezentacji sektorowej, konfliktów interesów i praw uczestnika;
- opracowanie standardu analizy wielokryterialnej: kryteria, wagi, wariant zerowy, koszt wyparcia;
- zbudowanie otwartego prototypu platformy, rejestru i regionalnego RAG;
- wybór dwóch lub trzech regionów pilotażowych i niezależnych zespołów ewaluacyjnych.

14.2. Etap I — pilotaże w obecnym porządku prawnym (2027–2028)

W obecnym porządku prawnym można testować reprezentatywne zgromadzenia, platformy konsultacyjne, publiczne rejestry odpowiedzi, pakiety dowodowe i audyt. Wyniki pozostają formalnie konsultacyjne, lecz administracja może przyjąć zobowiązanie „wykonaj albo wyjaśnij” oraz opublikować plan wdrożenia. Pilotaże dostarczają dowodów dla ustawy ramowej. Rekomendowanym przedmiotem pierwszego pilotażu jest polityka o dobrze zdefiniowanym mierniku — dostępność transportowa albo szkolnictwo zawodowe — a nie polityka o skutkach rozproszonych.

14.3. Etap II — ustawa o regionalnym procesie współdecydowania (2028–2029)

Ustawa powinna ustanowić minimalny standard dla wszystkich regionów, publiczny rejestr, obowiązek odpowiedzi wojewody, niezależny audyt, prawa uczestnika, rejestr AI, zasady ochrony danych oraz obowiązek domknięcia budżetowego uchwał wiążących. Na tym etapie

można wprowadzić obowiązkowe uzgodnienie w wybranych procesach, bez pełnej przebudowy konstytucyjnej.

14.4. Etap III — skalowanie i integracja administracji państwowej (2030–2031)

Po pozytywnej ewaluacji platforma i standardy obejmują wszystkie regiony. Powstaje federacyjny system RAG: wspólne standardy i bezpieczeństwo państwowe, ale regionalne korpusy wiedzy i odpowiedzialność lokalna. Administracja szkoli kadry, wdraża zasadę no-wrong-door oraz integruje planowanie, budżet, wykonanie i rejestr rezultatów.

14.5. Etap IV — nowa architektura konstytucyjna (2032–2033)

Zmiana konstytucyjna ustanawia jednolitą administrację państwową Prezydenta, nową pozycję wojewody, Sejmiki jako regionalny mechanizm opiniowania i współdecydowania, jednoizbowy Senat 100, rozstrzygające referendum oraz Sąd Najwyższy jako organ kontroli legalności. Przejście wymaga ochrony ciągłości usług, pracowników, majątku, zobowiązań i finansów.

14.6. Etap V — dojrzałość i ewaluacja (2034–2036)

Po wdrożeniu pełnego modelu część uchwał Sejmików uzyskuje skutek wiążący w zamkniętym katalogu spraw. Działa referendum regionalne, kontrola Sądu i publiczny audyt. Po dwóch pełnych cyklach należy przeprowadzić przegląd konstytucyjny: czy model zwiększył szybkość, reprezentatywność, jakość i bezpieczeństwo decyzji bez tworzenia nowej oligarchii interesariuszy lub systemu nadzoru cyfrowego.

14.7. Tryb przejściowy i zgodność z porządkiem prawnym

Poziom reformy	Co można zrobić	Czego wymaga
Obecny system	pilotaże deliberacyjne, platforma, otwarte dane, publiczna odpowiedź, audyt, mikrogranty, regionalny budżet obywatelski	uchwały, porozumienia, standardy organizacyjne
Zmiana ustawowa	obowiązkowe uzgodnienie, rejestr decyzji, prawa uczestnika, rejestr AI, jednolite terminy, domknięcie budżetowe	ustawa o regionalnym procesie współdecydowania i zmiany ustaw ustrojowych
Nowa Konstytucja	jednolita administracja Prezydenta, Sejmiki bez własnej biurokracji, uchwały wiążące, nowa pozycja wojewody	mandat konstytucyjny i referendum ustrojowe

14.8. Program pierwszych stu dni wdrożenia ustawy ramowej

1. Powołanie Krajowego Zespołu Standardów Sejmików i regionalnych pełnomocników pilotażu.
2. Publikacja katalogu procesów regionalnych oraz właścicieli odpowiedzialności.
3. Uruchomienie Publicznego Rejestru Decyzji Regionalnych w wersji testowej.
4. Wybór regionów pilotażowych i otwarty audyt gotowości.
5. Przyjęcie Karty Praw Uczestnika i zasad konfliktu interesów.
6. Powołanie Regionalnych Biur Wiedzy i przyjęcie standardu pakietu dowodowego.
7. Uruchomienie Akademii Regionalnej Deliberacji 2G.
8. Publikacja rejestru systemów AI i standardu RAG.
9. Przeprowadzenie pierwszego losowania mieszkańców.
10. Przygotowanie pakietów dowodowych dla trzech rzeczywistych problemów regionalnych.
11. Uzgodnienie kalendarza wpięcia cyklu Sejmiku w cykl budżetowy.
12. Wyznaczenie daty pierwszych dorocznych Sejmików i audytu publicznego.

14.9. Syntetyczny model docelowy

FORMUŁA TECHNOSANACJI

Sejmik = reprezentatywni mieszkańcy + jawna wiedza NGO, przedsiębiorców i ekspertów + doroczna deliberacja + wielokryterialne rozstrzygnięcie + określony skutek prawny + domknięcie budżetowe + odpowiedzialny wojewoda + publiczny rejestr + AI pod kontrolą człowieka.

Model nie odbiera wspólnotom lokalnym głosu — oddziela ich głos od kosztownej, dublującej się biurokracji i nadaje mu czytelny skutek w państwowym procesie wykonawczym.

Rozdział czternasty przedstawia polską mapę drogową wdrażania nowego procesu decyzyjnego w regionie, zaplanowaną na lata 2026–2036. Etap 0 (2026–2027) obejmuje przygotowanie projektu konstytucyjnego oraz opracowanie jednolitego standardu procesu.

W Etapie I (2027–2028) przewidziano przeprowadzenie regionalnych pilotaży w granicach obowiązującego prawa. Etap II (2028–2029) zakłada przyjęcie ustawy o regionalnym procesie współdecydowania. Etapy III oraz IV skupiają się odpowiednio na skalowaniu rozwiązań i integracji administracji państwowej (2030–2031), a następnie na wprowadzeniu nowej architektury konstytucyjnej (2032–2033). Ostatni, Etap V (2034–2036), wyznacza moment osiągnięcia dojrzałości całego systemu oraz przeprowadzenie jego ewaluacji.

Całość rozdziału precyzuje ponadto tryb przejściowy, program pierwszych stu dni wdrożenia ustawy ramowej oraz opis docelowego modelu syntetycznego

15. Ryzyka, napięcia nierozstrzygnięte i agenda badawcza

15.1. Katalog ryzyk i odpowiedzi

Ryzyko	Mechanizm powstania	Odpowiedź w modelu
przejęcie przez zorganizowany interes	przewaga zasobów, czasu i kompetencji proceduralnych	losowany rdzeń, limity sektorowe, jawność finansowania, audyt reprezentatywności
korporatyzm	formalizacja udziału organizacji kosztem obywateli	zakaz samodzielnej większości sektorowej i wyłącznego prawa inicjowania tematów
dominacja dużych ośrodków	koncentracja aktywności i infrastruktury	gwarancje subregionalne w składzie, agendzie i budżecie
wykluczenie obszarów wiejskich	wysoki koszt udziału i wykluczenie komunikacyjne	zwrot kosztów, mobilne punkty udziału, rekrutacja uzupełniająca
pozorna konsultacja	brak kwalifikacji skutku przed debatą	trzy poziomy skutku i obowiązek odpowiedzi z uzasadnieniem
manipulacja agendą	nieprzejrzyste kryteria wyboru tematów	jawne kryteria, próg poparcia, obywatelskie odwołanie od agendy
paraliż wojewody	nadmiar uchwał wiążących ponad zdolność wykonawczą	zamknięty katalog spraw, koszt wyparcia, brama etapowa
ukryta moderacja algorytmiczna	brak jawności decyzji moderacyjnych	rejestr AI, uzasadnienie każdej decyzji moderacyjnej, droga odwoławcza
fasadowa cyfryzacja	zakup platformy bez zmiany odpowiedzialności	kolejność wdrożenia: prawo i proces przed technologią
nowa biurokracja forum	rozrost sekretariatu i biura wiedzy	ustawowy limit etatów, brak kompetencji decyzyjnych, przegląd co dwa cykle

15.2. Napięcia nierozstrzygnięte

Uczciwość dokumentu programowego polega między innymi na wskazaniu miejsc, w których projekt nie rozstrzyga sporu, lecz go odnotowuje. Poniższe napięcia pozostają otwarte i stanowią zarazem agendę badawczą przed etapem II mapy drogowej.

Napięcie	Jedna strona	Druga strona	Stan w dokumencie
jedność wykonania a samorządność	jednolita administracja skraca pętlę i usuwa spór o właściwość	likwidacja szczebli samorządowych może osłabić wspólnotę i tożsamość regionu	rozstrzygnięte na rzecz jedności wykonania przy wzmacnieniu wpływu; kryterium oceny w punkcie 4.4.1
obligatoryjność a wolność zrzeszania	obligatoryjne członkostwo daje reprezentatywność samorządu gospodarczego	przymus zrzeszenia budzi zastrzeżenia konstytucyjne	nierozstrzygnięte; wymaga analizy konstytucyjnej przed etapem II
losowanie a kompetencja	losowanie zapewnia reprezentatywność i odporność na przejęcie	sprawy techniczne wymagają wiedzy, której losowanie nie gwarantuje	rozwiązane proceduralnie przez pakiety dowodowe i panele eksperckie; skuteczność do zbadania
doroczność a tempo zmian	doroczna sesja jest tania i pozwala przygotować dowody	część problemów wymaga reakcji w cyklu krótszym	kompromis: doroczna sesja plus czteroczna platforma i tryb pilny
jawność a prywatność	jawność jest warunkiem rozliczalności	pełna jawność udziału może zniechęcać i tworzyć ryzyko dla uczestników	rozstrzygnięte na rzecz jawności decyzji przy ochronie danych uczestnika
skuteczność AI a jej ograniczenia	AI istotnie zwiększa przepustowość i dostępność procesu	nie istnieje jedno kryterium sprawiedliwości algorytmicznej, a modele generują błędy	ograniczone katalogiem zastosowań, rejestrem i obowiązkiem cytowania
ewaluacja kontrfaktyczna a koszt	tylko ona odróżnia politykę skuteczną od pozornej	jest droga, wolna i politycznie niewygodna	przyjęta jako obowiązek ustawowy; zakres minimalny do ustalenia w pilotażach

15.3. Pytania badawcze na etap pilotażowy

1. Jaki minimalny rozmiar losowanego rdzenia zapewnia reprezentatywność na poziomie podregionu, a nie tylko regionu?
2. Jaki zestaw wag kryteriów wielokryterialnych jest akceptowany przez uczestników jako uczciwy i zarazem daje decyzje odporne na zmianę wag?
3. Czy obowiązek publikacji kosztu wyparcia zmienia strukturę przyjmowanych priorytetów, czy jedynie ich uzasadnienia?
4. Jaki jest realny koszt jednostkowy ewaluacji kontrfaktycznej dla typowej uchwały regionalnej?
5. Czy asystent RAG zmniejsza asymetrię informacyjną między uczestnikiem losowanym a delegatem sektorowym, czy ją utrwała?
6. Jak zmienia się zaufanie do procesu u uczestników, których stanowisko przegrało w głosowaniu?
7. Czy gwarancje subregionalne poprawiają dostępność usług, czy jedynie rozpraszają środki?

KONKLUZJA

Sejmik nie ma być dekoracją demokracji ani kolejną warstwą administracji. Ma być corocznym, reprezentatywnym mechanizmem poznania i korekty: region formułuje stanowisko, wojewoda odpowiada za wykonanie, a obywatel może sprawdzić rezultat.

16. Słownik pojęć, terminów i skrótów

Słownik obejmuje pojęcia użyte w dokumencie. Terminy obcojęzyczne podano w brzmieniu oryginalnym tam, gdzie polski odpowiednik nie jest ustalony.

16.1. Pojęcia ustrojowe i samorządowe

Pojęcie	Znaczenie
Sejmik Samorządowy	doroczne regionalne forum opiniowania i współdecydowania, bez własnej rozbudowanej administracji; przedmiotem pracy są polityki regionalne
Wojewoda	regionalny kierownik jednolitej administracji państwowej Prezydenta; właściciel legalnego wykonania regionalnej polityki państwa
Senat 100	jednoizbowy organ ustawodawczy i kontrolny TechnoSanacji
Trzy poziomy skutku	kwalifikacja tematu przed debatą: opinia publiczna, obowiązkowe uzgodnienie, uchwała wiążąca
Katalog spraw regionalnych	zamknięty ustawowo wykaz spraw, w których uchwała Sejmiku może wiązać wojewodę
Wykonaj, wyjaśnij i odwołaj się	mechanizm reakcji wojewody: wykonanie uchwały albo publiczna analiza prawna i skierowanie sporu do Sądu Najwyższego
Referendum regionalne	bezpiecznik dla konfliktu politycznego szczególnej wagi, którego nie rozstrzyga prawo
Subsydiarność	zasada rozstrzygania sprawy na poziomie najbliższym obywatelowi, na którym można ją rozstrzygnąć skutecznie
Dekoncentracja	przeniesienie wykonywania zadań w terenie w ramach jednej struktury państwowej, bez tworzenia odrębnego podmiotu
Decentralizacja	przekazanie zadań i środków odrębnym podmiotom o własnej podmiotowości prawnej

Pojęcie	Znaczenie
Samorząd gospodarczy	związek publicznoprawny o obligatoryjnym członkostwie, odrębny od dobrowolnych stowarzyszeń biznesowych
Izba Samorządowa	postulowany organ łączący reprezentację terytorialną, gospodarczą i zawodową
Jednostka pomocnicza	sołectwo, osiedle lub dzielnica; organ o rozproszonej podstawie prawnej i bez ustawowego trybu odwołania
Wielopoziomowe rządzenie (MLG)	układ, w którym kompetencje są rozłożone między poziom lokalny, regionalny, krajowy i ponadnarodowy
Policentryczność	układ wielu ośrodków decyzyjnych o częściowo zachodzących kompetencjach, powiązanych wspólnymi regułami i trybem sporu

16.2. Pojęcia deliberacyjne i partycypacyjne

Pojęcie	Znaczenie
Deliberacja	proces wspólnego ważenia argumentów prowadzący do rozstrzygnięcia, odróżniany od samego głosowania i od konsultacji zbierającej opinie
Losowanie warstwowe (sortition)	dobór uczestników odzwierciedlający strukturę populacji według zdefiniowanych cech
Rdzeń mieszkańców	losowana część składu Sejmiku stanowiąca podstawę reprezentatywności
Delegat sektorowy	przedstawiciel organizacji, izby lub środowiska zawodowego, ujawniający mandat, finansowanie i konflikty interesów
Pakiet dowodowy	zestaw materiałów do tematu: prawo, dane, warianty, wariant zerowy, koszty, ryzyka, stanowiska mniejszości
Wariant zerowy	opis skutków zaniechania; obowiązkowy element każdego pakietu dowodowego
Zdanie odrębne	uzasadnione stanowisko mniejszości publikowane wraz z uchwałą
Budżet obywatelski (partycypacyjny)	proces współdecydowania mieszkańców o części środków; w wersji sptyconej ograniczony do głosowania nad wydzieloną pulą

Pojęcie	Znaczenie
Splątanie modelu partycypacyjnego	przejście od deliberacji nad priorytetami do głosowania popularnościowego; stan domyślny w dyfuzji instrumentu
Mikrogrant i regranting	przekazywanie niewielkich środków organizacjom i grupom nieformalnym przez operatora na podstawie programu współpracy
Comply or explain	zobowiązanie do wykonania rekomendacji albo publicznego wyjaśnienia odmowy
No-wrong-door	zasada przyjęcia zgłoszenia bez odsyłania obywatela między instytucjami
Model 2G	współpraca Generacji Z i seniorów w tandemach; kompetencje cyfrowe łączone z pamięcią instytucjonalną
Fora budżetowe wspólnot lokalnych	zinstytucjonalizowane zebrania mieszkańców, których plany stają się częścią budżetu gminy

16.3. Pojęcia cybernetyczne, systemowe i sieciowe

Pojęcie	Znaczenie
Cybernetyka	nauka o sterowaniu i komunikacji w układach żywych i technicznych; w ustroju — język opisu państwa jako układu regulacyjnego
Regulator	układ utrzymujący wybrane zmienne w wyznaczonych granicach mimo zakłóceń
Twierdzenie o dobrym regulatorze	każdy dobry regulator układu musi być modelem tego układu (Conant–Ashby); podstawa obowiązku posiadania grafu wiedzy regionu
Aktualność modelu	warunek uzupełniający: poniżej progu częstotliwości odświeżania model istnieje, lecz regulacja przestaje działać
Inwersja epistemiczna	zmiana znaku sprzężenia z ujemnego na dodatnie przy nadmiernej nieaktualności obserwacji; korekta zaczyna wzmacniać odchylenie
Prawo wymaganej różnorodności	tylko różnorodność pochłania różnorodność (Ashby); repertuar odpowiedzi regulatora nie może być uboższy niż repertuar zakłóceń
Amplifikacja i atenuacja	zwiększanie różnorodności regulatora i zmniejszanie różnorodności otoczenia; dwa dopuszczalne ruchy projektowe

Pojęcie	Znaczenie
Sprzężenie zwrotne	powrót informacji o wyniku w postaci zdolnej zmienić kolejną decyzję; wymaga organu, terminu i instrumentu
Kanał algedoniczny	bezpośrednia ścieżka eskalacji sygnału krytycznego omijająca hierarchię; wymaga progu, okna czasowego i skutku strukturalnego
Homeostat	blok utrzymujący zmienne układu w granicach dopuszczalnych; w regionie — reguły fiskalne, progi alarmowe, KRI
Model Systemów Żywnych (VSM)	model pięciu funkcji koniecznych do przetrwania organizacji; soczewka projektowa, nie teoria państwa
Układ samodzielny	układ zdolny do przeciwdziałania utracie zdolności sterowania (Mazur): receptor, korelator, efektor, homeostat, akumulator, alimentator
Model polaryzacyjno-dyfuzyjny	polityka regionalna wzmacniająca bieguny wzrostu i budująca zdolność absorpcyjną peryferii, w odróżnieniu od modelu wyrównawczego
Zdolność absorpcyjna	zdolność instytucji do skutecznego wykorzystania dostępnych środków; nie koreluje z wielkością ośrodka
Prawo Goodharta	gdy wskaźnik staje się celem, przestaje być dobrym wskaźnikiem
Sieć bezskalowa	sieć o silnie nierównomiernym rozkładzie powiązań; odporna na uszkodzenia losowe, wrażliwa na celowe uderzenie w węzeł centralny
Redundancja topologiczna	utrzymanie wielu równoważnych kanałów wejścia, aby awaria jednego nie odcinała uczestników od procesu
Kapitał społeczny	zasób relacji, norm wzajemności i zaufania umożliwiający działanie zbiorowe
Jazda na gapę (free-riding)	korzystanie z rezultatu bez wnoszenia udziału
Przejęcie instytucji (capture)	uzyskanie trwałego wpływu na organ przez zorganizowany interes lub dostawcę
Pustynia informacyjna	obszar pozbawiony niezależnych lokalnych mediów; formalny pluralizm tytułów nie gwarantuje różnorodności redakcyjnej

16.4. Pojęcia budżetowe i decyzyjne

Pojęcie	Znaczenie
Budżet wynikowy	budżet z drugą, wiążącą osią rezultatu obok klasyfikacji księgowej
Budżet misji	jawne finansowanie całego łańcucha wyniku niezależnie od liczby instytucji
Koszt wyparcia	wskazanie, co przestaje być finansowane po przyjęciu nowego priorytetu
Brama etapowa	reguła, zgodnie z którą kontynuacja przedsięwzięcia wymaga dowodu rezultatu, a zatrzymanie jest stanem domyślnym
Realokacja	zmiana zasobów w następstwie wyniku pomiaru, a nie tylko komentarz do sprawozdania
Rekord zamknięcia	opis skutków, danych, zobowiązań i lekcji kończący każdy program
Wieloletnia prognoza finansowa (WPF)	wieloletni plan finansowy jednostki samorządu; krytykowany za słaby związek z realną sytuacją finansową
Indywidualny wskaźnik spłaty zobowiązań	reguła zadłużeniowa, której niespełnienie skutkuje nieważnością uchwały budżetowej
Przestrzeń fiskalna	zakres możliwych zobowiązań przy zachowaniu reguł fiskalnych
Analiza wielokryterialna (MCDA)	metoda porównania wariantów według wielu jawnych kryteriów o jawnych wagach
Przechwytywanie przyrostu wartości (LVC)	instrument pobierania części wzrostu wartości nieruchomości wynikającego z inwestycji publicznej
Obligacje zielone	papiery dłużne finansujące przedsięwzięcia o określonym efekcie środowiskowym
Ewaluacja kontrfaktyczna	ocena skutku przez porównanie stanu faktycznego ze stanem, który wystąpiłby bez interwencji
Przejrzystość fiskalna	standard ujawniania planów, wykonania i ryzyk finansowych, wyższy niż formalna publikacja dokumentów

16.5. Pojęcia technologiczne, danych i audytu

Pojęcie	Znaczenie
Human-in-command	zasada, zgodnie z którą człowiek zachowuje mandat, kontrolę i odpowiedzialność za wynik AI; realna, gdy nadzorujący ma kompetencję, czas, informacje i władzę zatrzymania systemu
RAG	generowanie odpowiedzi na podstawie wyszukanych, kontrolowanych i cytowanych źródeł
GraphRAG	wariant RAG wykorzystujący graf relacji między dokumentami, instytucjami, terytoriami i decyzjami
Graf wiedzy regionu	model łączący problem, terytorium, organ, przepis, projekt, budżet, wskaźnik, ryzyko, termin i osobę odpowiedzialną
Source-to-claim	zasada, zgodnie z którą każde twierdzenie wskazuje źródło, datę i zakres
Halucynacja modelu	wygenerowanie treści bez pokrycia w źródłach; niedopuszczalna jako podstawa rozstrzygnięcia
Ocena wpływu systemu ADM	obowiązkowa analiza skutków systemu zautomatyzowanego podejmowania decyzji, z niezależnym ciałem eksperckim dla systemów wysokiego ryzyka
Sprawiedliwość algorytmiczna	zbiór wzajemnie sprzecznych kryteriów równości; wymaga wyboru kontekstowego, ogłoszenia i audytu
Atak Sybil	tworzenie wielu pozornych tożsamości w celu manipulowania procesem
Deepfake	syntetyczny materiał audiowizualny podszywający się pod rzeczywistą wypowiedź
Wstrzykiwanie poleceń (prompt injection)	atak polegający na umieszczeniu instrukcji w treści przetwarzanej przez model
Zatrucie bazy wiedzy	wprowadzenie do korpusu źródeł spreparowanych dokumentów wpływających na odpowiedzi systemu
Minimalizacja danych	zbieranie wyłącznie danych niezbędnych do celu i przez czas niezbędny
Otwarte API	maszynowy dostęp do danych rejestru umożliwiający niezależną analizę

16.6. Skróty

Skrót	Rozwinięcie i znaczenie
ADM	Automated Decision-Making — zautomatyzowane podejmowanie decyzji
AI	Artificial Intelligence — sztuczna inteligencja
AI Act	rozporządzenie Unii Europejskiej w sprawie sztucznej inteligencji
API	Application Programming Interface — interfejs maszynowego dostępu do danych rejestru
BIP	Biuletyn Informacji Publicznej
DPIA	Data Protection Impact Assessment — ocena skutków dla ochrony danych
EGTC / EUWT	European Grouping of Territorial Cooperation — europejskie ugrupowanie współpracy terytorialnej
EKSL	Europejska Karta Samorządu Lokalnego
GIS	Geographic Information System — system informacji przestrzennej
JST	jednostka samorządu terytorialnego
KPI	Key Performance Indicator — kluczowy wskaźnik rezultatu
KRI	Key Risk Indicator — kluczowy wskaźnik ryzyka
LGD	lokalna grupa działania
LVC	Land Value Capture — przechwytywanie przyrostu wartości gruntu
MCDA	Multi-Criteria Decision Analysis — wielokryterialna analiza decyzyjna
MLG	Multi-Level Governance — wielopoziomowe rządzenie
NGO	Non-Governmental Organisation — organizacja pozarządowa

Skrót	Rozwinięcie i znaczenie
OECD	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed — matryca ról i odpowiedzialności
RAG	Retrieval-Augmented Generation — generowanie wspomagane wyszukiwaniem
REC / CEC	Renewable / Citizen Energy Community — społeczność energetyczna w prawie unijnym
RIO	regionalna izba obrachunkowa
RIS3 / S3	Research and Innovation Smart Specialisation Strategy — strategia inteligentnej specjalizacji
RODO	rozporządzenie o ochronie danych osobowych
RPO	Rzecznik Praw Obywatelskich
ufp	ustawa o finansach publicznych
VSM	Viable System Model — Model Systemów Żywności
WPF	wieloletnia prognoza finansowa
XAI	Explainable Artificial Intelligence — wyjaśnialna sztuczna inteligencja
2G	model współpracy Generacji Z i seniorów

Aneks. Bibliografia i materiały źródłowe

Oznaczenia [S1] –[S14] odnoszą się do materiałów programowych i przeglądów literaturowych TechnoSanacji. Sekcje A.2–A.8 zawierają wybór pozycji prawnych, instytucjonalnych i naukowych, na których oparto uzasadnienia rozdziałów 1–15. Wnioski programowe są syntezą autora i nie stanowią stanowiska instytucji źródłowych. Dane i regulacje aktualne na wrzesień 2026 r. mogą ulec zmianie i przed wdrożeniem wymagają ponownej weryfikacji.

A.1. Materiały programowe TechnoSanacji i destylaty

[S1] TechnoSanacja.pl — Manifest TechnoSanacji: państwo zdolności, suwerenność, praca i przemysł, odporność i sojusz pokoleń.

[S2] TechnoSanacja.pl — Struktura TechnoSanacji Polskiej: model Prezydenta, administracji państwowej, agencji i kontroli wyniku.

[S3] TechnoSanacja.pl — Wizja TechnoSanacji Polskiej: rozstrzygające referendum, zintegrowana egzekutywa, Senat 100, prawa obywatelskie i sojusz pokoleń.

[S4] Destylat: Konstytucyjny ustrój TechnoSanacji — architektura Naród–Senat–Prezydent–Sąd Najwyższy.

[S5] Destylat: Sejmiki regionalne TechnoSanacji wsparte platformą AI — teza ustrojowa, skład, doroczny cykl, skutek uchwał, platforma decyzyjna, granice AI i ryzyka.

[S6] Destylat: Sejmiki samorządowe — forum kształtowania regionalnych polityk. Runda PR_, 1640 opracowań, 20 klastrów tematycznych; dziesięć polityk regionalnych i trzy wzorce luk instytucjonalnych.

[S7] Destylat: Cybernetyka państwa, narodu i organizacji politycznej — sześć zasad projektowych, regulator, model, różnorodność, pętla i kontrola regulatora.

[S8] Destylat: TechnoRepublika — system multiagentowy. Odpowiedzialność agentów, logi, mandaty i kontrola człowieka.

[S9] Destylat: System informacyjny TechnoSanacji Polskiej — państwowy system informacji, dane, graf wiedzy i RAG.

[S10] Destylat: Powinności obywatelskie oraz Merit and Integrity Scoring w TechnoRepublice AI.

[S11] Destylat: Referendum TechnoSanacji — demokracja bezpośrednia jako bezpiecznik ustroju.

[S12] Destylat: Senat 100 — legislacja i nadzór.

[S13] Destylat: Odporność społeczna, gospodarcza i technologiczna TechnoSanacji.

[S14] Przewodnik TechnoSanacji — controlling cybernetyczny, budżet wynikowy, centrum sterowania i właściciele wyników.

A.2. Prawo polskie i unijne

[P1] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. — w szczególności art. 1, 15, 16, 61, 163–172.

[P2] Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa.

- [P3]** Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym — w szczególności przepisy o konsultacjach społecznych, inicjatywie uchwałodawczej mieszkańców i jednostkach pomocniczych.
- [P4]** Ustawa z 23 stycznia 2009 r. o wojewodzie i administracji rządowej w województwie.
- [P5]** Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych — w szczególności przepisy o wieloletniej prognozie finansowej oraz indywidualnym wskaźniku spłaty zobowiązań.
- [P6]** Ustawa z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie wraz z nowelizacją wprowadzającą regranting.
- [P7]** Ustawa z 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym.
- [P8]** Ustawa z 6 stycznia 2005 r. o mniejszościach narodowych i etnicznych oraz o języku regionalnym.
- [P9]** Ustawa z 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym wraz z nowelizacją z 2023 r. wprowadzającą plan ogólny gminy.
- [P10]** Ustawa z 20 lutego 2015 r. o odnawialnych źródłach energii — przepisy o klastrach energii i spółdzielniach energetycznych.
- [P11]** Ustawa z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami — opłata adiacencka.
- [P12]** Ustawa z 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego.
- [P13]** Ustawa z 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej.
- [P14]** Ustawa z 8 września 2000 r. o komercjalizacji i restrukturyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe” — przejęcie regionalnych przewozów pasażerskich przez samorządy województw.
- [P15]** Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 — akt w sprawie sztucznej inteligencji.
- [P16]** Rozporządzenie (UE) 2016/679 — ogólne rozporządzenie o ochronie danych.
- [P17]** Dyrektywa (UE) 2018/2001 o odnawialnych źródłach energii oraz dyrektywa (UE) 2019/944 o rynku energii elektrycznej — społeczności energetyczne.
- [P18]** Rozporządzenie (WE) nr 1082/2006 o europejskim ugrupowaniu współpracy terytorialnej.
- [P19]** Europejska Karta Samorządu Lokalnego (1985) wraz z Protokołem dodatkowym o prawie do uczestnictwa w sprawach władz lokalnych (2009).
- [P20]** Europejska Konwencja Krajobrazowa, Rada Europy (2000).
- [P21]** Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego (2003).
- [P22]** Konwencja ramowa Rady Europy o sztucznej inteligencji, prawach człowieka, demokracji i praworządności (2024).

A.3. Standardy i dokumenty organizacji międzynarodowych

- [M1]** OECD, *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave* (2020).

- [M2] OECD, *Evaluation Guidelines for Representative Deliberative Processes* (2021).
- [M3] OECD, *Guidelines for Citizen Participation Processes* (2022).
- [M4] OECD, *Better Governance, Planning and Services in Local Self-Governments in Poland* (2021) — dane o mechanizmach raportowania strategii, otwartym rządzie i koordynacji inwestycji.
- [M5] OECD, *Digital Government Index* (2023) — sześciowymiarowa rama oceny dojrzałości cyfrowej administracji.
- [M6] OECD, *Budget Transparency Toolkit* (2017) oraz GIFT, *Methodological Framework* (2015) — metodologia wskaźnika przejrzystości fiskalnej.
- [M7] Europejski Trybunał Obrachunkowy, sprawozdanie specjalne 10/2022 dotyczące podejścia LEADER i rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność.
- [M8] Europejski Trybunał Obrachunkowy, sprawozdanie dotyczące strategii inteligentnych specjalizacji (2025).
- [M9] Komisja Europejska, *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3)* (2012).
- [M10] Komisja Europejska, analizy kosztu barier administracyjnych w regionach przygranicznych Unii Europejskiej.
- [M11] Rada Europy, Kongres Władz Lokalnych i Regionalnych — *Deliberative Democracy at Local and Regional Level* oraz *Guidelines for Civil Participation in Political Decision Making* (2017).
- [M12] European Law Institute, *Model Rules on Impact Assessment of Algorithmic Decision-Making Systems Used by Public Administration* (2022).
- [M13] NIST, *Artificial Intelligence Risk Management Framework 1.0* (2023).
- [M14] UN DESA, *UN E-Government Survey* — e-partycypacja i odporna infrastruktura publiczna.
- [M15] UNDP, *A Users' Guide to Measuring Local Governance* (2009); International IDEA, *Democracy at the Local Level* (2001).
- [M16] NECSTouR i organizacje regionów europejskich — stanowiska w sprawie polityki turystycznej po 2027 r.
- [M17] Dokumentacja platformy Decidim oraz doświadczenia vTaiwan i Pol.is w zakresie deliberacji wspomaganej obliczeniowo.
- [M18] Regionalne izby obrachunkowe — sprawozdania roczne z działalności nadzorczej i kontrolnej.

A.4. Polityka regionalna, rozwój i wielopoziomowe rządzenie

- L. Hooghe, G. Marks, *Multi-Level Governance and European Integration* (2001) oraz prace wcześniejsze z lat dziewięćdziesiątych.
- S. Piattoni, *The Theory of Multi-Level Governance* (2010).
- S. Borrás-Alomar i in., analizy koncepcji „Europy regionów” (1994).

- L. Hooghe, G. Marks i in., *Measuring Regional Authority — Regional Authority Index* (2016).
- R. Musgrave, *The Theory of Public Finance* (1959); W. Oates, *An Essay on Fiscal Federalism* (1999).
- L. Patrzalek, prace o finansach i pozycji samorządu regionalnego (2024).
- P. Churski, prace o modelu polaryzacyjno-dyfuzyjnym w polityce regionalnej (2014), w nawiązaniu do koncepcji biegunów wzrostu F. Perroux i J. Friedmanna.
- R. Huggins, P. Thompson, krytyczne analizy programów wyrównywania rozwoju regionalnego w Wielkiej Brytanii (2023).
- D. Foray, P. McCann, K. Morgan, prace o inteligentnych specjalizacjach i procesie przedsiębiorczego odkrywania.
- Analizy modelu potrójnej i poczwórnej helisy w regionalnych systemach innowacji.
- J. Szlachetko, *Samorząd metropolitalny budowany od zadań* (2024).
- Badania nad wykluczeniem komunikacyjnym i dostępnością transportu zbiorowego w powiatach peryferyjnych.
- Badania nad polityką migracyjną i integracyjną na poziomie regionalnym w Polsce (2021).
- Opracowania o euroregionach i europejskich ugrupowaniach współpracy terytorialnej, w tym doświadczenia EUREGIO.

A.5. Deliberacja, partycypacja i wspólnoty lokalne

- M. Reuchamps, J. Vrydagh, Y. Welp (red.), *De Gruyter Handbook of Citizens' Assemblies* (2023).
- E. Ganuza, G. Baiocchi, *The Power of Ambiguity: How Participatory Budgeting Travels the Globe* (2012) — mechanizm splotenia modelu w dyfuzji.
- Opracowania o budżecie partycypacyjnym w Porto Alegre i jego wynikach w perspektywie kilkunastu lat.
- Dokumentacja pilotażu budżetu obywatelskiego województwa małopolskiego (2016) — podział subregionalny i powiązanie ze strategią rozwoju.
- Dokumentacja wojewódzkiego programu mikrograntów „Społecznik” — konstrukcja, zasięg subregionalny i tryb oceny.
- P. Szymański, prace o jednostkach pomocniczych gminy jako niewykorzystanej szansie (2019).
- Orzecznictwo sądów administracyjnych w sprawach statutów jednostek pomocniczych.
- Opracowania o forach budżetowych wspólnot lokalnych w Macedonii Północnej — pilotaż i instytucjonalizacja.
- J. Kmiecik, prace o samorządzie gospodarczym jako związku publicznoprawnym o obligatoryjnym członkostwie (2025).
- Materiały o postulacie izb samorządowych w polskiej debacie ustrojowej od 1981 r.

- Dane o liczbie i aktywności organizacji pozarządowych w Polsce oraz ich rozkładzie terytorialnym.
- A. Klimczuk, Ł. Tomczyk, prace o miastach i gminach przyjaznych starzeniu, włączeniu cyfrowym i międzypokoleniowej polityce regionalnej.

A.6. Finanse regionalne, budżet i inżynieria finansowa

- Opracowania o wieloletniej prognozie finansowej i indywidualnym wskaźniku spłaty zobowiązań, w tym krytyka związku prognozy z realną sytuacją jednostki (M. Walczak, 2016).
- A. Jurewicz, analizy ograniczonej wartości poznawczej danych budżetowych jednostek samorządu (2019).
- Analizy dynamiki zadłużenia sektora samorządowego w Polsce.
- Studia przypadku przechwytywania przyrostu wartości gruntu — doświadczenia polskie i porównanie z jurysdykcjami stosującymi instrument skutecznie.
- Opracowania o rynku obligacji zielonych: pierwsze suwerenne emisje i słabość segmentu komunalnego.
- T. L. Saaty, *The Analytic Hierarchy Process* (1980) oraz *Decision Making with Dependence and Feedback* (1996).
- Prace o programowaniu celowym i rozmytym w budżetowaniu operacyjnym oraz o wielokryterialnej analizie decyzyjnej w alokacji zasobów publicznych.
- A. Charnes, W. W. Cooper, E. Rhodes, *Measuring the Efficiency of Decision Making Units* (1978) — analiza obwiedni danych.
- Analizy budżetu zadaniowego w Polsce i w państwach OECD — brak powiązania danych o wynikach z alokacją.
- Opracowania o zdolności instytucjonalnej samorządów do absorpcji funduszy europejskich i o zatrudnieniu w obsłudze funduszy.

A.7. Cybernetyka, teoria systemów i analiza sieci

- N. Wiener, *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine* (1948).
- W. R. Ashby, *An Introduction to Cybernetics* (1956) — prawo wymaganej różnorodności.
- R. Conant, W. R. Ashby, *Every Good Regulator of a System Must Be a Model of That System* (1970).
- S. Beer, *Brain of the Firm* (1972) i *The Heart of Enterprise* (1979) — Model Systemów Żywotnych i kanał algedoniczny.
- M. Mazur, *Cybernetyczna teoria układów samodzielnych* (1966).
- H. von Foerster, R. Glanville — cybernetyka drugiego rzędu i problem obserwatora w systemie.
- E. Ostrom, *Governing the Commons* (1990) oraz prace o policentryczności w zarządzaniu dobrami wspólnymi.
- M. Olson, *The Logic of Collective Action* (1965) — problem jazdy na gapę.

- R. Putnam, *Making Democracy Work* (1993) — kapitał społeczny a jakość instytucji regionalnych.
- A.-L. Barabási, R. Albert, prace o sieciach bezskalowych i ich odporności na uszkodzenia losowe oraz ataki celowane.
- C. Goodhart — sformułowanie prawa o wskaźniku, który staje się celem.
- Opracowania o zarządzaniu obszarami turystycznymi jako samoorganizującej się sieci publiczno-prywatnej.
- Ch. Assmann i in., badania nad pustyniami informacyjnymi i „gazetami-zombie” (2023).

A.8. Sztuczna inteligencja, dane i audyt procesów publicznych

- S. Tolan i in. (JRC), *Fair and Unbiased Algorithmic Decision Making* (2018) — sprzeczność formalnych kryteriów sprawiedliwości.
- European Law Institute, model prawny oceny wpływu systemów zautomatyzowanego podejmowania decyzji w administracji publicznej.
- Opracowania o architekturze RAG i GraphRAG w zastosowaniach publicznych: kontrolowany korpus, cytowania, wersjonowanie, odtwarzalność.
- Analizy odporności platform partycypacyjnych na boty, ataki wielotożsamościowe, deepfake, zatrucie korpusu i wstrzykiwanie poleceń.
- Badania nad percepcją legitymizacji decyzji wspomaganych algorytmicznie przez obywateli i urzędników.
- Opracowania o wyjaśnialności modeli i o granicach automatyzacji w decyzjach dotyczących osób.
- Materiały dotyczące jawności rejestrów systemów AI stosowanych przez administrację publiczną.

A.9. Zasada interpretacji źródeł i nota metodologiczna

Źródła opisujące obecny samorząd terytorialny i administrację są wykorzystywane diagnostycznie i porównawczo. Dokument nie zakłada prostego przeniesienia żadnego modelu zagranicznego. Rozwiązania OECD, Rady Europy, UNDP, doświadczenia nordyckie, Decidim i vTaiwan są oceniane pod kątem zgodności z projektowaną Konstytucją Portalu wiedzy TechnoSanacji, zasadą suwerenności Narodu, jednością egzekutywy, ochroną praw jednostki i suwerennością technologiczną Polski.

- Rozdzielono opis stanu obecnego od propozycji ustrojowych TechnoSanacji.
- Uzasadnienia prowadzono równolegle w czterech porządkach: cybernetycznym, systemowym, sieciowym i samorządowym; każdy zasadniczy mechanizm ma wskazane wszystkie cztery (punkt 4.5).
- Dane liczbowe podano w formie opisowej tam, gdzie ich precyzyjne brzmienie zależy od roku pomiaru; przed cytowaniem w dokumentach urzędowych wymagają weryfikacji w źródle.

- KPI i KRI są katalogiem startowym. Progi muszą być ustalone dla konkretnego regionu i testowane w pilotażach.
- RAG jest narzędziem wyszukiwania i wsparcia analizy; nie zastępuje wykładni prawa ani decyzji uprawnionego organu.
- Zmiany ustrojowe dotyczące organów, administracji i samorządu wymagają szczegółowej analizy konstytucyjnej, europejskiej, finansowej i przejściowej.
- Rozdział 15 wymienia napięcia nierozstrzygnięte; żadne z nich nie zostało w dokumencie zamknięte i wszystkie stanowią zarazem agendę badawczą.
-

Polska, 5 wrzesień 2026 r. — materiał udostępniony na licencji Creative Commons — Uznanie autorstwa.

