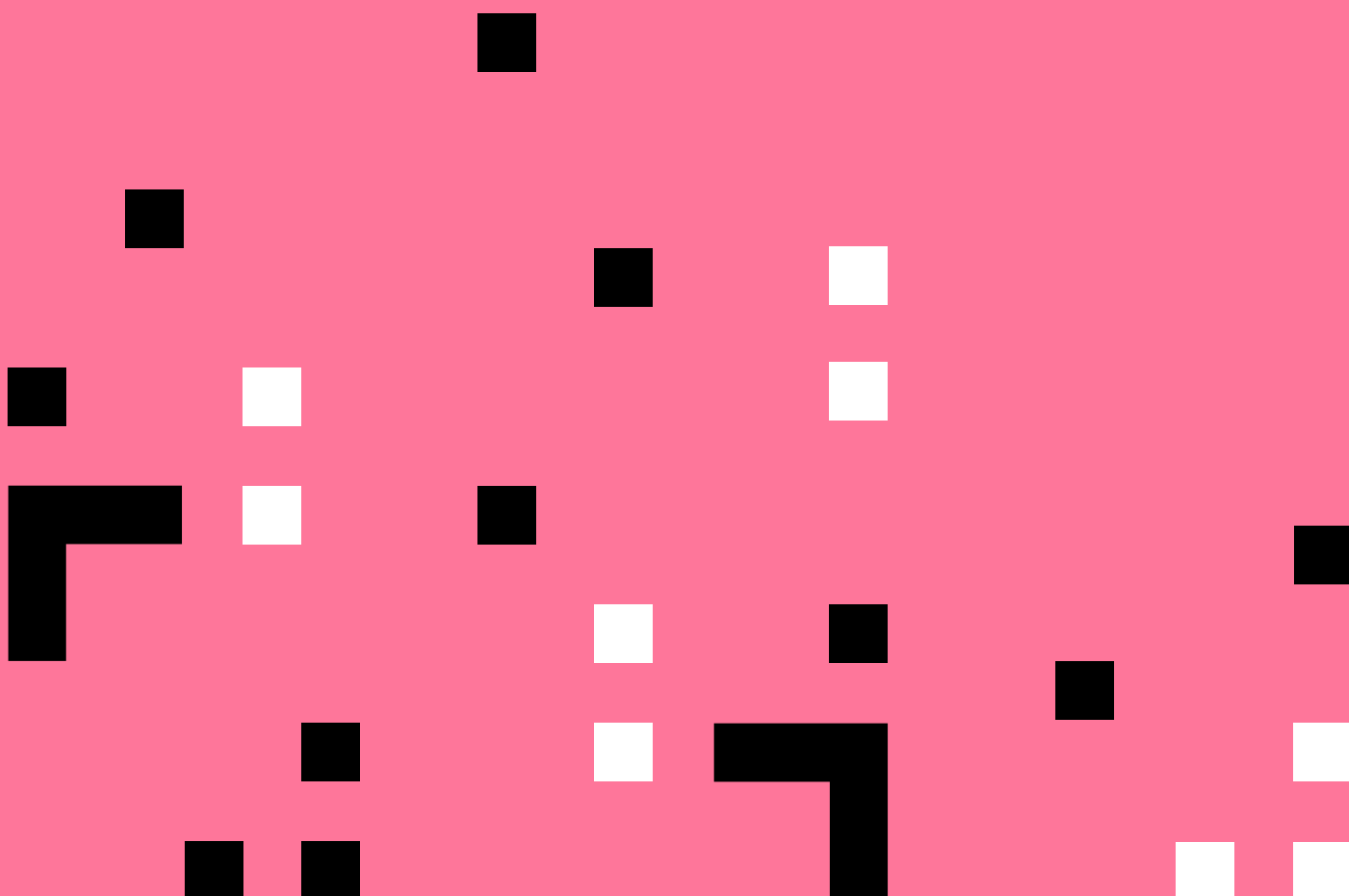


Raport specjalistyczny w obszarze: Design

Raport za rok 2025





Raport specjalistyczny w obszarze: Design Rok 2025

Raport opracowano w ramach projektu
„Sieć Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych”
przez partnerów konsorcjum w składzie:

Zamek Cieszyn

dr Lubomira Trojan
Wioletta Beczek

Akademia WSB

dr hab. Joanna Kurowska-Pysz, prof. AWSB
Dagmara Szmal

Instytucja Kultury Katowice Miasto Ogrodów im. K. Bochenek

Małgorzata Klimkowska
Oskar Adamus
Katarzyna Nowakowska

Cieszyn, marzec 2026





SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	4
rozdział 1.	
Design jako narzędzie systemowe i zasób rozwoju regionu	5
rozdział 2.	
Diagnoza stanu designu w województwie śląskim – rok 2024 (skrót)	10
2.1. Wyniki badań w środowisku projektantów	11
2.2. Wyniki badań wśród przedsiębiorców	13
2.3. Wyniki badań jednostek administracji samorządowej	14
2.4. Wyniki badań instytucji kultury	15
2.5. Podsumowanie	16
rozdział 3.	
Diagnoza stanu designu w województwie śląskim – rok 2025	18
Metodyka badań	19
3.1. Wyniki badań projektantów	20
3.1.1. Perspektywa doświadczonych i czynnych zawodowo projektantów	21
3.1.2. Perspektywa absolwentów kierunków projektowych	25
3.2. Wyniki badań przedsiębiorców	29
3.3. Wyniki badań jednostek administracji samorządowej i instytucji kultury	39
3.3.1. Perspektywa jednostek administracji samorządowej	41
3.3.2. Perspektywa instytucji kultury	47
rozdział 4.	
Ustalenia badawcze i wnioski z działalności Obserwatorium z lat 2024-2025	56
rozdział 5.	
Rekomendacje	67





Wprowadzenie

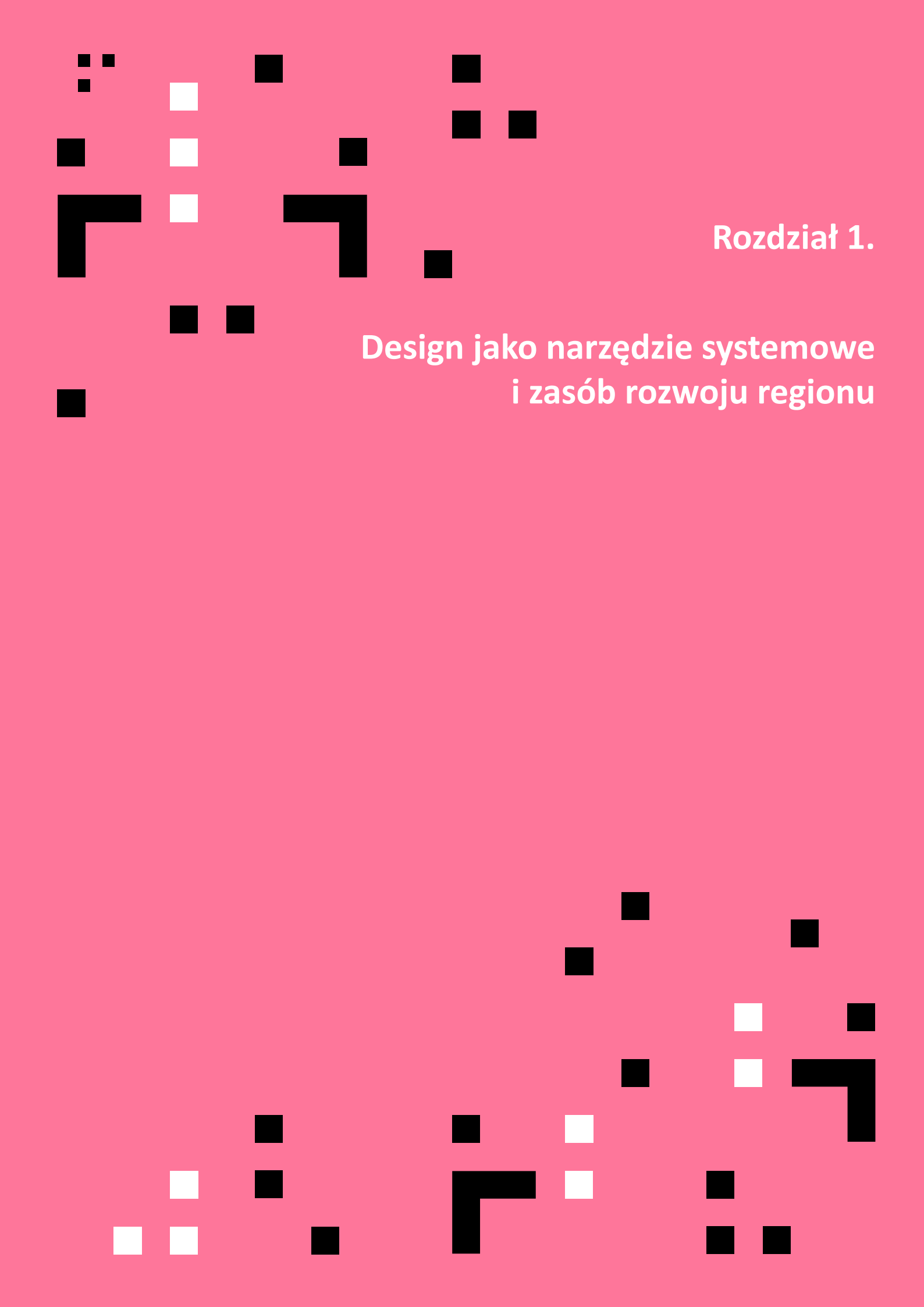
Obserwatorium Designu to jedno z dziewięciu obserwatoriów tworzących Sieć Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych w województwie śląskim. Design jest niezwykle dynamicznie rozwijającym się obszarem ludzkiej aktywności, stanowiącym narzędzie z powodzeniem wykorzystywane w rozwoju nowych produktów i projektów graficznych, przestrzeni publicznej, usług, procesów i społecznych innowacji. Jest on elementem przemysłów wschodzących, stanowiących jedną z inteligentnych specjalizacji województwa śląskiego. Projektowanie jest tu traktowane systemowo, jako sposób myślenia, podejście do tworzenia innowacji i rozwiązywania złożonych wyzwań. Tak rozumiany design służy budowaniu przewagi konkurencyjnej województwa, szczególnie w kontekście stojących przed nim wyzwań związanych z kryzysem klimatycznym i demograficznym, koniecznością pobudzania innowacyjności i ciągłego podnoszenia jakości życia. Jego zastosowanie wpisuje się w promowaną przez Komisję Europejską w ramach inicjatywy pn. New European Bauhaus (NEB) politykę łączenia świata nauki, technologii, kultury i przemysłów kreatywnych. Ma ona ułatwiać przemiany społeczeństw, zmniejszać nierówności, rozwijać spójność społeczną i ułatwiać osiągnięcie neutralności węglowej.

Obserwatorium Designu ma na celu monitorowanie stanu i sposobów wykorzystania designu w województwie, szczególnie w kontekście celów NEB oraz wyzwań społecznych, gospodarczych i ekologicznych. Obserwatorium ma za zadanie badać w obszarze designu potrzeby przedsiębiorców, potrzeby instytucji kultury i sektora publicznego, diagnozować sytuację projektantów i absolwentów uczelni projektowych, a także śledzić trendy i interakcje instytucji zajmujących się designem w województwie. Obserwatorium popularyzuje także design jako narzędzie zmiany oraz łączy przedstawicieli twórczych środowisk z terenu województwa, Polski oraz Europy.

Obserwatorium Designu jest tworzone przez konsorcjum: Zamek Cieszyn – odpowiedzialny za badania wśród grupy projektantów działających na terenie województwa, Akademię WSB – odpowiedzialną za badania wśród przedsiębiorców oraz Instytucję Kultury Katowice Miasto Ogrodów – przeprowadzającą badania w sektorze kultury i administracji samorządowej.

Niniejszy raport podsumowuje wyniki diagnozy stanu designu w województwie śląskim prowadzonej w latach 2024 i 2025. Wyniki badań przeprowadzonych w roku 2024 przedstawiono tu jednak w formie skróconej, ich pełna wersja została opublikowana w Raporcie specjalistycznym w obszarze: Design za rok 2024, który dostępny jest pod linkiem:
<https://ris.slaskie.pl/pl/so-ris-design---raporty-roczne.html>

Wyniki badań przeprowadzonych w roku 2025 zostały w raporcie przedstawione w wersji pogłębionej, przy czym ich pełna wersja znajduje się w załącznikach (Załącznik 1,2,3). Dokonano krótkiego podsumowania wyników z obydwu lat, zwracając uwagę na pojawiające się tendencje oraz nowe zjawiska. Na ich podstawie opracowano zestaw rekomendacji, których wdrożenie w opinii autorów raportu będzie w skuteczny sposób wspierało branżę projektową oraz wpływało na poziom wykorzystania designu, tak by w najlepszy sposób wspierał on innowacyjność śląskich przedsiębiorstw, instytucji kultury, samorządów, a tym samym całego regionu.



Rozdział 1.

Design jako narzędzie systemowe i zasób rozwoju regionu



Współczesny design coraz rzadziej postrzegany jest wyłącznie jako obszar związany z estetyką czy projektowaniem pojedynczych obiektów. Obecnie rozumiany jest on przede wszystkim jako proces o analityczno-projektowym charakterze, umożliwiający diagnozowanie i odpowiadanie na złożone problemy społeczno-gospodarcze. Definicje designu są liczne i zmieniają się w czasie, jednak ich przegląd pozwala wyabstrahować dominującą cechę projektowania: jest ono strategicznym procesem rozwiązywania problemów, który integruje potrzeby użytkowników, możliwości technologiczne oraz uwarunkowania organizacyjne i społeczne¹. Obejmuje projektowanie produktów, usług, systemów, interakcji oraz doświadczeń, a coraz częściej także procesów, modeli organizacyjnych i polityk publicznych.

Tak rozumiany design stał się metodą pracy z niepewnością, narzędziem integrowania wiedzy oraz sposobem porządkowania procesów innowacyjnych w warunkach zmian społecznych, technologicznych i środowiskowych. Design umożliwia przekładanie abstrakcyjnych celów strategicznych na konkretne rozwiązania możliwe do wdrożenia, a jednocześnie pozwala na krytyczną refleksję nad funkcjonowaniem istniejących systemów, instytucji i praktyk społecznych. W tym sensie pełni rolę strategiczną, istotną nie tylko dla sektora kreatywnego, lecz w ogóle dla rozwoju regionu, lokalnej przedsiębiorczości, administracji publicznej i społeczności. Projektanci, odwołując się do globalnych trendów, oferują jednocześnie biznesowi, sektorowi publicznemu, instytucjom kultury i organizacjom pozarządowym konkretne, osadzone w kontekście regionalnym rozwiązania.

Metody wywodzące się ze świata designu, np. popularny design thinking, obejmują zdolność do formułowania problemów, pracy z interesariuszami, prototypowania rozwiązań oraz iteracyjnego uczenia się. W warunkach rosnącej złożoności systemów społecznych i gospodarczych umożliwia to porządkowanie procesów i relacji oraz uwspólnianie wartości wśród osób o różnym pochodzeniu, zapleczu, wizjach i potrzebach. Dzięki swojej iteracyjnej (powtarzalnej) naturze design pozwala na testowanie rozwiązań i ciągłe ich doskonalenie, co ma szczególne znaczenie w kontekście zarządzania zmianą i ograniczania ryzyka².

Korzyści wynikające z inwestowania w design obejmują zarówno efekty ekonomiczne, jak i społeczne. Znaczenie designu jako zasobu rozwojowego jest szczególnie widoczne w regionach przechodzących procesy transformacji strukturalnej. To właśnie na poziomie regionalnym ujawnia się potencjał designu jako narzędzia łączącego strategię rozwoju z codziennymi praktykami instytucji, organizacji i mieszkańców.

1 World Design Organization, Industrial design definition history, <https://wdo.org/about/definition>, [12.02.2026]; Japan Institute of Design Promotion, What is Design?, <https://www.jidp.or.jp/en/about/firsttime/whatsdesign>, [12.02.2026]; Design Council, Using design as a force for change. Strategy 2020–24, s. 6, <https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/Design%2520Council%25202020-24%2520Strategy.pdf>; ABC Wzornictwa, Instytut Wzornictwa Przemysłowego, https://www.iwp.com.pl/abc_wzornictwa, [12.02.2026];

2 IDEO. *The Field Guide to Human-Centered Design*. IDEO.org. Dostęp: <https://designkit.org> Design Council. (2019). *What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond*. Dostęp: <https://www.designcouncil.org.uk>



Z perspektywy rozwoju regionalnego kluczowe znaczenie ma systemowe podejście do designu, zakładające budowanie trwałego wsparcia dla środowiska projektowego oraz instytucji edukacyjnych i promujących design. Istotnym elementem tego podejścia jest funkcjonowanie Obserwatorium Designu jako części sieci Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych. W skład konsorcjum Obserwatorium wchodzi Zamek Cieszyn, Akademia WSB oraz Instytucja Kultury Katowice Miasto Ogrodów im. Krystyny Bochenek.

Zadaniem Obserwatorium jest monitorowanie i analiza stanu designu, identyfikowanie potrzeb projektantów, przedsiębiorców i instytucji, a także badanie trendów oraz relacji zachodzących pomiędzy interesariuszami związanymi z designem. Obserwatorium Designu, które w 2025 roku opublikowało pierwszy raport podsumowujący badania przeprowadzone w 2024 roku wśród przedsiębiorców, projektantów, administracji publicznej i sektora kultury, kontynuuje diagnozowanie barier, luk kompetencyjnych oraz obszarów o największym potencjale rozwojowym. Do kluczowych należy zaliczyć projektowanie usług, systemów informacji, wystaw, design społeczny oraz projektowanie w duchu zrównoważonego rozwoju. W kontekście województwa śląskiego Śląska projektowanie wpisuje się w trzy zasadnicze filary transformacji: innowacyjność, podniesienie jakości życia mieszkańców oraz budowanie przewagi konkurencyjnej regionu w odpowiedzi na kryzys klimatyczny i wyzwania demograficzne.

Projektowanie zmiany: design na Śląsku

Województwo śląskie, jako region o silnym dziedzictwie przemysłowym, zmierzający ku gospodarce opartej na wiedzy i usługach, w którym zachodzą intensywne zmiany społeczne, kulturowe i tożsamościowe, od lat sięga po design jako narzędzie wspierające te procesy.

Województwo śląskie nie posiada jeszcze w pełni spójnego, uświadomionego i ukierunkowanego na wspólny cel ekosystemu designu, jednak funkcjonują tu instytucje odgrywające istotną rolę w kształceniu projektantów i popularyzacji projektowania. Należy do nich regionalne centrum designu Zamek Cieszyn, od lat zaangażowane w promocję dobrego projektowania, organizujące konkurs Śląska Rzecz, przegląd projektów dyplomowych Graduation Projects oraz inicjujące działania na rzecz zachowania i rozwoju rzemiosła, m.in. w ramach Szkoły Rzemiosł Cieszyn. Istotne znaczenie odgrywa również Instytucja Kultury Katowice Miasto Ogrodów, która promuje design i regularnie współpracuje z projektantami przy realizacji wydarzeń oraz projektów o charakterze kulturalnym i społecznym. Instytucje, takie jak Muzeum Śląskie, Muzeum Górnictwa Węglowego w Zabrze, Kopalnia Guido czy Muzeum Miejskie w Tychach, wykorzystują metody projektowe do tworzenia wystaw, systemów informacji i doświadczeń zwiedzających, do reinterpretacji dziedzictwa oraz budowania narracji o historii regionu. W województwie są realizowane także projekty międzynarodowe, m.in. Design 4 Innovation, EDIDesK czy PICOBELLO, wzmacniające powiązania regionu z międzynarodowym środowiskiem projektowym.

Istotnym filarem rozwoju designu pozostają uczelnie wyższe. Akademia Sztuk Pięknych w Katowicach kształci projektantów w obszarach grafiki, projektowania przemysłowego, komunikacji wizualnej i designu społecznego, aktywnie współpracując z instytucjami kultury i samorządami. Uniwersytet Śląski rozwija interdyscyplinarne kierunki łączące design z humanistyką, naukami społecznymi i zarządzaniem w sektorach kreatywnych, natomiast Politechnika Śląska wzmacnia przestrzeń projektowania inżynierskiego, nowych technologii i innowacji materiałowych. Absolwenci tych uczelni znajdują zatrudnienie zarówno w regionie, jak i poza nim, a ich projekty są wdrażane, a także doceniane w prestiżowych konkursach branżowych. Akademia



WSB przekazuje z kolei wiedzę z zakresu design thinking, projektowania usług, zarządzania designem i innowacjami przedsiębiorcom, menedżerom, kadrze zarządzającej, dzięki czemu kompetencje projektowe są wykorzystywane także w praktyce biznesowej i organizacyjnej. Uczelnia wspiera wdrażanie metod projektowych w procesach decyzyjnych, rozwoju produktów i usług, optymalizacji procesów czy budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw, wzmacniając innowacyjność śląskich firm i zdolność do adaptacji.

W województwie działają liczne studia projektowe, m.in. Sokka, Trashstock, Wzorro Design, Tenka Design Studio, TUKEJ czy Blank Studio, współtworzące coraz silniejszy śląski sektor kreatywny. Wsparcie dla tego sektora jest realizowane poprzez programy grantowe, konkursy i inicjatywy inkubacyjne, skierowane do mikroprzedsiębiorstw i freelancerów. Warto tu podkreślić silną potrzebę wzmacniania kompetencji zarządczych i strategicznych wśród projektantów, aby design mógł funkcjonować także jako baza stabilnych modeli działalności gospodarczej.

Ważną rolę w poszerzaniu wiedzy o designie odgrywają organizowane w województwie wydarzenia, takie jak 4 Design Days, INDUSTRIADA – Święto Szlaku Zabytków Techniki, Agrafa czy bielski Arting. Umożliwiają spotkania środowisk projektowych, biznesowych i publicznych, wzmacniają widoczność designu w regionie oraz sprzyjają budowaniu relacji międzysektorowych. Wydarzenia te prezentują efekty pracy śląskich projektantów, ale także kształtują świadomość znaczenia designu wśród mieszkańców regionu. Edukacja projektowa ma wpływ na działania instytucji publicznych i sektora kultury, które coraz częściej korzystają z metod projektowych i wsparcia projektantów. Projektowanie usług, procesów partycypacyjnych, konsultacji społecznych oraz innowacji społecznych staje się coraz powszechniejszym polem współpracy z projektantami.

Jednym z ważnych obszarów zastosowania designu jest przestrzeń publiczna. W województwie śląskim widoczne jest to szczególnie w poprzemysłowych przestrzeniach miast. Design wykorzystywany jest tam do tworzenia miejsc o nowych funkcjach, dostępnych i bezpiecznych, nowych systemów informacji, małej architektury, a także wydarzeń i działań mających na celu integrację społeczną. Projektowanie w regionach poprzemysłowych umożliwia reinterpretację często niedocenianego, „trudnego” dziedzictwa, na bazie którego są tworzone nowe produkty, usługi, doświadczenia, a nawet tożsamość „nowych Ślązaków”. Coraz częściej te działania są realizowane w procesach partycypacyjnych, co sprzyja lepszemu dopasowaniu rozwiązań do realnych potrzeb mieszkańców.

Jednym z obszarów, w których potencjał designu ujawnia się szczególnie wyraźnie, są innowacje społeczne. W województwie śląskim dotyczą one m.in. wyzwań związanych ze starzeniem się społeczeństwa, zmianami na rynku pracy, transformacją energetyczną, dostępnością usług publicznych oraz wzmacnianiem kapitału społecznego. Projektanci, dzięki m.in. analizie potrzeb mieszkańców, analizie relacji, punktów krytycznych i budowaniu zróżnicowanych scenariuszy, ułatwiają społeczną transformację i wspierają budowanie społeczności bardziej odpornych na kryzysy.

Przedstawiona w raporcie Obserwatorium Designu z roku 2024 analiza stanu designu w województwie pokazuje duży potencjał dla jego rozwoju poprzez to narzędzie. Zmapowane działania wpisują się też w szerszy kontekst Nowego Europejskiego Bauhausu, programu Komisji Europejskiej, akcentującego rolę projektowania służącego celom społecznym, ekologicznym

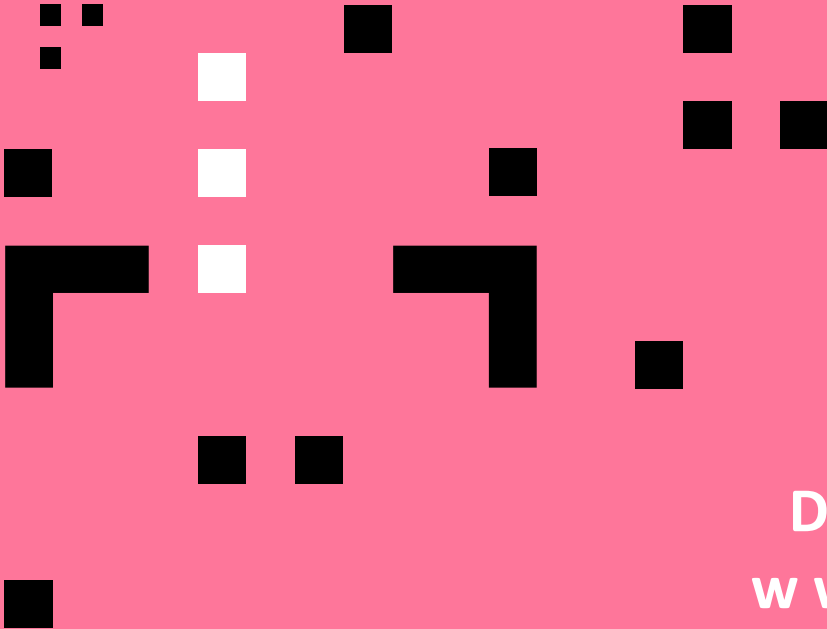


i estetycznym. Projektowanie w województwie śląskim jest spójne z europejskimi trendami, takimi jak projektowanie dla bezpieczeństwa, dla regeneracji i długowieczności, łączenie świata fizycznego i cyfrowego, projektowanie dla zrównoważonego rozwoju, inkluzywne i uwzględniające potrzeby osób neuroatypowych³. Design przestaje być w regionie kwestią formy czy wizerunku, a staje się narzędziem świadomego kształtowania przyszłości, bazującym na jakości, współpracy i odpowiedzialności za długofalowy rozwój regionu⁴.

Jednak nadal jest potrzebne bardzo świadome i systemowe rozwijanie potencjału designu, wymagające integracji działań instytucji, urzędów, studiów projektowych. W regionie, w którym spotykają się procesy transformacji gospodarczej, energetycznej, demograficznej i kulturowej, i które musi brać pod uwagę światowy kryzys polityczny oraz bezpieczeństwa, adaptacyjność, jaką daje design, jest szczególnie ważnym zasobem. Wsparcie dla designu jest realizowane tu w dużej mierze poprzez pojedyncze podmioty, co utrudnia budowanie efektu skali. Wskazuje to na potrzebę wspierania środowiska projektantów oraz zachęcania do jak najliczniejszych procesów współpracy z przedsiębiorcami i powiązań z celami rozwoju regionu. Włączenie designu w sposób systemowy do strategii rozwoju województwa śląskiego pozwala traktować go nie jako koszt czy element wizerunkowy, lecz jako inwestycję w jakość procesów, usług i relacji społecznych.

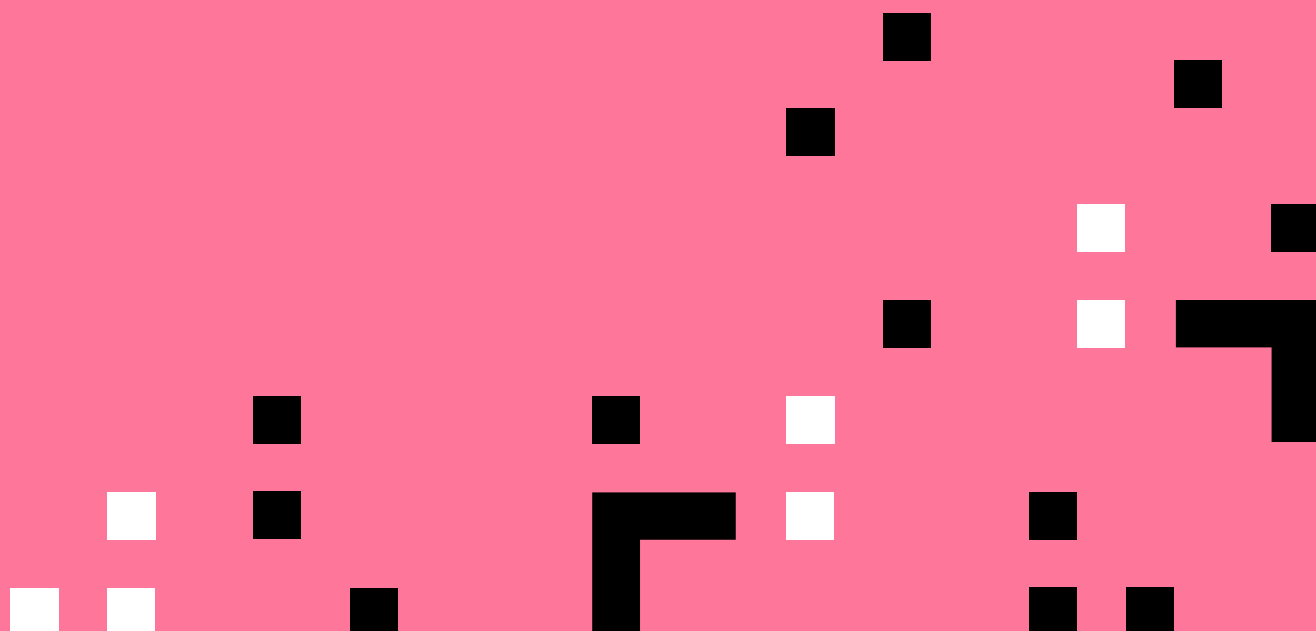
3 Noel, L.-A. (2023). *Design Social Change: Take Action, Work Toward Equity, and Challenge the Status Quo*. Stanford d.school; IFRC (2020). *Shelter in Disasters*. <https://www.ifrc.org>; Right to Repair Europe (2024). *Policy Toolkit*. <https://repair.eu>

4 Ceschin, F., Gaziulusoy, I. (2019). *Design for Sustainability: A Multi-Level Framework*. Routledge.



Rozdział 2.

Diagnoza stanu designu w województwie śląskim – rok 2024 (skrót)





Badania przeprowadzone w roku 2024 objęły cztery grupy interesariuszy: projektantów, przedsiębiorców oraz przedstawicieli administracji samorządowej i instytucji kultury. Ich głównym celem było zidentyfikowanie roli projektowania w rozwoju gospodarczym i społecznym regionu, określenie charakteru współpracy między środowiskiem projektowym a innymi sektorami oraz wskazanie głównych barier i możliwości rozwoju branży projektowej.

Badanie miało charakter jakościowo-ilościowy i zostało przeprowadzone przez tworzące konsorcjum instytucje przy wykorzystaniu różnych narzędzi badawczych: ankiet internetowych (CAWI), indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz zogniskowanych wywiadów grupowych. Takie podejście pozwoliło na zebranie zarówno danych statystycznych, jak i pogłębionych opinii respondentów, co umożliwiło wieloaspektową analizę stanu designu w regionie.

2.1. Wyniki badań w środowisku projektantów

Badanie środowiska projektantów objęło 33 respondentów reprezentujących różne obszary działalności projektowej. Wśród badanych znaleźli się zarówno projektanci prowadzący własną działalność gospodarczą, pracownicy studiów projektowych, osoby zatrudnione w organizacjach publicznych i prywatnych, jak również nauczyciele akademicki, dominowały osoby z dużym doświadczeniem zawodowym. Prawie połowa respondentów posiadała ponad 15 lat praktyki w branży projektowej, co pozwala traktować ich opinie jako reprezentatywne dla dojrzałej części środowiska projektowego regionu.

Zdecydowana większość badanych prowadziła własną działalność projektową, najczęściej w formie niewielkich studiów projektowych. Głównym ośrodkiem aktywności projektantów były Katowice, pełniące funkcję regionalnego centrum branży kreatywnej.

Motywacje wyboru regionu jako miejsca pracy

Respondenci wskazywali, że decyzja o prowadzeniu działalności projektowej w województwie śląskim wynika przede wszystkim z czynników osobistych i społecznych. Najczęściej wymieniano więzi rodzinne, przywiązanie do regionu oraz komfort życia w znanym środowisku. Istotnym czynnikiem była również możliwość łączenia działalności projektowej z aktywnością naukową, kulturalną i artystyczną. Województwo śląskie oferuje w tym zakresie stosunkowo dobre warunki dzięki obecności uczelni wyższych, instytucji kultury oraz organizacji wspierających rozwój sektora kreatywnego. Podkreślano też dobre warunki życia w regionie, w tym dostępność mieszkań, rozwiniętą infrastrukturę miejską oraz relatywnie dobre zaplecze kulturalne. Czynniki te wpływają w opinii projektantów na atrakcyjność regionu jako miejsca prowadzenia działalności projektowej.

Charakter działalności projektowej

Projektanci działający w regionie realizowali bardzo zróżnicowane koncepty. Wśród najważniejszych obszarów aktywności projektantów w roku 2024 można wyróżnić:

- projektowanie graficzne i komunikację wizualną,
- projektowanie produktów i wzornictwo przemysłowe,
- projektowanie przestrzeni oraz wystawiennictwo,
- projektowanie usług (service design),
- projektowanie systemów informacji wizualnej.



Zauważalny był również wzrost znaczenia projektowania cyfrowego, w tym projektowania interfejsów użytkownika oraz doświadczeń użytkowników (UX). Respondenci zwracali uwagę, że rozwój nowych technologii sprawia, że ich kompetencje coraz częściej wykorzystywane są w projektach związanych z produktami cyfrowymi oraz usługami online.

Struktura rynku klientów

Najważniejszą grupą klientów śląskich projektantów były przedsiębiorstwa, w szczególności małe i średnie firmy. Wynika to ze struktury gospodarki regionu, w której dominują przedsiębiorstwa o niewielkiej skali działalności.

Istotną rolę w rynku usług projektowych odgrywały również instytucje kultury oraz sektor publiczny. W wielu przypadkach to właśnie projekty realizowane na zlecenie instytucji publicznych stanowiły ważne źródło przychodów dla projektantów.

Współpraca z klientami najczęściej inicjowana była przez samych klientów, którzy zgłaszali się do projektantów z konkretnymi zleceniami. Jednocześnie stosunkowo niewielka część projektantów posiadała stałych klientów, co wskazuje na projektowy i często nieregularny charakter podejmowanej współpracy.

Ocena poziomu rozwoju designu w regionie

Respondenci ocenili, że w województwie śląskim najlepiej rozwinięte są obszary projektowania związane z komunikacją wizualną, projektowaniem przestrzeni oraz projektowaniem dla sektora medycznego.

Za szczególnie istotny uznano rozwój projektowania dla medycyny, który wynika m.in. z obecności silnych instytucji badawczych i medycznych w regionie. Znacznie słabiej oceniono rozwój wzornictwa przemysłowego. Może to wynikać z ograniczonej liczby przedsiębiorstw produkcyjnych, inwestujących w design oraz z niewystarczającej liczby programów edukacyjnych w tej przestrzeni.

Bariery rozwoju branży projektowej

Najważniejsze problemy wskazywane przez projektantów dotyczyły przede wszystkim kwestii ekonomicznych i organizacyjnych. Do najczęściej wymienianych należały:

- niskie budżety przeznaczane przez klientów na usługi projektowe,
- niewystarczająca świadomość przedsiębiorców dotycząca znaczenia designu,
- ograniczona liczba programów wsparcia dla branży kreatywnej,
- brak silnego ośrodka integrującego środowisko projektowe.

Respondenci podkreślali również, że wielu przedsiębiorców traktowało design jako koszt, a nie inwestycję w rozwój firmy. Taka percepcja ogranicza możliwości realizacji bardziej zaawansowanych projektów.



2.2. Wyniki badań wśród przedsiębiorców

Charakterystyka grupy badawczej

W badaniu wzięło udział 50 przedstawicieli przedsiębiorstw z województwa śląskiego, reprezentujących różne sektory gospodarki. Byli to przede wszystkim właściciele firm oraz menedżerowie odpowiedzialni za rozwój produktów, marketing, strategię przedsiębiorstwa lub procesy innowacyjne tj. osoby bezpośrednio zaangażowane w podejmowanie decyzji dotyczących współpracy z projektantami i firmami projektowymi. Większość badanych przedsiębiorstw posiadała co najmniej kilkuletnie doświadczenie we współpracy z jednym lub kilkoma usługobiorcami z branży designu, a istotne znaczenie w umacnianiu tych relacji odgrywała tematyka zleceń i wymogi dotyczące kompetencji specjalistycznych. Badania dowiodły rosnącej profesjonalizacji rynku usług projektowych i wzrostu zapotrzebowania przedsiębiorstw na wyspecjalizowane kompetencje projektowe.

Formy i zasady współpracy z projektantami

Najczęściej stosowaną formą współpracy z projektantami były umowy cywilnoprawne lub współpraca w modelu B2B. W wielu przypadkach współpraca miała charakter projektowy i uzależniona była od bieżących potrzeb firmy, takich jak rozwój nowego produktu, wprowadzenie zmian w komunikacji marketingowej czy przygotowanie materiałów promocyjnych. Kluczowe kryteria wyboru projektanta lub firmy projektowej to doświadczenie, wcześniejsze realizacje oraz rekomendacje i referencje pochodzące od innych klientów. Istotne znaczenie ma także koszt usługi oraz zdolność projektanta do realizacji projektów w określonym czasie i przy określonym budżecie. O podejmowaniu współpracy decyduje również dopasowanie kompetencji projektanta do specyfiki branży przedsiębiorstwa. Firmy bardziej doświadczone w korzystaniu z usług projektowych często świadomie poszukiwały projektantów wyspecjalizowanych w określonych dziedzinach, takich jak projektowanie produktów, projektowanie usług czy projektowanie procesów biznesowych.

Obszary wykorzystania usług projektowych

Badani przedsiębiorcy korzystali z usług projektowych przede wszystkim w trzech obszarach działalności firmy: marketing i komunikacja wizualna, projektowanie i rozwój produktów oraz usług, projekty badawczo-rozwojowe i innowacyjne. Zlecenia najczęściej dotyczyły usług projektowania związanych z identyfikacją wizualną, materiałami marketingowymi oraz projektowaniem opakowań. W wielu przedsiębiorstwach projektanci uczestniczyli również w procesach projektowania nowych produktów lub modernizacji istniejących rozwiązań. Usługi projektowe wykorzystywano również w projektowaniu procesów organizacyjnych w firmach m.in. poprzez projektowanie nowych rozwiązań w zarządzaniu projektami, zasobami ludzkimi i procesami biznesowymi.

Wpływ designu na funkcjonowanie przedsiębiorstw

Większość badanych przedsiębiorców dostrzegła pozytywny wpływ współpracy z projektantami i firmami projektowymi na rozwój swojej działalności. Usługi projektowe przyczyniały się przede wszystkim do zwiększenia atrakcyjności produktów i usług, poprawy komunikacji marketingowej oraz budowania rozpoznawalności marki. Projektanci wspierali też badane przedsiębiorstwa w dostosowaniu oferty do zmieniających się potrzeb rynku oraz oczekiwań klientów, jak również tworzeniu bardziej funkcjonalnych i ergonomicznych produktów. Współpraca z projektantami poprawiała także efektywność procesów biznesowych, na przykład poprzez optymalizację procesów produkcyjnych lub usprawnienie komunikacji wewnętrznej w organizacji.



Bariery współpracy z projektantami

Pomimo wielu pozytywnych doświadczeń związanych z wykorzystaniem usług projektowych, badani przedsiębiorcy wskazali także na szereg barier utrudniających rozwój współpracy biznes – design. Najczęściej wskazywano na wysokie koszty usług projektowych, które dla części firm, szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw, stanowią istotne obciążenie finansowe. Drugą najistotniejszą barierą był brak wystarczającej wiedzy na temat zakresu i możliwości wykorzystania usług projektowych. Część przedsiębiorców przyznawało, że nie uświadamia sobie wszystkich potencjalnych korzyści wynikających z wykorzystania usług projektowych, przez co nie traktuje tych możliwości w sposób strategiczny. Podkreślano brak wystarczającego dostępu do informacji o projektantach oraz ich specjalizacjach, co utrudnia znalezienie odpowiedniego usługobiorcy z tej branży. Ważną rolę w tym zakresie mogłyby odegrać instytucje otoczenia biznesu, np. wspierając przedsiębiorstwa w nawiązywaniu współpracy z projektantami.

2.3. Wyniki badań jednostek administracji samorządowej

Badanie administracji publicznej objęło przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego z różnych części województwa śląskiego. W badaniu uczestniczyli pracownicy urzędów miejskich, gminnych oraz powiatowych, odpowiedzialni za rozwój lokalny, inwestycje, promocję lub komunikację społeczną.

Celem badania było określenie roli designu w realizacji zadań publicznych oraz identyfikacja sposobów współpracy samorządów z projektantami i firmami projektowymi.

Priorytetowe obszary działań samorządów

Respondenci wskazali na najważniejsze obszary działalności jednostek samorządu terytorialnego. Są nimi:

- poprawa jakości przestrzeni publicznych,
- ochrona środowiska i działania związane ze zrównoważonym rozwojem,
- zwiększanie dostępności i bezpieczeństwa infrastruktury publicznej,
- promocja gmin i powiatów.

W opinii respondentów projektowanie odgrywało istotną rolę szczególnie w kontekście planowania przestrzennego, projektowania infrastruktury publicznej oraz tworzenia spójnych systemów komunikacji wizualnej.

Formy współpracy z projektantami

Współpraca samorządów z projektantami odbywała się najczęściej poprzez procedury zamówień publicznych, w szczególności konkursy i przetargi. W praktyce oznacza to, że wybór projektanta w dużej mierze uzależniony jest od kryteriów formalnych, takich jak cena czy termin realizacji. W wielu przypadkach jednostki samorządowe współpracowały z projektantami działającymi w regionie. Lokalni projektanci byli wybierani m.in. ze względu na znajomość specyfiki regionu, uwarunkowań społecznych oraz potrzeb mieszkańców.

Obszary wykorzystania designu w administracji

Projektanci najczęściej byli angażowani w projekty związane z planowaniem i zagospodarowaniem przestrzeni publicznych, w tym projektowaniem placów, parków czy przestrzeni rekreacyjnych. Design wykorzystywano także w projektowaniu infrastruktury transportowej oraz systemów informacji miejskiej.



Istotnym obszarem współpracy było również projektowanie identyfikacji wizualnej jednostek samorządu terytorialnego oraz materiałów promocyjnych. W wielu przypadkach projektanci uczestniczyli także w projektach modernizacji budynków publicznych, takich jak szkoły czy instytucje kultury.

Korzyści ze współpracy z projektantami

Przedstawiciele administracji publicznej podkreślali, że współpraca z projektantami przynosi wiele korzyści. Projektanci wnoszą do projektów nowe pomysły oraz świeże spojrzenie na lokalne problemy. Dzięki temu jest możliwe tworzenie bardziej funkcjonalnych i atrakcyjnych przestrzeni publicznych. Współpraca z projektantami przyczyniała się również do poprawy jakości komunikacji między administracją a mieszkańcami oraz do budowania bardziej spójnego wizerunku gmin i powiatów.

Bariery współpracy

Najważniejszymi barierami we współpracy były ograniczenia budżetowe oraz skomplikowane procedury administracyjne. W wielu przypadkach procedury zamówień publicznych ograniczają możliwość wyboru najlepszej jakościowo oferty, ponieważ decydującym kryterium jest cena. Respondenci wskazywali także na presję czasu związaną z realizacją projektów finansowanych ze środków zewnętrznych, co utrudnia realizację bardziej złożonych procesów projektowych.

2.4. Wyniki badań instytucji kultury

Badanie objęło wybranych przedstawicieli instytucji kultury funkcjonujących w województwie śląskim, w tym muzeów, galerii, centrów kultury oraz organizacji zajmujących się promocją designu. Instytucje te odgrywają istotną rolę w rozwoju sektora kreatywnego, ponieważ stanowią przestrzeń współpracy pomiędzy projektantami, artystami, przedsiębiorcami oraz społecznością lokalną.

Respondenci wskazywali, że design jest ważnym elementem działalności instytucji kultury, szczególnie w kontekście projektowania wystaw, wydarzeń kulturalnych oraz działań edukacyjnych. Projektanci współpracowali z instytucjami kultury m.in. przy tworzeniu scenografii wystaw, projektowaniu materiałów promocyjnych oraz opracowywaniu systemów informacji wizualnej. Instytucje kultury pełnią również funkcję platformy prezentacji i promocji designu. Organizowane przez nie wystawy, konkursy oraz wydarzenia branżowe pozwalają na prezentację dorobku projektantów oraz budowanie świadomości społecznej dotyczącej znaczenia projektowania.

Jednocześnie przedstawiciele instytucji kultury zwracali uwagę na ograniczenia finansowe oraz organizacyjne, utrudniające rozwój projektów związanych z designem. W wielu przypadkach instytucje działają w oparciu o ograniczone budżety, co utrudnia realizację większych projektów wystawienniczych lub edukacyjnych.

Respondenci podkreślali jednak, że instytucje kultury mogą odgrywać ważną rolę w integracji środowiska projektowego oraz budowaniu współpracy pomiędzy projektantami, biznesem i administracją publiczną. Dzięki organizowaniu wydarzeń branżowych oraz realizacji programów edukacyjnych mogą przyczyniać się do zwiększania świadomości znaczenia designu w rozwoju regionalnym.



2.5. Podsumowanie

Analiza wyników badań przeprowadzonych w 2024 roku wśród wszystkich grup respondentów pozwoliła na zdefiniowanie najważniejszych podobieństw i różnic w rozumieniu różnych aspektów dotyczących stanu designu, występujących wśród różnych grup respondentów. Przedstawiono je w tabeli nr 1.

Tabela 1. Porównanie wyników badań wśród różnych grup respondentów w roku 2024

Obszar analizy	Projektanci	Przedsiębiorcy	Administracja samorządowa	Instytucje kultury
Rola designu	Kluczowe narzędzie tworzenia wartości produktów i usług	Narzędzie marketingowe i rozwoju produktów	Narzędzie projektowania przestrzeni publicznych i komunikacji	Narzędzie promocji kultury i edukacji
Najczęstsze obszary współpracy	Grafika użytkowa, projektowanie produktów, przestrzeń, UX	Marketing, rozwój produktów, projekty B+R	Przestrzeń publiczna, infrastruktura, identyfikacja wizualna	Wystawy, wydarzenia kulturalne, komunikacja wizualna
Korzyści ze współpracy z projektantami	Rozwój zawodowy	Wzrost konkurencyjności, lepsza oferta rynkowa	Poprawa jakości przestrzeni i usług publicznych	Promocja designu i edukacja społeczna
Największe bariery	Niskie budżety klientów, brak wsparcia instytucjonalnego	Wysokie koszty usług, brak wiedzy o designie	Procedury zamówień publicznych, ograniczenia budżetowe	Ograniczone finansowanie działań kulturalnych
Potencjał rozwoju	Współpraca z biznesem i projekty innowacyjne	Integracja designu w strategiach firm	Większe wykorzystanie designu w usługach publicznych	Integracja środowiska projektowego i promocja designu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Na podstawie wyników badań sformułowano także kilka kluczowych wniosków dotyczących funkcjonowania i rozwoju ekosystemu designu w województwie śląskim w roku 2024:

1. Zarówno przedsiębiorcy, jak i przedstawiciele administracji publicznej oraz instytucji kultury dostrzegali rosnącą rolę projektowania jako narzędzia wspierającego rozwój organizacji. W przedsiębiorstwach design wykorzystywano głównie w marketingu oraz w rozwoju produktów i usług, natomiast w administracji publicznej przede wszystkim w projektowaniu przestrzeni publicznych, identyfikacji wizualnej i komunikacji z mieszkańcami. W opinii respondentów wzrost znaczenia designu miał charakter stopniowy i w wielu organizacjach nadal ograniczał się do wybranych obszarów działalności.
2. Współpraca przedsiębiorstw z projektantami w opinii respondentów przynosiła wymierne korzyści, takie jak zwiększenie konkurencyjności, poprawa jakości produktów oraz lepsze dostosowanie oferty do potrzeb rynku. Potencjał designu nie był jednak w pełni wykorzysty-



wany, co wynikało m.in. z ograniczonej świadomości części przedsiębiorców, którzy często postrzegają design jako narzędzie marketingowe, pomijając jego znaczenie w procesach innowacyjnych, projektowaniu usług czy optymalizacji procesów biznesowych.

3. Instytucje publiczne i instytucje kultury odgrywają istotną rolę w rozwoju środowiska projektowego w regionie. Samorządy były ważnym zleceniodawcą projektów związanych z przestrzenią publiczną, komunikacją wizualną i infrastrukturą miejską. Instytucje kultury natomiast pełniły funkcję platformy promocji designu, organizując wystawy, wydarzenia branżowe oraz działania edukacyjne, przyczyniając się do zwiększania świadomości społecznej i integracji środowiska projektowego.
4. Respondenci wskazali na szereg barier utrudniających rozwój branży projektowej w regionie. Najważniejszymi z nich były: ograniczone budżety na usługi projektowe, niewystarczająca świadomość przedsiębiorców dotycząca roli designu, brak programów wsparcia przeznaczonych dla branży kreatywnej, skomplikowane procedury zamówień publicznych oraz brak silnej instytucji integrującej środowisko projektowe. Bariery te powodowały, że wiele projektów jest realizowanych w ograniczonym zakresie lub nie dochodzi do ich realizacji.
5. Wyniki badań wskazywały na potrzebę wzmocnienia współpracy pomiędzy projektantami, biznesem, administracją publiczną i instytucjami kultury. Integracja tych środowisk mogłaby przyczynić się do lepszego wykorzystania potencjału designu w rozwoju regionalnym. Uznano, że istotną rolę mogą w tym procesie odegrać instytucje otoczenia biznesu oraz organizacje wspierające sektor kreatywny poprzez tworzenie platform współpracy, organizowanie wydarzeń branżowych oraz wspieranie projektów innowacyjnych.
6. Badania wskazały także na potrzebę zwiększania świadomości dotyczącej roli designu w rozwoju gospodarczym i społecznym regionu. Dotyczyło to zarówno przedsiębiorców, jak i przedstawicieli administracji publicznej oraz społeczności lokalnych. W tym kontekście za istotne uznano działania edukacyjne, takie jak szkolenia dla przedsiębiorców, programy współpracy między projektantami a firmami oraz wydarzenia popularyzujące design w przestrzeni publicznej.

Rozdział 3.

Diagnoza stanu designu
w województwie śląskim
– rok 2025



Metodyka badań

W celu zdiagnozowania stanu designu w województwie śląskim, w roku 2025 Obserwatorium Designu przeprowadziło kolejne badania empiryczne. Podobnie jak w roku 2024, organizacje tworzące konsorcjum Obserwatorium przeprowadziły badania według następującego klucza: Zamek Cieszyn – badania grupy projektantów, Akademia WSB – przedsiębiorcy, Miasto Ogrodów – samorządy oraz instytucje kultury. Postawiony problem badawczy ponownie dotyczył sposobu, w jaki poprzez design i działalność śląskich projektantów można stymulować rozwój społeczno-gospodarczy województwa śląskiego.

Cele badań

- rozpoznanie oraz monitorowanie zaangażowania śląskich projektantów w innowacyjne procesy na terenie województwa śląskiego,
- rozpoznanie postaw i wyborów śląskich projektantów w odniesieniu do warunków rozwoju ich kariery w województwie,
- rozpoznanie uwarunkowań oraz barier wykorzystywania designu przez podmioty gospodarcze i instytucje publiczne na Śląsku,
- rozpoznanie głównych motywów podejmowania współpracy przez podmioty publiczne oraz przedsiębiorców z projektantami,
- rozpoznanie ograniczeń i zagrożeń stojących przed branżą i mogących mieć wpływ na poziom innowacyjności w województwie,
- rozpoznanie oraz monitorowanie trendów związanych z wykorzystywaniem designu na świecie.

Zakres badań

Podmiotowy:

Projektanci i absolwenci śląskich uczelni projektowych (badani przez Zamek Cieszyn),
Instytucje publiczne: urzędy (JST) i instytucje kultury (badani przez Miasto Ogrodów),
Podmioty gospodarcze - osoby zarządzające podmiotami gospodarczymi (badani przez Akademię WSB).

Przedmiotowy:

Design jako siła napędowa rozwoju społeczno-gospodarczego województwa śląskiego,
Relacje i zależności występujące na linii projektant – instytucja publiczna oraz projektant – podmiot gospodarczy.

Przestrzenny:

województwo śląskie (region)

Czasowy: rok 2025

Punktem wyjścia do przygotowania badania była analiza desk research, dotycząca problematyki rozwoju sektora przemysłów kreatywnych, a w szczególności designu w województwie śląskim. Obejmowała ona zarówno badania literaturowe, jak też analizę danych wtórnych zebranych z różnych źródeł, np. raportów z wcześniejszych badań, raportów dotyczących stanu designu w innych krajach (m.in. przeprowadzonych przez Design Council), zawartości baz danych i stron internetowych, m.in. uczelni wyższych czy studiów projektowych. Założenia dotyczące badania przeprowadzonego w roku 2025 wynikały także wprost z wyników badań uzyskanych w roku 2024 oraz rozmów prowadzonych z przedstawicielami grup respondentów w trakcie warszta-



tów, focusów i konferencji. Założenia weryfikowano także ze specjalistami, m.in. projektantami związanymi z Akademią Sztuk Pięknych w Katowicach oraz zrzeszonymi w Stowarzyszeniu Projektowym SPFP. Każda z instytucji tworzących konsorcjum przeprowadziła badania wśród wcześniej określonej grupy respondentów. Zaproponowane rekomendacje odnoszą się także do obserwacji poczynionych w trakcie wizyty studyjnej zespołu Obserwatorium Designu, przeprowadzonej w Barcelonie w styczniu 2026, gdzie zapoznano się z lokalnym ekosystemem i formami współpracy pomiędzy projektantami, samorządem i przedsiębiorcami.

Opisy wyników badań przedstawione w raporcie są wersjami skróconymi. Pełniejsze i bardziej szczegółowe analizy wyników badań zawarto w załącznikach do raportu (załącznik nr 1, 2, 3).

3.1. Wyniki badań projektantów

Metodologia i charakterystyka badań

W 2025 roku Zamek Cieszyn zlecił przeprowadzenie dwóch rodzajów badań wśród projektantów działających na terenie województwa śląskiego. Badania miały charakter jakościowy, było to:

- I. 10 wywiadów pogłębionych z doświadczonymi i czynnymi zawodowo projektantami zakorzenionymi na śląskim rynku projektowym,
- II. 20 ankiet badających losy absolwentów uczelni projektowych, zlokalizowanych w województwie śląskim.

Przeprowadzone wywiady miały na celu ocenę kondycji branży projektowej oraz wyzwań, jakich ona doświadcza. Zakres merytoryczny wywiadów nawiązywał do wniosków z badań przeprowadzonych w roku 2024 i sformułowanych w pierwszej edycji raportu. Jednocześnie część wątków poruszonych w poprzednich badaniach pogłębiono, a także poszerzono o nowy wątek wpływu sztucznej inteligencji na procesy projektowe. Dopytano także o kwestie edukacji, współpracy z przedsiębiorcami, finansowania prac projektantów oraz wsparcia, jakiego oczekują oni od zewnętrznych instytucji. Wątki te uznano za szczególnie istotne z perspektywy zachodzących zmian, jak i istoty rekomendacji przygotowywanych przez Obserwatorium. W kwestionariusza wywiadu znalazło się sześć pytań otwartych dotyczących wymienionych wyżej wymienionych tematów.

Wywiady TDI przeprowadzono z 10 respondentami, którzy wzięli już udział w badaniu w roku 2024. Byli to wybrani w sposób celowy projektanci, specjalizujący się w różnych formach projektowania – graficznym, produktowym oraz projektowaniu usług. Wywiady przeprowadzono w okresie pomiędzy 1 a 15 sierpnia 2025r. Otrzymane wyniki pogrupowano na następujące kategorie: ogólna sytuacja projektantów w województwie w roku 2025, doksztalcanie projektantów, sztuczna inteligencja, finansowanie, promowanie roli projektantów, oczekiwane wsparcie.

Drugie z badań – ankietę przeprowadzono wśród absolwentów kierunków projektowych z lat 2016–2025, miało na celu zbadanie ścieżek zawodowych młodych projektantów, opuszczających uczelnie zlokalizowane na terenie woj. śląskiego. Badanie to wykonano techniką ankiety wśród grupy 20 osób. W badaniu udział wzięli absolwenci, którzy ukończyli studia w roku 2025 (25% respondentów), w latach 2022–2024 (55%) oraz w latach 2016–2021 (20%). Oznacza to, że wśród badanych znaleźli się zarówno absolwenci z niewielkim, jak i z kilkuletnim doświadczeniem zawodowym.



Ankieta składała się z 18 pytań, dotyczących m.in.:

- motywacji podejmowania pracy w regionie,
- sytuacji zawodowej absolwentów,
- oceny przygotowania do zawodu,
- luk kompetencyjnych i potrzeb edukacyjnych,
- wsparcia rozwoju zawodowego po studiach,
- propozycji działań, które mogłyby poprawić sytuację absolwentów na regionalnym rynku pracy.

3.1.1. Perspektywa doświadczonych i czynnych zawodowo projektantów

Ogólny obraz sytuacji w projektowaniu w roku 2025

Analiza wyników badań pozwala na uogólnione stwierdzenie, że projektanci działający na terenie województwa obserwują rozwój designu i zachodzące w jego obrębie zmiany jako przebiegające wielotorowo, bez jednego dominującego kierunku. Za najbardziej rozwijające się w 2025 roku nurty uznano projektowanie dla medycyny oraz obszary związane z bezpieczeństwem i obronnością, co zostało powiązane przez respondentów z czynnikami zewnętrznymi, w tym sytuacją geopolityczną. Zauważalny jest rozwój specjalizacji związanych z medycyną i medycznymi startupami (szczególnie w Zabrze i Katowicach), głównie w obszarze projektowania aplikacji i rozwiązań cyfrowych.

Obserwowany jest bardzo dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji. AI szczególnie mocno wpływa na projektowanie aplikacji i interfejsów, jednocześnie zmieniając oczekiwania klientów, którzy coraz częściej zastępują pracę profesjonalistów łatwo dostępnymi i tanimi narzędziami AI.

Istotną rolę nadal odgrywa projektowanie wystaw i ekspozycji dla instytucji kultury, a także projektowanie małej architektury. Równolegle respondenci zauważają, że rośnie znaczenie lokalności i tradycji jako źródła inspiracji, co przekłada się na większą świadomość potrzeby zakorzeniania projektów w kontekście kulturowym i regionalnym. Badania zwracają także uwagę na wymiar społeczny designu w regionie. W latach 2024–2025 pojawiło się sporo projektów o charakterze społecznym, partycypacyjnym i międzysektorowym. Projektowanie przestrzeni publicznych, usług społecznych czy działań rewitalizacyjnych wskazuje na rosnące zainteresowanie wykorzystaniem designu jako narzędzia rozwiązywania problemów społecznych. W opinii projektantów design społeczny może stać się istotnym kierunkiem rozwoju w województwie, jednak konieczne jest jego silniejsze umocowanie w politykach publicznych. Projektanci zauważają, że brakuje spójnej, długofalowej strategii integrującej design z procesami planowania i zarządzania na poziomie regionalnym i mocno postulują jej tworzenie.

W opinii badanych rok 2025 nie obfitował w przełomowe wydarzenia w obszarze designu – dominowało raczej poczucie kontynuacji niż wyraźnej zmiany jakościowej. Poza szeroko promowanymi wydarzeniami branżowymi (4 Design Days), czy akademickimi (organizowanymi przez ASP w Katowicach) istotną rolę nadal odgrywały inicjatywy lokalne, m.in. organizowane przez Zamek Cieszyn. Pojawiły się również krytyczne głosy dotyczące poziomu części wydarzeń i konkursów branżowych, co sugeruje potrzebę podnoszenia jakości i znaczenia lokalnych inicjatyw.

Jednocześnie respondenci wyraźnie wskazują na fakt mierzenia się z trudniejszą sytuacją ekonomiczną, spadkiem zainteresowania klientów indywidualnych zakupem produktów wyposażenia wnętrz oraz nieustająco niską świadomością wartości pracy projektowej. Projektanci wskazują



ciągle istniejące bariery rozwoju designu, jak presja kosztów, brak zrozumienia procesu projektowego przez potencjalnych zleceniodawców oraz rosnące trudności w odróżnianiu wyrobów rzemieślniczych od maszynowych, cyt.: *„pojawiają się maszyny, które wszystko mogą zrobić, i zwykły użytkownik nie jest w stanie rozróżnić, czy to jest wyrób artystyczny, czy maszynowy”*.

Pozytywnym faktem jest zauważalny trend patriotyzmu konsumenckiego, polegający na rosnącym zainteresowaniu produktami projektowanymi i produkowanymi w Polsce.

Obszary doksztalcania projektantów

Projektanci zwracają uwagę na potrzebę podnoszenia swoich kompetencji, które umożliwią lepszą współpracę, szczególnie z przedsiębiorcami. Respondenci zauważają braki szczególnie w zakresie umiejętności miękkich, biznesowych i menedżerskich, które pozwoliłyby im lepiej komunikować wartość swojej pracy, prowadzić negocjacje oraz zarządzać relacjami z klientami.

Cyt. *„(...) jak się postawić w roli eksperta, a nie tylko kogoś, kto ma talent i może coś ładnego zrobić”*.

Za szczególne istotne obszary doksztalcania projektantów uznano:

- autoprezentację i komunikację, wystąpienia publiczne i budowanie pozycji zawodowej,
- zarządzanie projektami i zespołami oraz design management,
- prowadzenie działalności gospodarczej, finansów, wycenianie pracy, negocjacje i sprzedaż oraz rozumienie realiów funkcjonowania firm,
- kursy rozwijające elastyczność, zdolność uczenia się i funkcjonowania w warunkach niepewności;
- kursy umiejętności komunikacji i współpracy z różnymi środowiskami,
- szkolenia wspierające adaptację do realiów przemysłu i uwzględniające rozwój technologii, szczególnie obecność sztucznej inteligencji.

Zmiany w pracy projektanta w związku z rosnącą obecnością sztucznej inteligencji

Respondenci podkreślają, że sztuczna inteligencja stała się naturalnym elementem warsztatu projektantów, wywierając głęboki i w dużej mierze nieodwracalny wpływ na sposób pracy, podejmowania decyzji oraz pozycję zawodu na rynku. AI jest przede wszystkim postrzegana jako narzędzie przyspieszające i usprawniające procesy, szczególnie w obszarze desk researchu, analizy danych, tworzenia wstępnych koncepcji, wizualizacji czy szkiców dla klientów. W wypowiedziach projektantów pojawiały się stwierdzenia, że AI pełni funkcję punktu startowego w procesie projektowania i wsparcia analitycznego, umożliwiającego szybsze testowanie kierunków, personalizację rozwiązań cyfrowych oraz eksplorowanie nowych obszarów projektowania, zwłaszcza w środowisku produktów i usług cyfrowych. Jednocześnie AI budzi wśród respondentów ambiwalentne odczucia. Z jednej strony demokratyzuje dostęp do narzędzi kreatywnych dla osób niebędących projektantami i poszerza pole eksperymentów. Z drugiej strony zwiększa to konkurencję i może marginalizować projektantów realizujących proste, powtarzalne zadania, cyt.: *„Praca kreatywna została zaburzona – kiedyś to było badanie rynku i inspiracji, teraz robi to AI. To miecz obosieczny – wygodne narzędzie, ale zaburza proces kreatywny”*.

Pojawia się obawa spłylenia procesu twórczego, uzależnienia od gotowych rozwiązań oraz utraty unikalności i oryginalności. Wpływ AI jest jednocześnie uzależniony od doświadczenia i jakości pracy projektanta. Respondenci podkreślali, że to narzędzie szczególnie mocno dotknie tych



mniej doświadczonych. Istotnym wątkiem są kwestie etyczne i prawne. Projektanci wyrażają niepokój dotyczący praw autorskich, własności intelektualnej oraz przejrzystości danych, na których uczą się modele. Pojawiają się obawy o plagiaty, kopiowanie istniejących rozwiązań oraz brak jasnych regulacji prawnych. Równolegle jest wskazywane zagrożenie dezinformacją i manipulacją - w tym dominacją automatycznie generowanych treści w przestrzeni wizualnej.

Cyt.: *„Bardziej niż utrata praw autorskich przeraża mnie to, że ludzie będą oszukiwani. To zagrożenie fake newsów i deepfake’ów, gdzie trudno już ustalić, co jest prawdą”.*

W perspektywie najbliższych lat jest przewidywana wyraźna transformacja zawodu. AI prawdopodobnie przejmie zadania warsztatowe i rutynowe, co może doprowadzić do selekcji rynkowej. Zyskają projektanci łączący kreatywność z kompetencjami analitycznymi, strategicznymi i technologicznymi, zdolni do integrowania danych, projektowania systemowego i zarządzania procesami.

Cyt.: *„Do człowieka będzie się szło po oryginalny projekt z historią, do AI po coś szablonowego, taniego i szybkiego”.*

Rola projektanta może ewoluować w stronę funkcji architekta procesów i mediatora między technologią a potrzebami użytkowników. Jednocześnie istnieje obawa, że młodzi twórcy mogą nadmiernie polegać na narzędziach AI, zaniedbując rozwój własnych kompetencji manualnych i koncepcyjnych.

Opinie dotyczące potrzeby dalszej edukacji w obszarze AI są podzielone. Część projektantów podchodzi do technologii sceptycznie i traktuje ją jako narzędzie pomocnicze, rozwijane w sposób naturalny w toku pracy. Inni dostrzegają konieczność systemowego wsparcia szkoleniowego, które pozwoli świadomie i krytycznie korzystać z AI, oddzielając realne możliwości od nadmiernego „szumu” informacyjnego. Wspólnym mianownikiem jest przekonanie, że przyszłość zawodu nie zależy wyłącznie od samej technologii, lecz od umiejętności jej twórczego, odpowiedzialnego i strategicznego wykorzystania.

Finansowanie

Drugim z ważnych wątków pogłębionych w stosunku do badań przeprowadzonych w roku 2024, była kwestia finansowania usług projektowych. Respondenci uznali, że jest to nadal obszar niedostatecznie rozwinięty. Postrzegane problemy dotyczą nie tylko pozyskiwania środków, ale przede wszystkim braku ciągłości finansowania, trudności w rzetelnej wycenie pracy oraz niewystarczającego uznania roli designu w rozwoju instytucji i przedsiębiorstw. Wiele wartościowych inicjatyw kończy się wraz z wygaśnięciem dotacji, co uniemożliwia ich dalsze rozwijanie. Dlatego projektanci postulują o bardziej długofalowe i systemowe wsparcie zamiast jednorazowych grantów.

Fundusze zewnętrzne, w tym unijne, stanowią bardzo istotny impuls rozwojowy, ponieważ pozwalają skupić się na jakości projektu bez presji cięcia kosztów. Z perspektywy projektantów bardzo ważne jest umożliwienie przedsiębiorcom lub instytucjom zamawiającym finansowanie samego procesu projektowego, szczególnie w projektach eksperymentalnych i obciążonych ryzykiem.

Cyt.: *„W 80% przypadków przepadamy z powodu ceny. (...) To jest droga donikąd, bo projekty realizowane są po kosztach, często niskiej jakości”.*



Projektanci widzą zróżnicowane i elastyczne modele współpracy, np. możliwość abonamentowego wynajmu projektanta lub biura projektowego. Część respondentów akcentowała jednak, że kluczowe nie są kolejne formy wsparcia, lecz budowa stabilnego rynku, który pozwoli projektantom funkcjonować w oparciu o realny popyt i uczciwe wynagrodzenie, zamiast uzależnienia od systemu dotacyjnego.

Promowanie roli projektantów

Za ważny kierunek wsparcia uznano edukację i budowanie zarówno wśród przedsiębiorców, jak i administracji samorządowej świadomości roli projektanta, m.in. poprzez kampanie informacyjne i działania promujące dobre praktyki. Kluczowe pozostaje ukazanie realnej wartości projektanta i design managera. Projektanci podkreślają znaczenie konsekwentnego budowania świadomości swojej roli, prezentowania designu jako odpowiedzi na konkretne problemy rynkowe oraz operowania mierzalnymi rezultatami – „twardymi liczbami”, przemawiającymi do odbiorców biznesowych. Istotne jest również akcentowanie wkładu projektantów w optymalizację procesów organizacyjnych i redukcję kosztów, wychodzenie poza stereotyp „projektanta od ładnych rzeczy” oraz włączanie projektantów w procesy strategiczne związane z rozwojem marek i produktów.

Cyt.: *„Trzeba złamać utarty stereotyp projektanta, który zajmuje się tylko estetyką – projektant to nie tylko absolwent ASP robiący ładne rzeczy, ale partner w procesach biznesowych”.*

Cyt.: *„Przede wszystkim budowanie świadomości, że ta rola projektanta ma znaczenie. (...) że dzięki projektantom, firmy rozwinęły swój biznes”.*

Ważna jest promocja dobrych projektów, budowanie narracji o wartości designu i zwiększanie rozpoznawalności działań projektantów w regionie. Z drugiej strony jest istotna dobrze prowadzona komunikacja na temat możliwych form wsparcia projektantów, np. program „Vouchery na innowacje w firmach – usługi proinnowacyjne” (FE SL 2021–2027) był słabo rozpoznawalny i projektanci z niego nie skorzystali.

Równolegle jest podkreślana potrzeba formalnego uznania projektowania jako odrębnej, strategicznej dziedziny wspierającej innowacyjność i rozwój gospodarczy, a nie jedynie obszaru sztuki. Oczekiwane formy wsparcia

Projektanci zostali zapytani o to, jakiego rodzaju wsparcia oczekiwaliby od urzędów i instytucji regionalnych, w tym Urzędu Marszałkowskiego. Wskazali przede wszystkim na potrzebę wzmacniania ich pozycji i ułatwiania współpracy z biznesem i sektorem publicznym. Projektanci podkreślają, że nie istnieje jeden uniwersalny model wsparcia, a jego forma powinna być dostosowana do poziomu dojrzałości przedsiębiorców i ich świadomości roli designu. Skuteczne mogą być zarówno krótkoterminowe, proste instrumenty, jak i wieloletnie programy strategiczne. Respondenci rekomendują, by firmy o niskim poziomie doświadczenia we współpracy z projektantami mogły rozpoczynać od małych grantów i projektów pilotażowych, które pozwalają obu stronom poznać swoje oczekiwania i możliwości. W przypadku bardziej świadomych organizacji jest wskazywana potrzeba programów wieloletnich, które systemowo włączają projektowanie w strategię firmy lub instytucji. Szczególnym wyzwaniem pozostaje dotarcie do firm przemysłowych, które często nie funkcjonują w obiegu mediów społecznościowych. Pozytywnie oceniane są także inicjatywy międzysektorowe, łączące uczelnie, instytucje kultury i samorządy. Duży potencjał został dostrzeżony w projektach społecznych. Zdecydowana większość respondentów wskazuje na potrzebę tworzenia programów wspierają-



cych współpracę z projektantami. Istotnym rozwiązaniem byłoby stworzenie platformy łączącej projektantów z firmami – narzędzia umożliwiającego przedsiębiorcom zgłaszanie problemów i dopasowywanie do nich odpowiednich specjalistów.

Z perspektywy projektantów skuteczne wsparcie powinno łączyć rozwiązania systemowe dla całej branży z konkretnymi instrumentami. Wskazano na:

- ulgi podatkowe dla przedsiębiorców przy zatrudnianiu projektantów,
- edukację przedsiębiorców w zakresie designu i brandingu,
- niskooprocentowane kredyty na wdrażanie projektów,
- celowe dofinansowania dla procesów projektowych mających miejsce w regionie (lokalnie projektowane i produkowane),
- zmianę logiki przetargów i konkursów poprzez odejście od kryterium najniższej ceny na rzecz oceny jakości,
- wsparcie projektantów jako przedsiębiorców, m.in. poprzez ulgi podatkowe, elastyczne formy rozliczeń i ułatwienia dla jednoosobowych działalności,
- tworzenie programów stażowych dających wsparcie młodym projektantom,
- organizowanie działań sieciujących, platform spotkań (np. festiwale, konferencje i inne formy aktywności), ułatwiających kontakty między środowiskiem projektowym a przedsiębiorcami i instytucjami.

Projektanci podkreślają, że skuteczne programy powinny zawierać mechanizmy finansowe zachęcające firmy do współpracy, np. częściowe dofinansowanie kosztów usług projektowych po stronie przedsiębiorcy. Wskazują także na potrzebę lepszego uwzględniania branż niszowych, które w obecnych systemach często nie mieszczą się w odpowiednich kategoriach wsparcia.

W opinii projektantów skuteczny program wsparcia powinien być przede wszystkim prosty, czytelny i oparty na kryteriach jakościowych, a nie wyłącznie na najniższej cenie. Jedną z głównych barier są dziś skomplikowane procedury i niezrozumiały, urzędowy język dokumentów. Respondenci postulują uproszczenie istniejących formularzy oraz przystępną komunikację wytycznych programów dofinansowania. Upatrują także istotną rolę koordynatorów procesów lub doradców – osób pełniących funkcję „tłumacza” między zleceniodawcą a projektantem, wspierających w kwestiach formalnych i organizacyjnych. Wskazywana jest także potrzeba stworzenia dedykowanej komórki (np. w urzędzie), która prowadziłaby bazę projektantów i aktywnie łączyła ich z firmami oraz instytucjami.

Cyt.: „(...) jakiś koordynator, który zna program, wymagania, formalności - jest kontaktem pomiędzy projektantem a rzeczywistością”.

Ważna jest także elastyczność względem niestandardowych inicjatyw, które nie mieszczą się w sztywnych ramach konkursowych. Pozytywnie oceniane są wszystkie doświadczenia związane z bezpośrednim, personalnym wsparciem ze strony urzędników – taki model kontaktu powinien stać się standardem w programach wsparcia.

3.1.2. Perspektywa absolwentów kierunków projektowych

Większość respondentów stanowiły kobiety (80%, mężczyźni 20%). 85% badanych posiada tytuł magistra, a pozostałe osoby ukończyły studia z tytułem licencjata sztuki. Połowa respondentów to absolwenci Akademii Sztuk Pięknych w Katowicach, 30% ukończyło Uniwersytet Śląski, 15%



Akademii Śląską, a jedna osoba wskazała inną uczelnię. Najwięcej osób ukończyło kierunki graficzne (55%), wzornictwo (35%), projektowanie produktu i architekturę wnętrz ukończyło 5% respondentów. 80% badanych zamieszkuje województwo śląskie, jednak tylko 65% również tam pracuje.

Sytuacja zawodowa absolwentów

Wśród respondentów pracujących w regionie (N=13) głównym powodem podjęcia zatrudnienia były atrakcyjne oferty pracy (50% wskazań). Istotnym czynnikiem była także silna lokalna scena kreatywna (37,5%), która sprzyja rozwojowi zawodowemu i współpracy branżowej. Co czwarta osoba (25%) wskazała na wsparcie uczelni po zakończeniu studiów jako element ułatwiający wejście na regionalny rynek pracy.

Wśród osób pracujących poza województwem śląskim (N=7) decyzja o wyjeździe była związana przede wszystkim z ograniczoną liczbą ofert pracy dla projektantów wzornictwa (33,3% wskazań). Wskazywano również na brak atrakcyjnych miejsc pracy w zawodzie w regionie oraz inne czynniki indywidualne i zawodowe. Część respondentów obecnie nie pracuje (42,9%), a pozostali jako powody wyjazdu wymieniali m.in. większy rynek pracy i możliwości zawodowe poza regionem (po 14,3% wskazań dla poszczególnych odpowiedzi).

Najsilniejszymi czynnikami, które mogłyby zmotywować do poszukiwania pracy w województwie śląskim, są względy osobiste (50%) oraz lepsze warunki zatrudnienia i wynagrodzenia (50%). Istotne znaczenie miałyby także możliwość udziału w projektach z sektora publicznego lub kulturalnego (33,3%) oraz dobrze rozwinięta sieć firm kreatywnych (33,3%). Najmniej motywujące okazały się programy grantowe, inkubatory i vouchery (16,7%), co wskazuje, że stabilne warunki pracy i kwestie prywatne mają większe znaczenie niż instrumenty wsparcia finansowego.

Decyzje o migracji zawodowej są zatem w największym stopniu determinowane dostępnością realnych miejsc pracy i jakością warunków zatrudnienia, natomiast czynniki systemowe, takie jak granty czy programy wsparcia, mają znaczenie drugorzędne wobec stabilności, wynagrodzenia i osobistych uwarunkowań.

Formy i struktura zatrudnienia

53,8% absolwentów projektowaniem zajmuje się częściowo, w pełnym wymiarze godzin robi to tylko 30,8% badanych. 15,4% w ogóle nie pracuje w zawodzie związanym z projektowaniem. Wśród tych pracujących 38,5% jest zatrudnionych w instytucji publicznej, firmie prywatnej lub pracuje jako freelancer, 15,5% prowadzi własną działalność gospodarczą (ważne - respondenci mogli wskazać kilka odpowiedzi równocześnie).

46,2% absolwentów wykonuje w pracy zadania zgodnie ze specjalizacją, jaką ukończyli w trakcie studiów. 23,1% tylko częściowo oraz tyle samo niezgodnie z ukończoną specjalizacją. 7,7% pracuje przy pojedynczych zleceniach projektowych.

69,2% pracodawców zatrudniających absolwentów działa w branży kreatywnej (agencje projektowe, wystawiennicze, studia graficzne itp.), 38,5% kulturze i sztuce, 15,4% w edukacji i przemyśle.



Przygotowanie absolwentów do pracy w zawodzie projektanta

Większość absolwentów ocenia swoje przygotowanie do pracy umiarkowanie pozytywnie – 60% deklaruje, że czuje się „raczej” przygotowanych do wykonywania zawodu, jednak tylko 5% uznaje się za w pełni gotowych. Jednocześnie 30% badanych nie czuje się przygotowanych do pracy po ukończeniu studiów. Wyniki te wskazują na wyraźną lukę między programem kształcenia a realiami rynku pracy.

Studia zapewniają przede wszystkim solidne podstawy techniczne i warsztatowe – jako najbardziej przydatne wskazywano umiejętności techniczne i obsługę różnych narzędzi, w tym software (35%), znajomość procesu projektowego i metodologii (30%) oraz kompetencje interpersonalne i pracę zespołową (25%). Oznacza to, że kształcenie skutecznie rozwija fundamenty pracy projektowej. Obszary deficytów są jednak przez respondentów klarownie nazywane - najczęściej wskazywanym brakiem jest niewystarczające przygotowanie w zakresie wyceny i sprzedaży usług projektowych (35%) - w tym ustalania stawek, negocjowania warunków współpracy czy budowania własnej marki. Kolejne luki dotyczą współpracy i komunikacji z klientem (30%), kompetencji interpersonalnych (25%), znajomości rynku pracy i realiów zawodowych (25%) oraz marketingu i budowania marki (20%). W wywiadach jakościowych wskazano również niedostateczną liczbę prowadzonych projektów w partnerstwie z partnerami biznesowymi oraz ograniczoną wiedzę technologiczną i produkcyjną. Pozwala to na stwierdzenie, że absolwenci są dobrze przygotowani w warstwie teoretycznej, a studia zapewniają solidne podstawy warsztatowe i metodologiczne, jednak w niewystarczającym stopniu przygotowują absolwentów do funkcjonowania w realiach biznesowych. Największe braki dotyczą kompetencji rynkowych, przedsiębiorczych i komunikacyjnych, które decydują o skutecznym wejściu na rynek pracy i utrzymaniu się w zawodzie.

Formy wsparcia w trakcie studiów

Najbardziej pożądaną przez absolwentów formą wsparcia, jakiego oczekiwaliby w trakcie studiów są projekty międzykierunkowe (70%), realizowane we współpracy z przedstawicielami innych specjalizacji (np. inżynierii, marketingu). Za istotne określono również praktyki i staże w firmach (55%), umożliwiające konfrontację z rzeczywistymi wyzwaniami projektowymi jeszcze w trakcie studiów. Takie działania zwiększyłyby gotowość do pracy w zespołach interdyscyplinarnych i lepiej odzwierciedlały realia pracy zawodowej projektantów. 35% respondentów wskazało też mentoring jako cenną formę rozwoju, a 10% zadeklarowało brak oczekiwań co do wsparcia.

W zakresie dodatkowych szkoleń dominują potrzeby związane z wiedzą z zakresu przedsiębiorczości (40%), funkcjonowaniem rynku (25%) oraz rozwojem kompetencji technologicznych i marketingowych (po 20%). Wyniki te potwierdzają, że studenci oczekują większego nacisku na praktyczny i rynkowy wymiar kształcenia.

Respondentów zapytano także o wsparcie, jakiego oczekiwaliby w dalszej perspektywie rozwoju kariery zawodowej. Aż 70% respondentów uznało, że kluczowe znaczenie miałoby dla nich mentoring. Wskazuje to na dużą potrzebę budowania przez instytucje wzmocnienia oferty indywidualnego wsparcia i doradztwa dla projektantów. Dużą wartość przypisuje się także programom grantowym dla młodych projektantów (60%), promocji zawodu (55%) oraz wydarzeniom branżowym (45%), które sprzyjają budowaniu sieci kontaktów i widoczności na rynku.



W obszarze szkoleń oczekiwanych jako wspierające po ukończeniu studiów wskazywano na technologie projektowe, kompetencje biznesowe (sprzedaż, wycena, budowanie portfolio) oraz umiejętności miękkie (po 25%). To potwierdzenie, że rozwój zawodowy projektantów wymaga równowagi między kompetencjami technologicznymi a tymi z zakresu przedsiębiorczości i komunikacji.

Wsparcie w dalszym rozwoju zawodowym

W perspektywie rozwoju kariery zawodowej najczęściej wskazywaną formą wsparcia był mentoring (70%), co potwierdza potrzebę indywidualnego prowadzenia i doradztwa na kolejnych etapach kariery. 60% respondentów widzi dużą wartość w programach grantowych dla młodych projektantów. Promocja zawodu projektanta (55%) oraz wydarzenia branżowe (45%) również są uznawane za istotne elementy wspierające rozwój środowiska.

Jeśli chodzi o szkolenia przydatne w dalszym rozwoju, po 25% badanych wskazało na technologie projektowe (w tym cyfrowe i specjalistyczne), kompetencje biznesowe (sprzedaż, wycena, budowanie portfolio) oraz kompetencje miękkie i komunikacyjne. Odpowiedzi w kategorii „inne” (30%) były rozproszone i obejmowały zróżnicowane, indywidualne potrzeby.

Podsumowując, zarówno w trakcie studiów, jak i po ich ukończeniu, absolwenci oczekują przede wszystkim wsparcia praktycznego, rynkowego i relacyjnego, opartego na współpracy z biznesem, mentoringu oraz rozwijaniu kompetencji przedsiębiorczych i komunikacyjnych. Przyszłą, że ich sytuację na rynku pracy mogłoby poprawić zwiększenie liczby realnych możliwości startu zawodowego, zwiększenie świadomości wartości pracy projektantów wśród firm, a także aktywniejsza rola uczelni w przygotowaniu do wejścia na rynek pracy.

Podsumowanie wyników badań obu grup respondentów

Wyniki przeprowadzonych wśród projektantów badań wskazują, że zarówno czynni projektanci, jak i absolwenci dostrzegają, jak duże znaczenie w zawodzie projektanta odgrywają kompetencje wykraczające poza sam warsztat projektowy. Obie grupy zgodnie podkreślają potrzebę rozwijania umiejętności biznesowych, komunikacyjnych i menedżerskich, szczególnie w zakresie wyceny pracy, negocjacji i współpracy z klientem. Zarówno projektanci, jak i absolwenci wskazują na konieczność ciągłego dokształcania się i lepszego przygotowania do realiów rynkowych.

Wspólnym wątkiem jest także obserwacja rosnącego wpływu na profesję sztucznej inteligencji, postrzeganej jednocześnie jako narzędzie usprawniające pracę i czynnik zwiększający konkurencję oraz niepewność zawodową.

Rozbieżności dotyczą przede wszystkim perspektywy doświadczenia zawodowego i oceny sytuacji rynkowej. Czynni projektanci koncentrują się na kwestiach systemowych – finansowaniu, stabilności rynku, promocji roli designu i potrzebie długofalowych programów wsparcia – podczas gdy absolwenci akcentują problemy wejścia na rynek pracy i ograniczoną liczbę atrakcyjnych ofert w regionie. Projektanci zwracają uwagę na potrzebę zmian w politykach publicznych i mechanizmach przetargowych, natomiast absolwenci większe znaczenie przypisują stabilnym warunkom zatrudnienia i wynagrodzeniu niż instrumentom grantowym. Dla młodych twórców kluczowe są praktyki, mentoring i realne projekty już na etapie studiów, podczas gdy doświadczeni projektanci mówią o budowaniu dojrzałego rynku i świadomości wartości designu wśród przedsiębiorców. Ostatecznie obie grupy łączy przekonanie, że przyszłość zawodu zależy od



lepszego powiązania edukacji, biznesu i systemowego wsparcia, ich perspektywy uzupełniają się i pozwalają na postawienie rekomendacji służących wsparciu obydwu grup, co w konsekwencji pozwoli na efektywniejsze wykorzystanie designu na potrzeby regionu.

3.2. Wyniki badań przedsiębiorców

Współpraca przedsiębiorstw z województwa śląskiego z usługobiorcami z branży designu (projektantami i firmami projektowymi) została oceniona w oparciu o m.in. wyniki badań ankietowych i wywiadów przeprowadzonych w latach 2025 i 2026, a także analizę desk research publikacji branżowych, baz danych oraz raportów z innych badań. Istotnym elementem o charakterze porównawczym była również wizyta studyjna w Barcelonie, zrealizowana w styczniu 2026 roku, która umożliwiła porównanie współpracy przedsiębiorstw z projektantami i firmami projektowymi z uwzględnieniem odmiennych kontekstów instytucjonalnych i rynkowych.

Charakterystyka współpracy badanych przedsiębiorców z usługobiorcami z branży designu

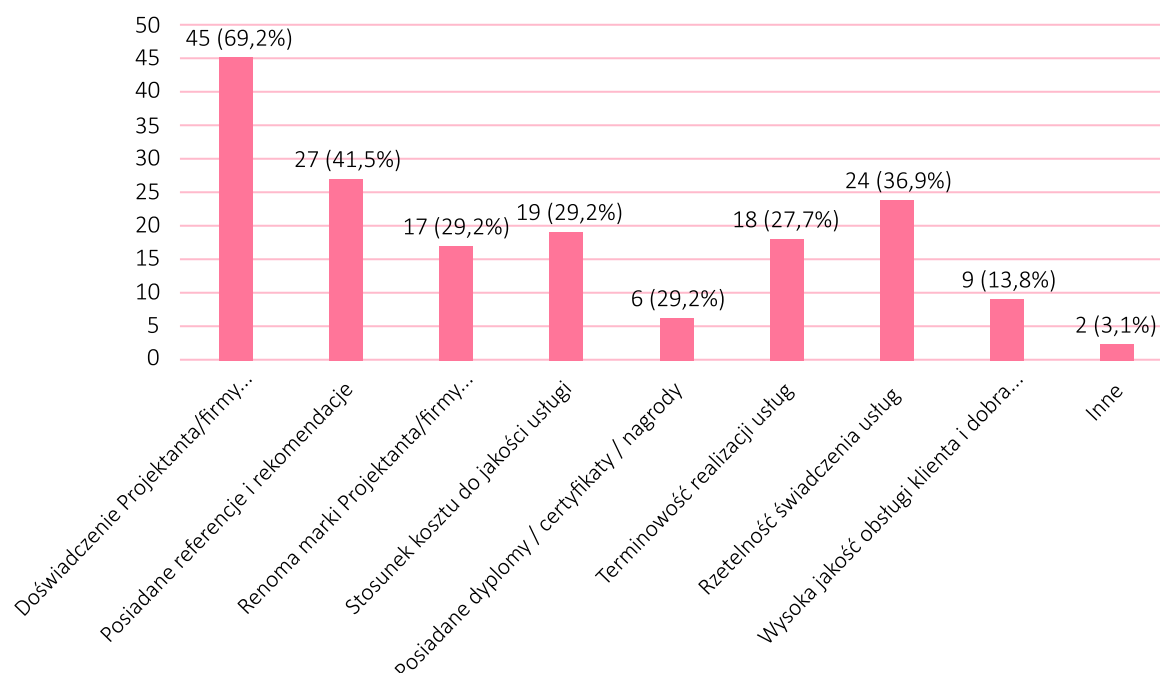
Wyniki badań ankietowych wskazują, że przedsiębiorcy mają w większości co najmniej pięcioletnie doświadczenie współpracy z firmami z branży designu. Dodatkowo duża grupa przedsiębiorców współpracuje z większą liczbą projektantów i firm projektowych. Długoletnia współpraca pomiędzy różnorodnymi partnerami dowodzi pozytywnego stosunku biznesu do usług projektowych i świadczy o ich stałej obecności w działalności przedsiębiorstw w województwie śląskim, chociaż nie w tak znaczącym stopniu, jak należałoby oczekiwać. Ponad połowa badanych przedsiębiorstw opiera współpracę z projektantami lub firmami projektowymi na modelu doraźnego, okazjonalnego korzystania z ich usług. Ten model współpracy jest elastycznym narzędziem zatrudnienia projektanta w momencie pojawienia się takiej potrzeby biznesowej, a jednocześnie jest stosowany przez mniejsze przedsiębiorstwa, które ze względu na ograniczone zasoby finansowe nie decydują się na stałe zaangażowanie podmiotów z branży designu. Niemniej jednak stałą współpracę z projektantami i firmami projektowymi deklaruje niewiele mniej przedsiębiorców, co świadczy o podobnej popularności obydwu podejść do korzystania z usług z sektora designu.

Umowy cywilnoprawne z projektantem, relacje w formule B2B czy też kontrakty z firmami projektowymi to preferowane modele współpracy z usługodawcami z sektora designu w badanych przedsiębiorstwach. Na umowę o pracę wskazuje jedynie około 25% przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu, co być może jest uwarunkowane wskazaną powyżej potrzebą elastyczności tej relacji biznesowej i chęcią dostosowania kompetencji oraz zakresu zaangażowania projektanta do bieżących potrzeb firmy. Prawdopodobnie jednym z czynników uzasadniających niskie zainteresowanie angażowaniem projektantów na umowę o pracę są należności publicznoprawne z tym związane. Jednocześnie bardziej złożone procesy projektowe wymagają pracy w zespole, natomiast skład zespołów bywa dynamiczny i jest determinowany specyfiką danego procesu. Niski odsetek zatrudnienia projektantów w oparciu o umowę o pracę nie jest zatem niepokojący – świadczy raczej o specyfice branży projektowej, gdzie ważną rolę odgrywa elastyczność oraz zespołowy charakter realizowanych działań.

Dobór projektanta lub firmy projektowej, jak wynika z badań, podyktowany jest przede wszystkim doświadczeniem przyszłego partnera z sektora designu, posiadanymi referencjami i rekomendacjami oraz rzetelnością świadczonych usług. Znikome znaczenie mają dyplomy, certyfikaty czy nagrody. Potwierdzenie powyższego znajdujemy m.in. wśród opinii uczestników wywiadu grupowego cyt.: „[...] poczta pantoflowa miała największe znaczenie, jeśli chodzi o współpracę z projektantem. I dla mnie to był klucz. A drugą rzeczą [...] doświadczenie, szkoła szkołą, nato-

miast biorę bardzo dużo informacji z [...] Internetu i opinii”. Inny uczestnik dodał cyt.: „[...] Jeżeli nawiązało się współpracę, to chętnie się wraca”. Rozmówcy zwrócili uwagę także na kwestię ceny jako kryterium doboru partnera z branży designu, cyt.: „[...] najniższa cena nie powinna być najważniejszym kryterium wyboru projektanta. Doświadczenie, referencje, a finalnie jednak nawet wyższa cena, ale która jest poparta właśnie doświadczeniem, [...] to nie są pieniądze wyrzucane w nowy brand, nowy kolor, ale tak naprawdę to jest inwestycja, żeby pozyskać nowych klientów”.

Wykres 1. Kryteria wyboru projektanta lub firmy projektowej przez badane przedsiębiorstwa



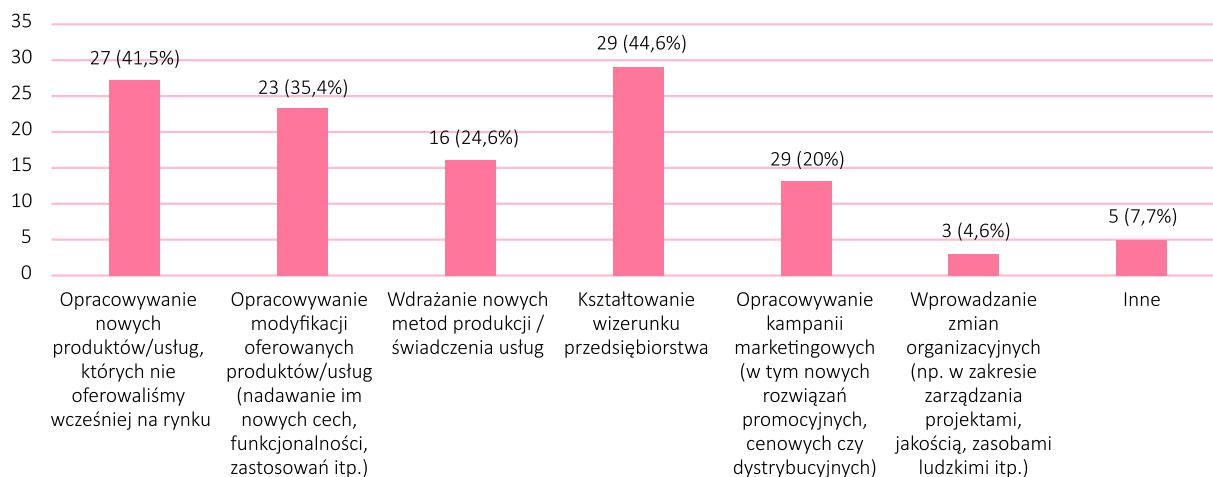
Źródło: Badanie Question Mark sp. z o.o., 2025

Główne obszary współpracy oraz motywy i sposoby nawiązywania współpracy przedsiębiorców z usługobiorcami z branży designu

Ankietowani przedsiębiorcy wskazali trzy główne obszary współpracy z projektantami: kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa; opracowywanie nowych produktów lub usług, których firma wcześniej nie oferowała na rynku; opracowywanie modyfikacji istniejących produktów lub usług. Rzadziej respondenci deklarowali wdrażanie nowych metod produkcji lub świadczenia usług oraz opracowywanie kampanii marketingowych. Najrzadziej wskazywano na wprowadzanie zmian organizacyjnych. Wyniki te wskazują na dominację klasycznego, produktowo-wizerunkowego rozumienia designu. Jednocześnie widać bardzo ograniczone wykorzystanie potencjału designu w sferze organizacyjnej, np. w sposobie działania przedsiębiorstwa czy usprawniania procesów, co może świadczyć o tym, iż nie są one jednoznacznie identyfikowane w firmach jako działalność projektowa lub – w przypadku mniejszych przedsiębiorstw – mogą one nie stanowić istotnej potrzeby biznesowej.



Wykres 2. Deklarowany obszar współpracy badanych przedsiębiorstw z projektantami lub firmami projektowymi

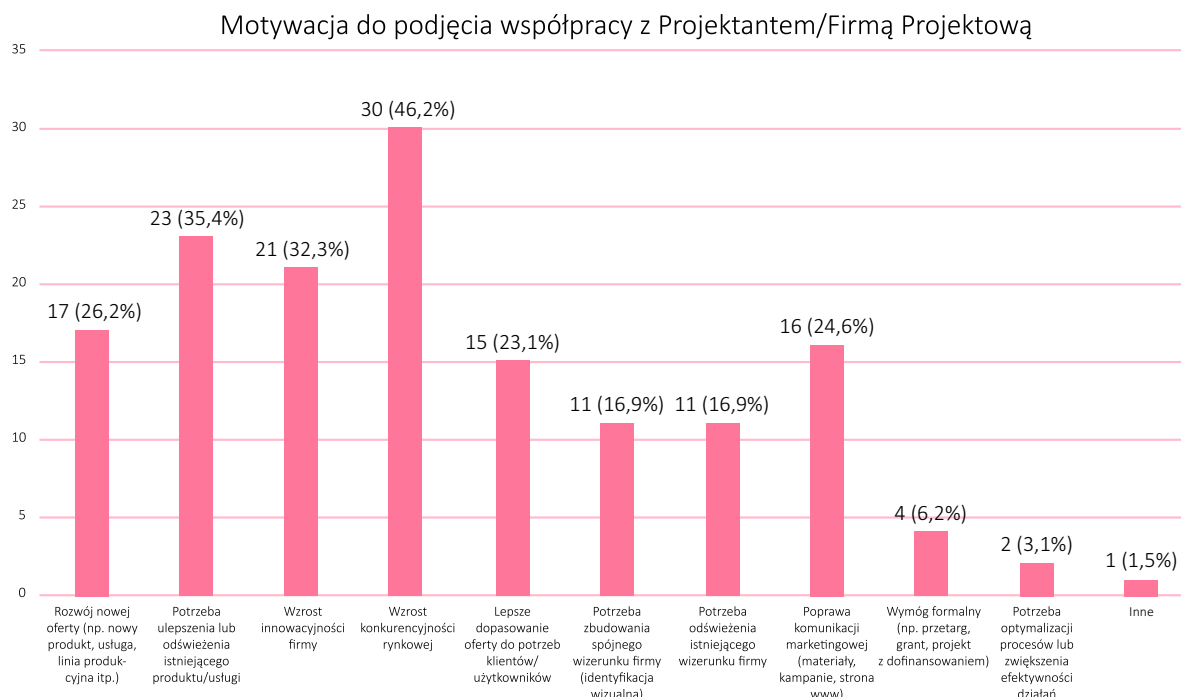


Źródło: Badanie Question Mark sp. z o.o., 2025

Kluczową motywacją przedsiębiorców do nawiązywania współpracy z branżą designu jest dążenie do wzrostu konkurencyjności rynkowej. Znaczącą rolę odgrywa także potrzeba ulepszenia lub odświeżenia istniejącego produktu/usługi oraz wzrost innowacyjności firmy. Koreluje to z opisanymi powyżej głównymi obszarami współpracy. Na dalszych miejscach znalazły się: poprawa komunikacji marketingowej, rozwój nowej oferty oraz lepsze dopasowanie oferty do potrzeb klientów/użytkowników. Najmniej istotną, wskazaną jedynie przez kilku przedsiębiorców przesłanką współpracy jest wymóg formalny realizacji projektu, np. przetarg, projekt z dofinansowaniem, jak też potrzeba optymalizacji procesów lub zwiększenia efektywności działań.

O powodach inicjowania współpracy z branżą designu dyskutowano także podczas wywiadu, cyt.: „*Ja jestem zdecydowanie nastawiony na współpracę z projektantami. [...] w ogóle design to ma na celu (...) poprawę konkurencyjności. I teraz, w zależności od tego, w jakich obszarach się będziemy poruszać, tę poprawę konkurencyjności musimy osiągnąć*”.

Wykres 3. Motywacje do podjęcia współpracy



Źródło: Badanie Question Mark sp. z o.o., 2025

Istotnym elementem charakteryzującym współpracę przedsiębiorców z usługobiorcami z sektora designu jest sposób nawiązywania współpracy. Poznanie kanałów umożliwiających kontakt jest niezwykle istotne w kontekście wspierania współpracy biznesowej. Większość badanych przedsiębiorców wskazuje polecenie projektanta lub firmy projektowej, np. przez innego przedsiębiorcę, jako podstawową formę inicjowania współpracy. Pomocna jest także wyszukiwarka internetowa oraz social media. Rzadziej przedsiębiorstwa nawiązują kontakt z usługobiorcami z branży designu za pośrednictwem instytucji otoczenia biznesu oraz w trakcie wydarzeń branżowych, targów lub konkursów. Kilku przedsiębiorców wskazało, iż projektanci samodzielnie zgłosili się do firmy. Te wyniki badań potwierdzają, iż większość relacji nawiązuje się nieformalnie, poprzez polecenia oraz wyszukiwanie w Internecie, co może świadczyć o braku wystarczającej aktywności lokalnych struktur wspierających regularną kooperację, np. ośrodków designu (przy uczelniach, izbach gospodarczych) pośredniczących w kontaktach B2B czy stowarzyszeń branżowych organizujących wydarzenia sieciujące.

Decyzję o nawiązaniu współpracy z projektantem lub firmą projektową podejmuje w przeważającej większości przypadków właściciel przedsiębiorstwa lub zarząd, zaś dział marketingu odpowiada za takie decyzje zdecydowanie rzadziej. Żaden z badanych nie wskazał w tym przypadku działu R&D lub działu innowacji, co świadczy o braku ścisłego związku między projektowaniem a innymi procesami rozwojowymi w firmie. Inicjowanie współpracy ma charakter strategiczny i scentralizowany, a często opiera się na sieci osobistych kontaktów oraz wcześniejszych doświadczeniach kadry zarządzającej.



Uczestnicy zogniskowanego wywiadu grupowego wskazali dodatkowo ważne aspekty w wyborze projektanta lub firmy projektowej tj. zrozumienie lokalnej specyfiki oraz tzw. patriotyzm gospodarczy. Cyt.: „[...] wcześniej mieliśmy różne doświadczenia, pracując z firmami z Warszawy, z Gdańska i z różnych stron Polski, które projektowały właśnie tutaj na Śląsku i nie rozumiały nie tylko tego, jaka tu jest tożsamość, ale przede wszystkim tych kwestii związanych właśnie z urbanistyką, kwestiami terenu, które tutaj mamy, z którymi się tutaj borykamy. I to jest ważne, aby ta firma była jakoś tutaj lokalna, ze Śląska, z Zagłębia [...]”. Inny uczestnik potwierdził tę opinię, stwierdzając: „Ja też uważam, że patriotyzm gospodarczy to jest jednak taki ważny element, jeśli chodzi o wspieranie się, takie lokalne. I faktycznie uważam to za taką cechę, która powinna przyświecać nam przy wyborze takiej osoby do współpracy [...]”.

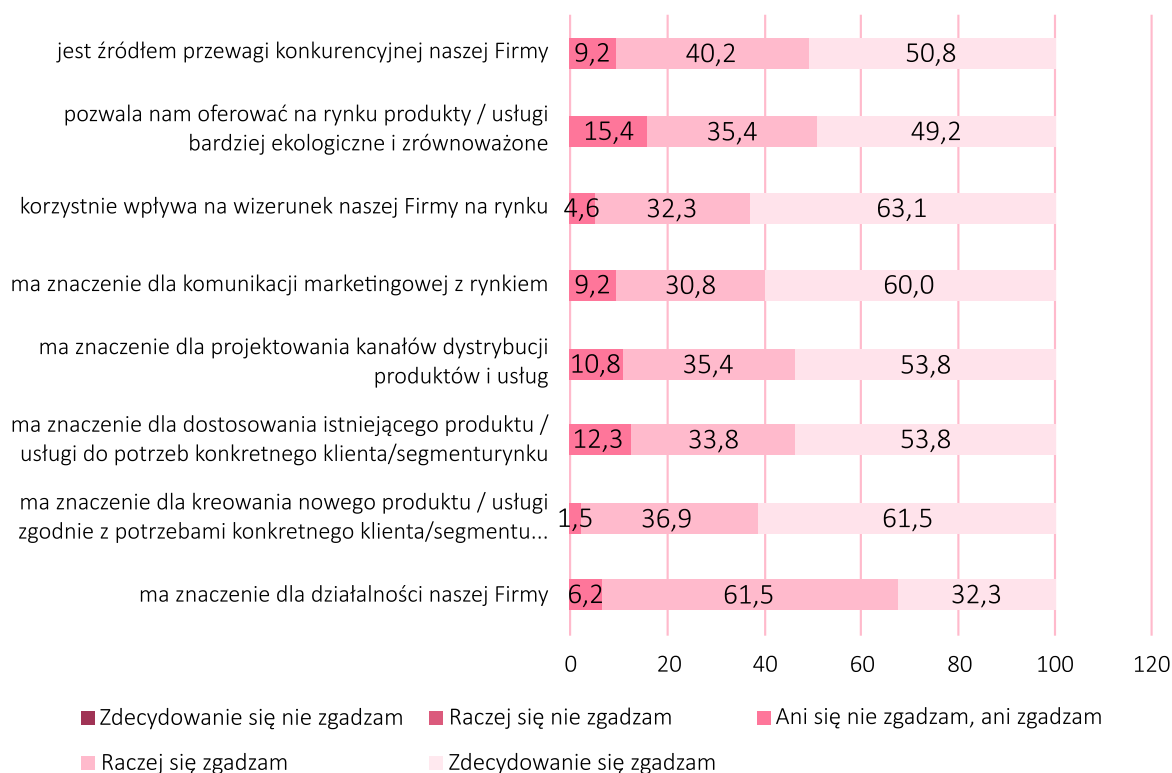
Ocena przebiegu i efektów współpracy wraz z czynnikami ograniczającymi tę współpracę

Ogólna ocena doświadczeń przedsiębiorców związana ze współpracą z projektantami i firmami projektowymi jest wyraźnie korzystna. Ponad połowa badanych firm ocenia współpracę z usługobiorcami z sektora designu jako bardzo pozytywną, a jedna czwarta jako raczej pozytywną. Odpowiedzi neutralne oraz raczej negatywne stanowiły marginalny odsetek, co dowodzi, że większość firm jest zadowolona ze współpracy i docenia jej wartość.

Analiza opinii dotyczących poszczególnych obszarów współpracy przedsiębiorstw z projektantami i firmami projektowymi wypadła również bardzo dobrze. Dominują oceny pozytywne, przy całkowitym braku ocen negatywnych. Respondenci doceniają w szczególności kreowanie nowych produktów i usług zgodnie z potrzebami klientów i segmentów rynku, korzystny wpływ współpracy z branżą designu na wizerunek firmy oraz komunikację marketingową z rynkiem. Zdecydowana większość badanych firm zgadza się ze stwierdzeniem, że współpraca z projektantem lub firmą projektową jest źródłem ich przewagi konkurencyjnej, co oznacza, że kluczowy cel współpracy został w znacznym stopniu osiągnięty. W świetle analizy motywacji oraz oceny osiągniętych rezultatów, współpracę z branżą designu przedsiębiorcy uznają za wysoce efektywną. Potwierdza to również wynik wskazujący, iż niemal każdy badany raczej się zgadza lub zdecydowanie się zgadza ze stwierdzeniem, że omawiana współpraca ma znaczenie dla działalności jego firmy.

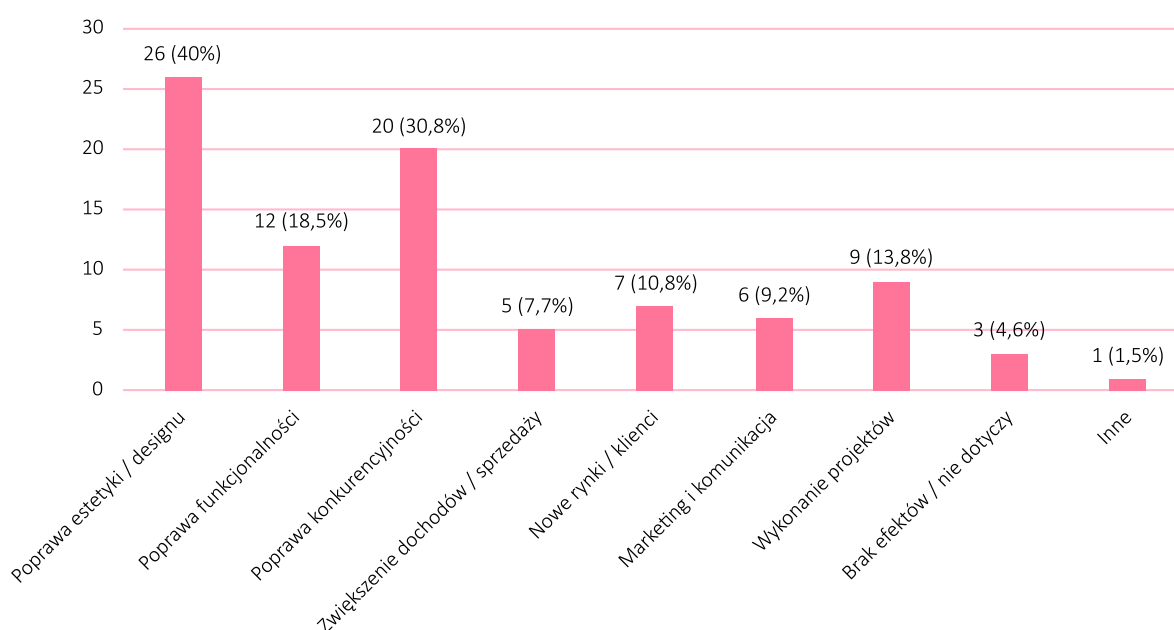


Wykres 4. Ocena korzyści ze współpracy badanych przedsiębiorstw z projektantem lub firmą projektową (w %).



Źródło: Badanie Question Mark sp. z o.o., 2025

Wykres 5. Zakres wsparcia uzyskiwany od projektanta lub firmy projektowej przez badane przedsiębiorstwa



Źródło: Badanie Question Mark sp. z o.o., 2025



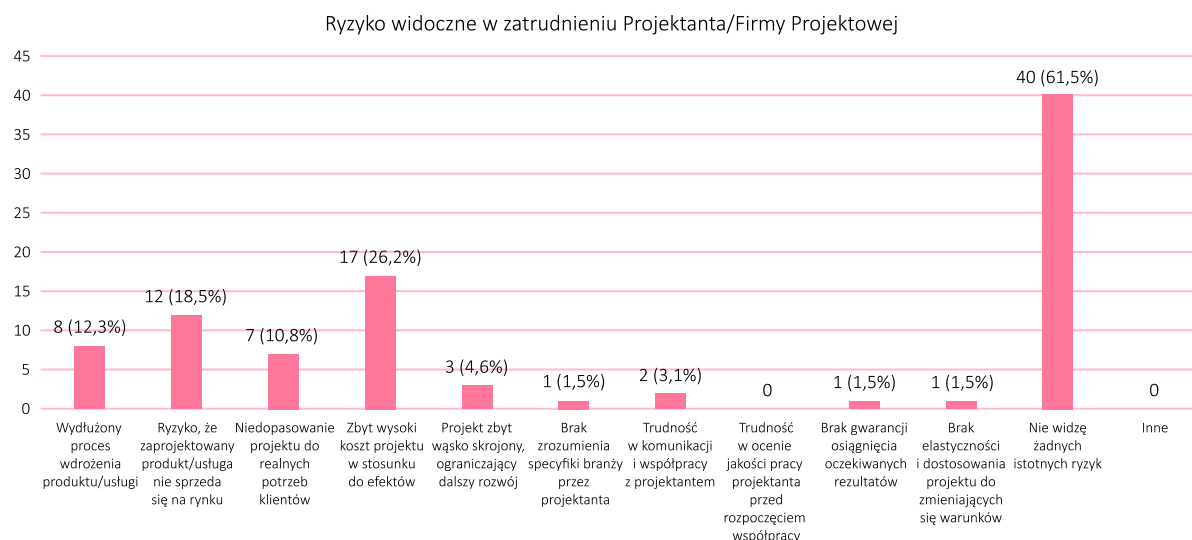
Podczas wywiadu poruszono również kwestię postrzegania projektantów przez przedsiębiorców zlecających im usługi – czy są jedynie usługodawcami czy też partnerami strategicznymi dla firm. Jeden z rozmówców akcentował znaczenie postawy przedsiębiorcy w kształtowaniu relacji z projektantem, cyt.: *„Kiedy ja sobie zdefiniuję, na czym polega moje partnerstwo z kimś drugim, to wtedy jestem otwarty, bardziej chętny do współpracy. Natomiast jeżeli traktuję kogoś jak zleceniobiorcę, to już jest kompletnie inna postawa, w związku z czym dla mnie to partnerstwo [...] jest najważniejsze. [...] wszyscy chcielibyśmy być partnerami i mieć partnerskie relacje. [...] I to jest właśnie ta zmiana, która uważam, że jest bardzo potrzebna, a w designie jest niesamowicie ważne, żeby z tego naprawdę coś wyszło fajnego, żebyśmy nadawali na tych samych falach. Postrzeganie biznesowe i przyszłościowe kolegów designerów. Oni [...] nie znają do końca branży albo docelowego klienta. Chyba, że my go przedstawimy, nawet z własnej, naszej perspektywy. W związku z tym, spojrzenie kogoś z drugiej strony, z kompletnie innej perspektywy, jest bardzo ważne. Dlatego też dla mnie to partnerstwo jest niesamowicie ważne i myślę sobie, że to jest podstawa sukcesu w przyszłości”*. Wypowiedź ta podkreśla znaczenie zmiany podejścia do współpracy na linii przedsiębiorca - projektant, od relacji transakcyjnej do współpracy opartej na wzajemnej wymianie wiedzy, zrozumieniu, docenieniu kompetencji i kontekstu branżowego oraz celów przedsiębiorstwa. Partnerski model współpracy jest przez badanych postrzegany jako jeden z ważnych czynników warunkujących skuteczność działań projektowych i osiąganie trwałych efektów biznesowych.

Analiza barier dotyczących współpracy projektanta lub firmy projektowej z przedsiębiorcą wskazuje, iż za najistotniejsze ograniczenie jest uznawany czynnik ekonomiczny, tj. zbyt wysoki koszt usług. Drugą grupę barier stanowią czynniki o charakterze informacyjno-dostępowym, czyli wskazania dotyczące niewystarczającej znajomości oferty usług projektantów w regionie oraz trudny dostęp do takich usług. Zdecydowanie rzadziej są wskazywane bariery jakościowe, tj. niedostosowanie oferty do potrzeb rynku, brak właściwego zrozumienia potrzeb firm przez projektantów, niewystarczające kompetencje projektantów czy, jednostkowo, negatywne doświadczenia z przeszłości. Sporadycznie pojawiają się głosy o braku instytucji wspierających proces współpracy z projektantami.

Ankietowani w większości nie widzą żadnych istotnych ryzyk związanych z zatrudnieniem projektanta lub firmy projektowej. Do wskazywanych czynników ryzyka zalicza się zbyt wysoki koszt projektu w stosunku do efektów, a także obawy, że zaprojektowany produkt lub usługa nie sprzeda się na rynku oraz że proces projektowania wydłuża czas wdrożenia produktu lub usługi na rynku. Sporadyczne obawy przedsiębiorców nie dotyczą zatem podważania merytorycznego przygotowania projektantów czy poziomu świadczonych przez nich usług, a raczej są związane z obiektywnymi ryzykami biznesowymi o charakterze finansowym i czasowym.



Wykres 6. Ryzyka dla przedsiębiorstwa wiążące się z zatrudnieniem projektanta lub firmy projektowej



Źródło: Badanie Question Mark sp. z o.o., 2025

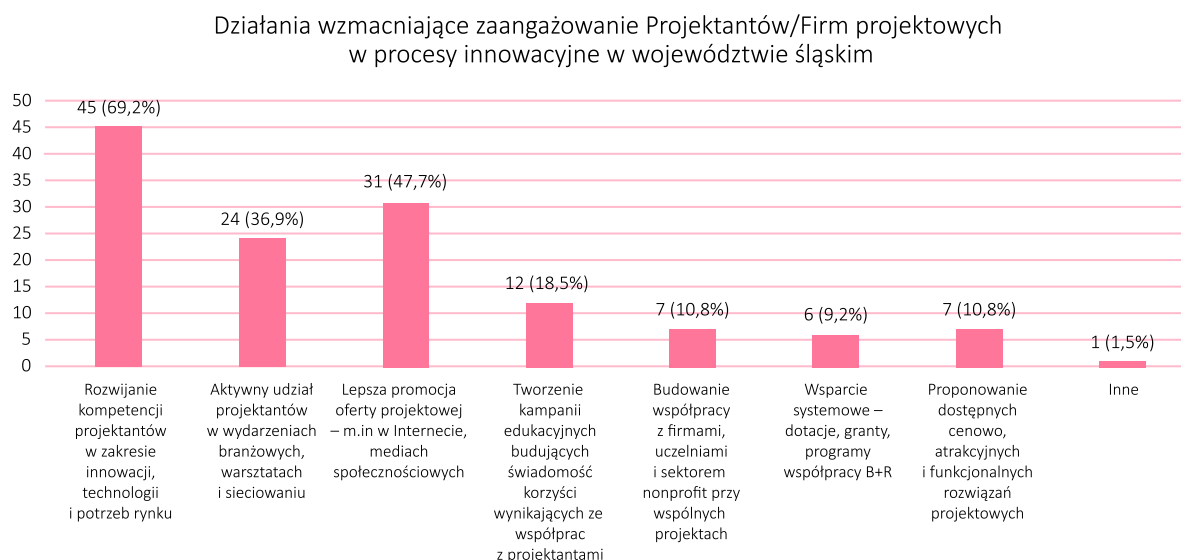
Wyniki sugerują, że potencjał współpracy jest zauważony i doceniony, jednak jego pełne wykorzystanie wymaga zmiany sposobu postrzegania kosztu usług projektowych (z kategorii bieżącego wydatku na kategorię inwestycji o charakterze rozwojowym) oraz budowania świadomości długofalowych korzyści wynikających z wykorzystania designu. Należy podkreślić, iż postrzeganie usługi projektowej jako drogiej i ekskluzywnej (ewentualnie nieefektywnej) może przyszłościowo stanowić jeden z głównych czynników hamujących współpracę. Dodatkowo potrzebne jest szersze upowszechnienie informacji o usługach projektowych i wsparcie ich dostępności na rynku.

Rola projektantów i firm projektowych w rozwoju innowacyjności województwa śląskiego

Dyskusja na temat roli projektantów i firm projektowych w rozwoju innowacyjności województwa śląskiego miała charakter poglądowy, a badanie nie dotyczyło osobistych doświadczeń respondentów, a jedynie opinii w przedmiotowym zakresie. Wśród zaproponowanych działań wskazano te, które najbardziej wzmacniają zaangażowanie projektantów w procesy innowacyjne w województwie śląskim, tj. dalszy rozwój kompetencji projektantów w rejonach kluczowych dla rynku, takich jak innowacje, technologie oraz zrozumienie potrzeb przedsiębiorstw. Wiąże się to ściśle z postrzeganiem roli projektantów jako ważnych partnerów wprowadzających nowoczesne rozwiązania i stymulujących wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. Prawie połowa badanych dostrzega potrzebę lepszej promocji oferty projektowej poprzez powszechne kanały komunikacji, takie jak Internet i media społecznościowe, oraz aktywny udział projektantów w wydarzeniach branżowych, warsztatach i sieciach współpracy.



Wykres 7. Działania wzmacniające zaangażowanie projektantów i firm projektowych w procesy innowacyjne w województwie śląskim



Źródło: Badanie Question Mark sp. z o.o., 2025

Podsumowując, przedsiębiorcy coraz wyraźniej dostrzegają znaczenie innowacji jako czynnika budującego przewagę konkurencyjną na rynku i chcą uzyskać informację zwrotną z rynku o usługobiorcach z sektora designu, którzy są w stanie sprostać innowacyjnemu procesowi projektowemu. Projektantów postrzegają jako tych, którzy mają kompetencje w tym zakresie, ale są także źródłami inspiracji lub źródłami informacji o dostępnych innowacyjnych rozwiązaniach.

Oczekiwane wsparcie instytucji otoczenia biznesowego w rozwoju relacji przedsiębiorca-projektant/firma projektowa

Przedsiębiorcy oczekują od instytucji otoczenia biznesu przede wszystkim wsparcia o charakterze pośredniczącym, łączącym obie strony rynku. Najczęściej wskazywaną potrzebą jest pomoc w nawiązywaniu kontaktów oraz sieciowaniu z projektantami, co może sugerować, że działalność instytucji otoczenia biznesu nie jest w tym zakresie wystarczająca. Dla przedsiębiorców ważne jest znalezienie potrzebnych partnerów z branży designu oraz nawiązywanie z nimi kontaktu. Co czwarty badany oczekuje doradztwa w zakresie odpowiedniego doboru projektanta, opartego np. na analizie zrealizowanych projektów i posiadanych doświadczeń oraz kompetencji. Zwrócono również uwagę na potrzebę wsparcia finansowego i doradztwa w zakresie finansowania usług projektowych (np. granty, dotacje, programy wsparcia). Dowodzi to utrzymującej się ostrożności kosztowej przedsiębiorstw i potrzeby zminimalizowania ryzyka inwestycyjnego w obszarze designu. Takie podejście potwierdza wcześniejsze wnioski, że koszt stanowi jedną z głównych barier w nawiązywaniu współpracy. Marginalne zainteresowanie przedsiębiorcy wykazali w stosunku do działań edukacyjnych, tj. szkoleń/warsztatów dotyczących współpracy z projektantami i wykorzystania designu w biznesie oraz doradztwa w zakresie wykorzystania AI w projektowaniu.



Wykres 8. Oczekiwane przez przedsiębiorstwa rodzaje wsparcia od instytucji otoczenia biznesu w zakresie korzystania z usług projektowania



Źródło: Badanie Question Mark sp. z o.o., 2025

Wykorzystanie AI w kontekście projektowania

Sztuczna inteligencja to coraz istotniejszy temat debaty związanej z przyszłością designu. Pomimo obaw środowiska projektantów o wykluczenie z rynku poprzez zastąpienie ich usług rozwiązaniami opartymi na sztucznej inteligencji, ponad połowa badanych firm deklaruje, że nie korzysta oraz nie planuje korzystać z narzędzi sztucznej inteligencji w aktywności projektowej. Takie działania planuje tylko część przedsiębiorców. Część respondentów testowo lub nieregularnie korzysta ze sztucznej inteligencji i wykorzystuje to głównie w przestrzeniach takich jak: generowanie grafik i wizualizacji oraz analiza trendów rynkowych. Wskazuje to na ostrożne podejście firm do narzędzi sztucznej inteligencji, wynikające być może z braku wiedzy o jego potencjale. Ta niepewność widoczna jest także w zadeklarowanym zainteresowaniu przedsiębiorców wykształceniem pracownika, który będzie łączyć kompetencje projektowe z umiejętnością wykorzystania sztucznej inteligencji. Część badanych nie chce inwestować w takie rozwiązanie, a jedynie co czwarty przedsiębiorca planuje przeszkolenie pracownika w tym zakresie, o ile będzie to opłacalne. Niewielu badanych opowiedziało się za takim rozwiązaniem.

Nie ma również zgody co do tego, czy sztuczna inteligencja może w przyszłości wypreć projektantów i firmy projektowe z rynku. Odpowiedzi twierdzące i przeczące rozkładają się prawie równo, ale część przedsiębiorców nie ma zdania na ten temat. Wskazuje to, iż adaptacja rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji w obszarze projektowania w przedsiębiorstwach znajduje się jeszcze we wstępnej fazie i trudno przewidzieć jej dalszy rozwój. Obecnie przedsiębiorcy standardowo zlecają jednak realizację działań projektowych profesjonalnym wykonawcom. Cyt.: „[...] traktuję ciągle sztuczną inteligencję jako narzędzie pracy projektanta, a nie narzędzie, które zastępuje samą osobę czy pracę, bo trzeba myśleć o projektancie jako o osobie



kreatywnej, rozwiązującej problemy, wykorzystującej sztuczną inteligencję, która być może tę pracę ułatwi lub przyspieszy [...]”. Zatem badani dostrzegają możliwości technologiczne AI przy jednoczesnym uznaniu supremacji kompetencji ludzkich w procesach projektowych.

Podsumowanie

Większość badanych przedsiębiorców współpracuje z branżą designu od co najmniej 5 lat. Korzystają z usług projektowych zarówno w sposób stały, jak też doraźny. Współpraca opiera się przeważnie na modelu B2B lub umowach cywilnoprawnych, co potwierdza zadaniowe, zgodne z aktualną potrzebą, podejście do usług z branży designu.

Kryterium doboru partnerów w projektach stanowią przede wszystkim doświadczenie i rekomendacje, a nie formalne wyróżnienia – dyplomy, certyfikaty czy nagrody. Polecenia i pozytywne doświadczenia z przeszłości są dla przedsiębiorców ważne, gdyż sprawdzeni partnerzy minimalizują ryzyko niepowodzenia inwestycji w design. Dodatkowo podkreśla się znaczenie znajomości lokalnej specyfiki rynku oraz patriotyzmu gospodarczego jako kryteriów, które należy brać pod uwagę przy wyborze usługobiorcy z branży designu.

Działania projektowe w firmach koncentrują się na wizerunku i produkcji, rzadziej wchodząc w sferę organizacyjną, co może świadczyć o niedostatecznym wykorzystaniu potencjału designu w tym obszarze.

Zdecydowana większość firm wysoko ocenia efekty współpracy, dostrzegając jej realny wpływ na przewagę rynkową. Barrierami są jednak koszty usług oraz ograniczona wiedza o katalogu oferty projektantów. Co istotne, obawy firm dotyczą głównie finansów i rynku, a nie jakości usług i poziomu merytorycznego usług projektantów.

W celu wsparcia rozwoju innowacyjności w województwie śląskim, firmy oczekują od projektantów rozszerzenia kompetencji w tym zakresie oraz efektywniejszej promocji ich oferty. Z kolei od instytucji otoczenia biznesu oczekuje się głównie sieciowania, kojarzenia partnerów i pomocy w finansowaniu prac projektowych.

W zakresie wykorzystania przez przedsiębiorców sztucznej inteligencji do projektowania widoczna jest duża ostrożność. Ponad połowa przedsiębiorstw nie korzysta z tych rozwiązań i nie ma takich planów. Natomiast firmy korzystające ze sztucznej inteligencji sięgają po nią głównie do tworzenia wizualizacji oraz analizy trendów. Przedsiębiorcy uważają, że sztuczna inteligencja to narzędzie wspomagające, a nie zastępujące ludzkie umiejętności, w szczególności w branży kreatywnej.

3.3. Wyniki badań jednostek administracji samorządowej i instytucji kultury

Za przeprowadzenie badania i opracowanie raportu odpowiada Miasto Ogrodów jako Partner Projektu. Badanie zostało przeprowadzone przez Małgorzatę Klimkowską, Oskara Adamusa, Matyldę Baderę i Katarzynę Nowakowską na terenie województwa śląskiego. Raport z badania został przygotowany przez Małgorzatę Klimkowską i Oskara Adamusa.



Cele badawcze

W badaniu przyjęto podejście jakościowe a jego celem było uzyskanie informacji nt. wykorzystania projektowania/designu w działalności jednostek samorządu terytorialnego oraz współpracy z projektantami. W drugim badaniu rocznym poszerzono zakres merytoryczny badania o nowy obszar związany z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (AI) w działalności urzędów.

Badanie ankietowe przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety internetowej (CAWI) wśród jednostek samorządu terytorialnego województwa śląskiego. Kwestionariusz ankiety obejmował 26 pytań w formie zamkniętej, półotwartej i otwartej. Tak skonstruowane narzędzie pozwoliło z jednej strony zmierzyć skalę i częstotliwość analizowanych zjawisk, z drugiej – uchwycić ich kontekst i znaczenie dla respondentów, poprzez rozpoznanie motywacji, uwarunkowań oraz indywidualnych interpretacji badanych kwestii.

Badanie ankietowe uzupełniono o zogniskowany wywiad grupowy, który umożliwił przede wszystkim odpowiedź na pytania o charakterze jakościowym – dotyczące tego, dlaczego i w jaki sposób zachodzą określone zjawiska oraz jak są one interpretowane przez uczestników. Głównym celem wywiadu FGI było pogłębienie wątków zawartych w ankiecie. Scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI) został zaprojektowany jako komplementarny wobec wcześniej zrealizowanego badania ankietowego oraz zastosowanego w nim kwestionariusza. Analiza materiału z FGI pozwoliła wyodrębnić kluczowe wątki i pogłębić rozumienie badanych zagadnień. Ponadto, dla spójności tematyki badawczej, obie części badania oparto na głównych założeniach badawczych przyjętych w pierwszej edycji badania oraz wnioskach sformułowanych w pierwszym raporcie.

Główne obszary badania

Badanie koncentrowało się na powiązanych ze sobą obszarach. Po pierwsze, badano główne pola aktywności jednostek samorządu terytorialnego oraz to, w jakim zakresie i przy jakich typach działań angażowani są projektanci i firmy projektowe. Po drugie, badanie dotyczyło sposobów wyboru projektantów – kluczowych kryteriów decydujących o nawiązywaniu współpracy oraz etapów realizacji projektów, na których najczęściej są oni włączani w działania JST. Kolejny blok tematyczny obejmował zarówno bariery utrudniające współpracę z projektantami (organizacyjne, formalne, finansowe, kompetencyjne), jak i czynniki, które tę współpracę ułatwiają i sprzyjają jej kontynuowaniu. Ważnym elementem badania była także ocena jakości i roli współpracy z projektantami, zarówno w wymiarze rezultatów projektów, jak i codziennej współpracy operacyjnej. W dalszej części badania respondenci byli proszeni o wskazanie oczekiwanych działań na poziomie regionu, które mogłyby wzmocnić udział projektantów w procesach innowacyjnych (np. instrumenty wsparcia, działania systemowe) jak i rozwijanie i wdrażanie projektów innowacyjnych przez jednostki samorządowe. Osobny moduł poświęcono postrzeganiu i praktycznym zastosowaniom narzędzi sztucznej inteligencji (AI) w urzędach wraz z identyfikacją głównych barier ich wykorzystania. Uzupełnieniem całości była diagnoza potrzeb szkoleniowych pracowników JST oraz oczekiwanych form wsparcia ze strony instytucji zajmujących się rozwojem designu i projektowania w regionie.



3.3.1. Perspektywa jednostek administracji samorządowej

Charakterystyka badania

Jako pierwsze zrealizowano badanie ankietowe wśród jednostek samorządu terytorialnego województwa śląskiego, dotyczące wykorzystywania projektowania w obszarach, w których realizują swoje zadania oraz współpracy z projektantami i firmami projektowymi⁵. W badaniu zastosowano celowy dobór próby. Do udziału w badaniu zaproszono 81 jednostek samorządu terytorialnego województwa śląskiego z wszystkich ośmiu podregionów: częstochowskiego, bytomskiego, sosnowieckiego, gliwickiego, katowickiego, rybnickiego, tyskiego i bielskiego. Badanie skierowano do urzędów miejskich, gminnych, powiatowych, zróżnicowanych pod względem wielkości miejscowości i ilości mieszkańców (od największych gmin miejskich do średnich i małych gmin miejskich, miejsko-wiejskich i wiejskich). Badanie ankietowe przeprowadzono metodą CAWI w okresie od grudnia 2025 do lutego 2026 roku. Z urzędami kontaktowano się również telefonicznie, informując o tematyce i celu badań wraz z prośbą o wypełnienie ankiety przez osoby posiadające wiedzę merytoryczną w tej dziedzinie. Należy nadmienić, że problematyczne dla urzędów było wytypowanie osoby odpowiedzialnej za wypełnienie ankiety, co znacznie utrudniało proces zbierania danych. Ostatecznie ankietę wypełniło 21 podmiotów z wszystkich podregionów województwa śląskiego.

W celu pogłębienia tematyki badania ankietowego, po analizie wyników przygotowano zogniskowany wywiad grupowy (FGI) wśród przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego. Wywiad zrealizowano 5 lutego 2026 roku. Dobór próby miał charakter celowy. W badaniu wzięło udział 6 osób reprezentujących urzędy miejskie, gminne i powiatowe. Próbę badawczą zróżnicowano pod względem zakresu kompetencji uczestników. W wywiadzie uczestniczyli pracownicy wydziałów: inwestycji miejskich i funduszy publicznych, remontów, wydziału budownictwa, wydziału promocji, wydziału kultury oraz jedna osoba sekretarska. Wywiad pogłębiał i rozwijał wątki zawarte w badaniu ankietowym. Celem badania była ocena wybranych obszarów i aspektów zastosowania projektowania i współpracy z projektantami i firmami projektowymi w działalności jednostek samorządowych. Badanie odbyło się w formule online za pomocą platformy Zoom.

Charakterystyka badanej grupy

W badaniu ankietowym wzięły udział urzędy reprezentujące podregiony województwa śląskiego: bielski, częstochowski, gliwicki, katowicki, sosnowiecki, tyski. W dwóch przypadkach respondenci nie podali nazwy gminy/powiatu w jakim mieści się ich urząd.

Jeśli chodzi o rodzaj reprezentowanego urzędu, w badaniu najliczniej wzięły udział urzędy gminne 11 (52,4%), następnie urzędy miejskie 5 (23,8%) i urzędy miasta i gminy 2 (9,5%). Urzędy powiatu były reprezentowane przez 3 jednostki (14,3%).

Ze względu na płeć, najliczniej ankietę wypełniały kobiety 16 (76,2%), ze względu na wiek osoby w wieku 36-45 lat 8 (38,1%) oraz osoby w wieku 36 – 50 lat 6 (28,6%).

5 W narzędziu badawczym wykorzystano wybrane pytania zaczerpnięte z ankiety zastosowanej w publikacji: Paulina Rojek Adamek, Grzegorz Gawron, *O designie w województwie śląskim. Opinie śląskich projektantów, przedsiębiorców i samorządów lokalnych*, rec. nauk. Marek S. Szczepański, Zamek Cieszyń, Cieszyń 2012, publikacja w ramach projektu Design Silesia.



Obszary działań JST i udział projektantów w ich realizacji

Najliczniej wskazywanymi obszarami podejmowanych działań w ostatnich 3 latach przez jednostki samorządowe są kolejno: obszary związane z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem, na co wskazało 14 z 21 urzędów (66,67%), poprawą wyglądu przestrzeni publicznych (13/61,90%), podnoszeniem walorów architektonicznych (9/42,86%), co można traktować jako bardziej „projektowy” wymiar troski o przestrzeń – związany z planowaniem, uporządkowaniem i spójnością stylistyczną oraz aspekty komunikacji i obsługi mieszkańców (po 8/38,10%). Relatywnie rzadziej pojawiają się działania związane z tożsamością wizualną oraz bardziej „miękkimi” aspektami, takimi jak budowanie więzi społecznych. W odpowiedziach urzędów widać wyraźnie, że projektanci i firmy projektowe są przede wszystkim angażowani przy „twardych” inwestycjach budowlanych. Najczęściej wskazywanym obszarem były remonty budynków użyteczności publicznej - taką współpracę zadeklarowało 15 z 21 urzędów (71,43%). Niewiele rzadziej pojawiała się budowa nowych obiektów użytku publicznego oraz modernizacje i rewitalizacje przestrzeni publicznej (po 13 wskazań, 61,90%). Oznacza to, że dla większości jednostek współpraca z projektantami jest najmocniej osadzona w klasycznych zadaniach inwestycyjnych związanych z infrastrukturą publiczną. Drugim, ważnym, choć już mniej powszechnym obszarem jest ochrona środowiska i zrównoważony rozwój, w tym wprowadzanie energooszczędnych i ekologicznych rozwiązań (10 urzędów, 47,62%).

W wypowiedziach uczestników wywiadu grupowego widać przy tym dwa równoległe sposoby rozumienia „projektowania” w działalności JST. Z jednej strony jest ono utożsamiane z planowaniem i zarządzaniem procesem – planowaniem budżetów, harmonogramów, działań i wskaźników, silnie obwarowanym ograniczeniami finansowymi i proceduralnymi, cyt.: „(...) bardziej mi się to kojarzy z planowaniem niż z projektowaniem, bo dla mnie projektowanie jest takim bardziej działaniem, które posiada mniej ograniczeń, natomiast planowanie posiada bardzo dużo ograniczeń, szczególnie (...) finansowych. Z drugiej – z praktyką, realizowaną we współpracy z projektantami, artystami i lokalnymi wytwórcami. Oba te porządki współistnieją w urzędach, jednak design jest przede wszystkim kojarzony z inwestycjami infrastrukturalnymi, znacznie rzadziej z projektowaniem usług, procesów czy doświadczeń mieszkańców.

Sposoby nawiązywania współpracy z projektantami

W badanych urzędach zdecydowanie dominuje formalny tryb wyboru projektantów. Aż 19 z 21 jednostek (90,40%) wskazało, że współpracę z projektantami/firmami projektowymi nawiązuje poprzez ogłaszanie konkursów i przetargów. Oznacza to, że dla większości z nich podstawową ścieżką jest procedura zamówień publicznych, a współpraca z projektantami jest silnie osadzona w formalnych ramach prawnych. Rzadziej są wykorzystywane bardziej „miękkie” sposoby nawiązywania współpracy. Spośród badanych urzędów 8 z nich (38,10%) deklaruje, że również bezpośrednio zgłasza się do projektanta/firmy projektowej z propozycją współpracy oraz że korzysta z usług projektantów poleconych przez innych. Pokazuje to, że urzędy, obok ścieżki przetargowej, korzystają także z relacji i rekomendacji, ale nadal jest to wyraźnie mniej powszechne niż ogłaszanie konkursów/przetargów.

Kryteria wyboru projektantów oraz moment ich włączania w realizację projektów JST

Wyniki pokazują wyraźnie, że współpraca badanych urzędów z projektantami ma przede wszystkim charakter regionalny. W większości przypadków projektanci i firmy projektowe pochodzą z województwa śląskiego – taką odpowiedź wskazało 14 z 21 urzędów (66,67%). Oznacza to, że dla dwóch trzecich jednostek podstawowym partnerem są podmioty działające w tym samym

regionie. W odpowiedziach bardzo wyraźnie widać również, że przy wyborze projektanta/firmy projektowej kluczowe znaczenie ma cena. „Koszt/cena usługi” został wskazany przez 18 z 21 jednostek (85,71%) i jest zdecydowanie najczęściej wybieranym kryterium – aspekt finansowy jest jednym z absolutnie podstawowych warunków decyzyjnych. Na dalszych pozycjach pojawiają się czynniki związane z jakością współpracy i doświadczeniem: rzetelność świadczenia usług i dobra współpraca otrzymały po 10 odpowiedzi (47,62%), a doświadczenie projektanta/firmy projektowej dostrzegano w 9 urzędach (42,86%). Można to odczytywać jako dążenie do połączenia dwóch porządków: z jednej strony kontroli kosztów, z drugiej minimalizowania ryzyka problemów w trakcie realizacji poprzez wybór sprawdzonego, odpowiedzialnego partnera.

W wywiadzie urzędnicy doprecyzowują, że w dużych inwestycjach wybór projektanta jest w znacznym stopniu „zeterminowany” przez prawo zamówień publicznych i kryterium ceny, a urząd raczej „dopasowuje zamiary do możliwości” niż swobodnie wybiera partnera. W mniejszych zleceniach, poza klasyczną procedurą przetargową, większe znaczenie zyskują kryteria relacyjne: wcześniejsza udana współpraca, możliwość bieżącego kontaktu, elastyczność oraz znajomość lokalnego kontekstu, cyt.: *„Staramy się po prostu rozsyłać zapytania do lokalnych projektantów, tak żeby mieć po prostu z nimi kontakt, żeby oni też znali nasze obiekty”*.

Jeśli chodzi o moment włączania projektantów, są oni najczęściej włączani na etapie przygotowania dokumentacji projektowej/technicznej – wskazało go 10 z 21 urzędów (47,62%). Oznacza to, że w niemal połowie jednostek główny moment zaangażowania projektanta przypada na fazę, w której koncepcje są już w dużej mierze określone, a zadaniem projektanta staje się ich przełożenie na dokumentację spełniającą wymogi formalne i techniczne. Na drugim miejscu znalazło się opracowanie koncepcji projektu (7 odpowiedzi, 33,33%), co sugeruje, że w części urzędów projektanci pełnią także rolę współtwórców rozwiązań, ale nadal jest to etap późniejszy niż rozpoznawanie potrzeb czy wspólne definiowanie problemu.

Z wywiadu wynika, że zakres swobody w doborze projektanta oraz momentu jego włączenia jest ściśle ograniczony przez reżim formalno-finansowy, co sprawia, że współpraca rzadko ma charakter długofalowego, strategicznego partnerstwa, cyt.: *„(...) bardzo często korzystamy z takiego schematu – koncepcja, następnie zlecamy program funkcjonalno-użytkowy i potem ogłaszamy przetarg (...) bo tak najczęściej ostatnio robimy”*.

Bariery ograniczające współpracę urzędów z projektantami/firmami projektowymi

W wynikach ankiety jako najważniejsza bariera współpracy z projektantami pojawiają się przede wszystkim kwestie finansowe i czasowe, a dopiero w dalszej kolejności – problemy jakościowe czy komunikacyjne. Najczęściej wskazywanym utrudnieniem były wysokie koszty współpracy i ograniczenia finansowe – tę odpowiedź zaznaczyło 11 z 21 urzędów (52,38%). Oznacza to, że dla ponad połowy jednostek samorządowych podstawową barierą są po prostu ograniczone środki pozwalające na szersze korzystanie z usług projektantów lub wybór rozwiązań bardziej zaawansowanych, ale droższych. Na drugim miejscu znalazły się zbyt krótkie terminy realizacji projektów, wynikające z procedur (8 odpowiedzi, 38,10%). Ten wynik dobrze koresponduje z realiami pracy urzędów – napięte harmonogramy, niekiedy konieczność „szybkiego” wydatkowania pozyskanych środków i „ściskanie” procesu w czasie utrudniają spokojną, iteracyjną współpracę z projektantami.



W wywiadzie urzędnicy szerzej opisują, jak te bariery funkcjonują w praktyce. Podkreślają, że prawo zamówień publicznych oraz reżim kontroli finansów publicznych wymuszają wybór ofert przede wszystkim według ceny i zgodności z procedurą, co utrudnia postawienie na jakość czy długofalowe partnerstwo z projektantami. Dodatkowo napięty kalendarz naborów i konkursów o dofinansowanie przekłada się na krótsze terminy dla projektantów i urzędów, cyt.: „(...) *niektóre procedury się przeciągają i później nagle my wyskakujemy, słuchajcie mamy pieniądze, musimy to zrealizować w ciągu pół roku, a artysta czy projektant mówi – pół roku, ja nie jestem w stanie w ogóle nic zrobić. No i to jest też problem*”. W mniejszych gminach design bywa wręcz postrzegany jako dobro luksusowe. Respondenci zwracają też uwagę na nierówną jakość współpracy: projektanci bywają trudno dostępni, pojawiają się trudności w komunikacji, co powoduje napięcia i niechęć do kontynuowania współpracy w przyszłości. Na poziomie społecznym dodatkową barierą bywa brak akceptacji dla kosztów projektowania, gdy urzędy muszą stale tłumaczyć i uzasadniać ponoszone wydatki. W efekcie, systemowe ograniczenia finansowe, proceduralne i społeczne istotnie wpływają na współpracę z projektantami.

Czynniki sprzyjające współpracy z projektantami

W odpowiedziach urzędów widać, że to, co najbardziej ułatwia współpracę z projektantami, ma przede wszystkim charakter relacyjny i procesowy, a dopiero w dalszej kolejności dotyczy „twardych” kompetencji czy innowacyjności. Najczęściej wskazywanym czynnikiem było zrozumienie specyfiki potrzeb urzędu przez projektantów – tę odpowiedź zaznaczyło 9 z 21 jednostek (42,86%). Bardzo ważne jest także, by relacja była oparta na wcześniejszych dobrych doświadczeniach: udaną współpracę w przeszłości oraz dobrą komunikację wskazało po 8 urzędów (38,10%). Wysoko plasuje się również elastyczność i gotowość do rozwiązywania pojawiających się problemów i wyzwań (7 odpowiedzi, 33,33%). Razem tworzy to obraz współpracy, która przebiega najlepiej wtedy, gdy projektant dobrze rozumie kontekst działania urzędu, jest dostępny, reaguje na sytuacje i buduje zaufanie w oparciu o wcześniejsze, pozytywne realizacje.

W wywiadzie respondenci doprecyzowują te wątki, pokazując, że kluczowe znaczenie ma obecność projektanta jako kluczowego partnera w procesie – od koncepcji, przez projekt, aż po wdrożenie. Dobra współpraca to taka, w której projektant jest dostępny, reaguje na problemy, zna specyfikę miasta lub powiatu i potrafi pogodzić swoją wizję z ograniczeniami formalnymi, finansowymi i oczekiwaniami mieszkańców. Szczególnie ważne są ciągłość relacji urząd – projektant (sprawdzonych osób/zespołów), gotowość do konsultowania kolejnych kroków z urzędem i użytkownikami (jeśli wymaga tego projekt) oraz rola projektanta jako „strażnika jakości”, który pomaga utrzymać spójność rozwiązań w dłuższej perspektywie.

Ocena roli i jakości współpracy z projektantami

Wyniki badań pokazują, że urzędy generalnie widzą współpracę z projektantami jako ważny element swojej działalności, zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym. Najwyższa zgoda wśród respondentów dominowała w kategoriach: udział projektantów jest nam potrzebny do rozwijania planowanych projektów i inwestycji (średnia arytmetyczna dla tego stwierdzenia wyniosła 4,29); wdrażania projektów innowacyjnych (4,14), wdrażania rozwiązań zgodnych z bieżącymi trendami (4,14) oraz zapewniania dalszego rozwoju jednostki samorządowej (3,95). Najslabiej potwierdzony jest wpływ projektantów na podnoszenie konkurencyjności jednostek samorządowych (3,48) – tu częściej pojawiają się postawy neutralne i trudność z jednoznaczną oceną.



Jeśli chodzi o jakość współpracy z projektantami, urzędy najwyżej oceniły efekty zrealizowanych projektów (średnia arytmetyczna 4,19) oraz jakość osiągniętych rezultatów (4,05) - w tych obszarach zdecydowanie przeważają oceny pozytywne, a odpowiedzi negatywne praktycznie się nie pojawiają. Dobrze oceniana jest również zgodność projektów z potrzebami urzędu (3,95). Jakość współpracy rozumiana jako komunikacja, dostępność i responsywność projektantów (3,86), a także zgodność z budżetem (3,81) oraz terminowość realizacji projektów (3,76) również wypadają raczej dobrze, jednak w tych obszarach wyraźniej widać ostrożność części urzędów - zamiast jednoznacznie wysokich ocen częściej pojawia się odpowiedź neutralna. Najbardziej zachowawczo oceniana jest innowacyjność i wartość dodana (3,71) wynikająca ze współpracy - wiele jednostek nie doświadcza tych aspektów na tyle wyraźnie, by wskazywać najwyższe oceny, choć nadal dominuje raczej pozytywny odbiór.

Z wywiadu wynika, że urzędnicy najlepiej oceniają współpracę z projektantami tam, gdzie projektanci są traktowani jako długofalowi partnerzy, którzy dbają o konsekwentne stosowanie wypracowanych standardów i wspierają urząd od etapu koncepcji aż po wdrożenie.

Oczekiwane działania na poziomie regionu wspierające udział projektantów w procesach innowacyjnych

Najczęściej wskazywane są instrumenty finansowe (16/76,19%) ukierunkowane na rozwijanie projektów innowacyjnych z udziałem projektantów, które pozwoliłyby w ogóle zaplanować i zrealizować bardziej złożone przedsięwzięcia. Jako następna pojawia się potrzeba wzmacniania kompetencji samych pracowników JST w zakresie współpracy z projektantami i wdrażania innowacji (11/52,38%). Najrzadziej wymieniane jest wsparcie profesjonalizacji samych projektantów poprzez rozwój ich kompetencji innowacyjnych (2/9,52%), co sugeruje, że z perspektywy JST priorytetem są obecnie zasoby finansowe i kompetencyjne po stronie urzędów, a nie zmiana po stronie sektora projektowego. Z wywiadu grupowego wynika, że oprócz wsparcia finansowego i kompetencyjnego równie ważna jest zmiana otoczenia instytucjonalno-kontrolnego. Urzędnicy podkreślają, że realizacja projektów z elementem innowacyjności, zwłaszcza pilotaży i rozwiązań testowych, wymaga większej akceptacji dla ryzyka po stronie instytucji kontrolnych. Potrzebne są mechanizmy, które pozwoliłyby samorządom, we współpracy z projektantami i instytucjami naukowymi, testować i wprowadzać nowe rozwiązania bez obawy, że podejmowane niesablonowe działania zostaną potraktowane jako niegospodarność, cyt.: „(...) przyjdzie kontrola (...) która uzna, że efekt ten jest niezadowolający, bo nie miałem możliwości sprawdzić tego wcześniej, ponieważ to jest coś nowego i to podjęcie tego ryzyka nie będzie potem przez kontrolę brane jako coś absurdalnego”.

Postrzeganie, zastosowania i bariery wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji (AI) w urzędach

W drugiej turze badań dodano nowy segment badania dotyczący postrzegania wykorzystania sztucznej inteligencji (AI) przez jednostki samorządowe, zastosowania tego typu rozwiązań w urzędach oraz bariery w wykorzystywaniu narzędzi sztucznej inteligencji (AI).

W ankietach połowa ankietowanych oceniła potencjał wykorzystania sztucznej inteligencji w działalności urzędu jako „umiarkowany” natomiast jedna trzecia jako „raczej duży”, przy braku wskazań „bardzo duży” i „żaden”. Oznacza to raczej ostrożny stosunek do wykorzystywania tego typu narzędzi. Jednocześnie tylko niewielka część urzędów deklaruje, że AI jest już wykorzystywana w codziennej pracy (2/9,52%); częściej pojawiają się odpowiedzi o użyciu sporadycznym/pilotażowym (5/23,81%), a duża grupa respondentów po prostu nie wie, czy w urzędzie korzysta się z takich rozwiązań (9/42,86%).



Wśród jednostek, które już korzystają z AI (7 urzędów), dominuje zastosowanie w dwóch obszarach: wspomaganie pracy kreatywnej (np. przygotowanie materiałów graficznych, tekstów do broszur, kampanii czy social mediów) 5/71,43% oraz tworzenie i redakcja treści administracyjnych (pisma, regulaminy, raporty) 5.71,43%. Rzadziej wskazywane są zastosowania związane z automatyzacją obsługi, komunikacją z mieszkańcami, analizą danych czy dostępnością cyfrową. Jeśli chodzi o plany na przyszłość urzędów które planują wykorzystanie takich narzędzi (14 jednostek), odpowiedzi są mocno rozproszone: część urzędów widzi potencjał AI przede wszystkim w automatyzacji obsługi oraz wspieraniu pracy kreatywnej (po 4/28,57%), ale aż połowa respondentów deklaruje, że „nie wie, nie ma zdania” co do pożądanych obszarów zastosowania AI. W odpowiedziach na pytanie o obawy i bariery związane z wykorzystaniem AI wyraźnie dominują kwestie systemowe i kompetencyjne. Najczęściej wskazywane są: brak jasnych przepisów prawnych (14/66,67%), obawy o bezpieczeństwo i ochronę danych (13/61,90%), brak wiedzy na temat dostępnych rozwiązań AI (12/57,14%) oraz obawy o jakość usług świadczonych przy wsparciu takich narzędzi (10/47,62%).

Łącznie wyniki ankiet pokazują obraz JST, które dostrzegają potencjał AI, ale funkcjonują w warunkach niepewności regulacyjnej, niedostatku wiedzy i obaw o bezpieczeństwo oraz odpowiedzialność za świadczone usługi.

Z wywiadu wynika, że urzędnicy postrzegają AI przede wszystkim jako użyteczne narzędzie do rutynowych, powtarzalnych zadań – takich jak redagowanie prostych pism, opracowywanie fragmentów dokumentów czy przygotowywanie materiałów analitycznych i statystycznych. Jednocześnie w przestrzeni twórczości artystycznej i projektowej AI budzi wyraźny opór – respondenci wyrażają obawy przed wypieraniem grafików, artystów i projektantów oraz przed zubożeniem ludzkiej wrażliwości i „rękodzielniczego” charakteru pracy twórczej. Wśród części badanych pojawia się też niepokój, że zbyt łatwy dostęp do gotowych rozwiązań sprzyja „drodze na skróty” i osłabia własne myślenie, zwłaszcza u młodszych pracowników. Podkreślony jest również wymiar etyczny: AI powinna pozostać narzędziem używanym przez ludzi, a nie rozwiązaniem, które zastępuje człowieka i prowadzi do redukcji zatrudnienia. Ogólnie rzecz biorąc, AI jest postrzegana jako potencjalne wsparcie efektywności pracy urzędów, ale jej szersze, zwłaszcza twórcze i decyzyjne zastosowania budzą istotne wątpliwości.

Potrzeby szkoleniowe urzędów oraz oczekiwane formy wsparcia

W odpowiedziach respondentów wyraźnie widać, że potrzeby szkoleniowe urzędów koncentrują się przede wszystkim na obszarach prawno-proceduralnych oraz praktycznym wykorzystaniu projektowania i AI w pracy administracji. Najczęściej wskazywanym tematem są przepisy prawa związane z projektowaniem i zamówieniami publicznymi (15/71,43%), obok których pojawia się potrzeba szkoleń z zakresu podnoszenia dostępności przestrzeni publicznych (9/42,86%) oraz szkoleń dotyczących wykorzystania AI w projektowaniu i zamówieniach publicznych (9/42,86%). Jeśli chodzi o oczekiwane formy wsparcia od instytucji wspierających rozwój designu/projektowania w województwie śląskim, urzędy najczęściej wskazują na potrzebę doradztwa finansowego w zakresie pozyskiwania środków na usługi projektowe i planowane projekty (12/57,14%) oraz na szkolenia i warsztaty tematyczne dotyczące projektowania i współpracy z projektantami (11/52,38%). Istotne znaczenie ma także mentoring i wsparcie w przygotowaniu oraz prowadzeniu realizowanych projektów, jak również doradztwo prawne (po 9/42,86%). Z wywiadów wynika, że za tymi wskazaniem stoi zarówno potrzeba twardych kompetencji (prawo, procedury, finansowanie, narzędzia AI), jak i szersza edukacja dotycząca roli projektowania. Jednocześnie



pojawia się refleksja o „nieuświadomionych potrzebach” szkoleniowych – urzędnicy przyznają, że nie zawsze potrafią precyzyjnie nazwać jakie wsparcie jest im potrzebne.

3.3.2. Perspektywa instytucji kultury

Cele badawcze

W badaniu przyjęto podejście jakościowe a jego celem było uzyskanie informacji nt. wykorzystania projektowania/designu w działalności instytucji kultury oraz współpracy z projektantami. W drugim badaniu rocznym poszerzono zakres merytoryczny badania o nowy obszar związany z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (AI) w działalności instytucji kultury.

Badanie ankietowe przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety internetowej (CAWI) wśród instytucji kultury działających na terenie województwa śląskiego. Kwestionariusz ankiety obejmował 26 pytań w formie zamkniętej, półotwartej i otwartej. Tak skonstruowane narzędzie pozwoliło z jednej strony zmierzyć skalę i częstotliwość analizowanych zjawisk, z drugiej uchwycić ich kontekst i znaczenie dla respondentów, poprzez rozpoznanie motywacji, uwarunkowań oraz indywidualnych interpretacji badanych kwestii.

Badanie ankietowe uzupełniono o zogniskowany wywiad grupowy, który umożliwił przede wszystkim odpowiedź na pytania o charakterze jakościowym – dotyczące tego, dlaczego i w jaki sposób zachodzą określone zjawiska oraz jak są one interpretowane przez uczestników. Głównym celem wywiadu FGI było pogłębienie wątków zawartych w ankiecie. Scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI) został zaprojektowany jako komplementarny wobec wcześniej zrealizowanego badania ankietowego oraz zastosowanego w nim kwestionariusza. Analiza materiału z FGI pozwoliła wyodrębnić kluczowe wątki i pogłębić rozumienie badanych zagadnień. Ponadto, dla spójności tematyki badawczej, obie części badania oparto na głównych założeniach badawczych przyjętych w pierwszej edycji badania oraz na wynikach badania zawartych w pierwszym raporcie.

Główne obszary badania

Badanie koncentrowało się na powiązanych ze sobą obszarach, pozwalających opisać praktykę współpracy instytucji kultury z projektantami, warunki tej współpracy, obszary dotyczące wykorzystywania designu/projektowania w działalności instytucji kultury oraz potrzeby rozwojowe instytucji. Pierwszy z nich dotyczył sposobów nawiązywania współpracy z projektantami i jej organizacji. Badano m.in. długość współpracy, to gdzie najczęściej działają projektanci, z którymi współpracują instytucje, oraz w jaki sposób współpraca jest najczęściej inicjowana. W tej przestrzeni uwzględniono również kwestie zatrudniania projektantów wewnątrz instytucji, a także formy współpracy ze względu na rodzaj zawieranych umów. Drugim obszarem były kryteria wyboru projektantów. Pytania dotyczyły czynników uznawanych za najistotniejsze przy wyborze projektanta oraz tego, na jakich etapach realizowanych projektów lub prac projektanci najczęściej dołączają do współpracy. Pozwalało to opisać, jakie przesłanki decydują o doborze wykonawcy oraz jak w praktyce wygląda moment włączania projektantów w proces realizacji działań instytucji. Trzeci obszar odnosił się do wykorzystania projektowania w działalności instytucji kultury. Badano, na jakich polach działalności instytucje korzystają z usług projektantów, co pozwalało określić, w jakim zakresie projektowanie jest wykorzystywane w realizowanych zadaniach i projektach. Kolejne dwa obszary obejmowały czynniki ograniczające oraz czynniki sprzyjające współpracy z projektantami. Następny dotyczył oceny roli i jakości współpracy



z projektantami. Uwzględniono ocenę korzyści ze współpracy z projektantami, a także ocenę współpracy w wybranych wymiarach (efekty projektów, jakość rezultatów, jakość współpracy, terminowość realizacji, zgodność z budżetem oraz innowacyjność i wartość dodana). Badanie obejmowało także obszar dotyczący działań na poziomie regionu, które mogłyby wspierać udział projektantów w procesach innowacyjnych w województwie śląskim. W tym miejscu respondenci wskazywali oczekiwane kierunki działań w perspektywie polityki rozwoju regionu. Badanie uzupełniono także o zupełnie nowe wątki dotyczące sztucznej inteligencji (AI) w działalności instytucji kultury. Badano ocenę potencjału wykorzystania AI, główne obawy i bariery związane z jej wdrażaniem, fakt wykorzystywania narzędzi AI w instytucjach oraz przestrzenie, w których AI jest stosowana. Ostatni obszar dotyczył potrzeb szkoleniowych i oczekiwanych form wsparcia: tematy szkoleń, które byłyby najbardziej przydatne dla pracowników instytucji a także, jakiego rodzaju wsparcia oczekiwaliby od instytucji wspierających rozwój designu/projektowania w województwie śląskim.

Charakterystyka badania

Jako pierwsze zrealizowano badanie ankietowe wśród publicznych instytucji kultury działających na terenie województwa śląskiego, dotyczące wykorzystywania projektowania w obszarach, w których realizują swoje zadania oraz współpracy z projektantami i firmami projektowymi. W badaniu zastosowano celowy dobór próby.

Do udziału w badaniu zaproszono 75 instytucji kultury z wszystkich ośmiu podregionów: częstochowskiego, bytomskiego, sosnowieckiego, gliwickiego, katowickiego, rybnickiego, tyskiego i bielskiego. Badanie ankietowe przeprowadzono metodą CAWI w okresie od grudnia 2025 do lutego 2026 roku. Z instytucjami kultury kontaktowano się również telefonicznie, informując o tematyce i celu badań i prośbą o wypełnienie ankiety przez osoby posiadające wiedzę merytoryczną w tej dziedzinie. Ostatecznie, ankietę wypełniło 20 instytucji kultury z 7 podregionów województwa śląskiego.

W celu pogłębienia tematyki badania ankietowego, po analizie wyników zrealizowano zogniskowany wywiad grupowy (FGI) wśród przedstawicieli instytucji kultury. Wywiad zrealizowano 12 lutego 2026 roku. Dobór próby miał charakter celowy. W badaniu wzięło udział 6 osób reprezentujących różnorodne typy instytucji kultury: centra kultury, galeria sztuki, instytucja filmowa. Próbę badawczą zróżnicowano pod względem zakresu kompetencji uczestników. W wywiadzie uczestniczyli pracownicy realizujący różne zadania w reprezentowanych instytucjach: promocja i komunikacja, dział merytoryczny (oferta), dział wystawienniczy. Wywiad pogłębiał i rozwijał wątki zawarte w badaniu ankietowym. Celem badania była ocena wybranych obszarów i aspektów zastosowania projektowania i współpracy z projektantami i firmami projektowymi w działalności instytucji kultury. Badanie odbyło się w formule online za pomocą platformy Zoom.

Badanie zostało zrealizowane w ramach projektu „PPO WSL 2030. Utworzenie Regionalnego Obserwatorium Innowacji”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego Programu Fundusze Europejskie dla Śląskiego 2021-2027. Przeprowadzenie badania dotyczy działalności Regionalnego Obserwatorium Designu, które współtworzy konsorcjum: Zamek Cieszyn, Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej oraz Instytucja Kultury Katowice Miasto Ogrodów.



Charakterystyka próby badawczej

W badanej grupie instytucji kultury najczęściej reprezentowane były muzea – ten typ podmiotu wskazało 10 instytucji kultury (50%). W dalszej kolejności pojawiały się centra kultury (4 instytucje, 20%) oraz domy kultury (3 instytucje, 15%). Pozostałe typy instytucji były wskazywane pojedynczo: opera (1 instytucja, 5%), filharmonia (1 instytucja, 5%) oraz galeria sztuki (1 instytucja, 5%).

W badaniu najczęściej reprezentowane były instytucje zatrudniające od 10 do 49 osób – 12 (60%). W dalszej kolejności pojawiały się instytucje o wielkości od 50 do 100 osób (5 instytucji, 25%) oraz instytucje zatrudniające powyżej 100 osób (3 instytucje, 15%).

Ankietę wypełniali najczęściej pracownicy kadry zarządzającej - tę odpowiedź wskazało 11 osób (55%). W dalszej kolejności respondenci deklarowali, że są pracownikami/pracowniczkami realizującymi projekty (5 osób, 25%) oraz pracownikami/pracowniczkami działu promocji i komunikacji (3 osoby, 15%). Najrzadziej wskazywano stanowiska administracyjne (technika, organizacja) - 1 (5%).

Ze względu na płeć, w badanej grupie respondentów najczęściej wskazywano płeć kobiecą – tę odpowiedź podało 11 osób (55%). W dalszej kolejności wskazywano płeć męską (7 osób, 35%). Po jednym wskazaniu uzyskały kategorie: „inna” oraz „nie chcę odpowiadać na to pytanie” (po 5%).

Ze względu na wiek, najczęściej wskazywano 18-35 lat – tę kategorię podało 7 osób (35%). W dalszej kolejności pojawiały się dwie grupy wiekowe o takim samym udziale: 36-45 lat oraz 46-50 lat (po 4 osoby, 20%). Odpowiedź „powyżej 50 lat” wskazało 5 osób (25%).

Analiza materiału badawczego

Sposoby nawiązywania współpracy z projektantami

Wyniki wskazują, że współpraca instytucji kultury z projektantami ma najczęściej charakter długofalowy. Najczęściej wskazywano współpracę trwającą dłużej niż 10 lat – taką odpowiedź podało 13 instytucji (65%). Jednocześnie 4 instytucje (20%) deklarują współpracę krótszą niż 2 lata, co pokazuje, że część z nich rozpoczęła taką współpracę stosunkowo niedawno.

Instytucje najczęściej współpracują z projektantami działającymi w woj. śląskim – taką odpowiedź podało 11 instytucji kultury (55%). Jednocześnie 7 instytucji kultury (35%) deklaruje, że współpracuje z projektantami mniej więcej w równym stopniu z woj. śląskiego, jak i spoza województwa. Najrzadziej pojawiały się odpowiedzi wskazujące na współpracę z projektantami spoza woj. śląskiego (1 instytucja, 5%).

Najczęściej wskazywane sposoby nawiązywania współpracy obejmują bezpośrednie zgłaszanie się do projektantów (11 instytucji, 55%) oraz ogłaszanie konkursów i przetargów (10 instytucji, 50%), co pokazuje równoległe funkcjonowanie formalnych i bezpośrednich trybów inicjowania współpracy. Istotne są również rekomendacje innych (8 instytucji, 40%).

W nieco ponad połowie instytucji kultury projektanci są zatrudnieni również wewnątrz organizacji (11 instytucji, 55%), natomiast w pozostałych przypadkach brak zatrudnienia wewnątrz instytucji wynika głównie z braku potrzeby (6 instytucji, 30%), natomiast pojawiają się również instytucje w których takie zapotrzebowanie występuje, ale nie ma na to środków finansowych (3 instytucje, 15%).



Wśród projektantów zatrudnionych wewnętrznie w instytucjach dominują projektanci graficzni (10 instytucji, 91%) oraz specjaliści z obszaru multimediiów i digitalizacji (8 instytucji, 73%).

Najczęściej wskazywanymi formami umów zawieranych z projektantami (niezależnie od tego czy są to projektanci zatrudnieni wewnątrz instytucji kultury czy projektanci/firmy projektowe zewnętrzne) były umowy zlecenie/o dzieło (13 instytucji, 65%) oraz umowy o pracę (10 instytucji, 50%), co pokazuje, że zadania związane z projektowaniem (szczególnie graficznym i/lub multimediami) jest realizowana przez projektantów wewnętrznych.

W wywiadzie projektowanie w instytucjach kultury było opisywane przede wszystkim jako codzienna praca graficzna wspierająca komunikację i promocję wydarzeń (ulotki, plakaty, materiały do internetu) oraz elementy identyfikacji wizualnej. Przy bardziej złożonych zadaniach, takich jak rebranding, opracowanie systemu identyfikacji, projektowanie stron internetowych, dostępność cyfrowa i systemy informacji w przestrzeni instytucje częściej korzystają z projektantów zewnętrznych, a w przypadku rozwiązań dostępnościowych także z dodatkowego wsparcia audytorskiego. Jednocześnie ograniczenia budżetowe sprawiają, że część funkcji projektowych jest realizowana „wewnątrz” przez osoby pełniące inne role (np. kuratorów/kuratorki przy wystawach).

Kryteria wyboru projektantów

W wyborze projektanta/firmy projektowej instytucje kultury kierowały się przede wszystkim kryteriami pragmatycznymi i „bezpiecznymi” z perspektywy organizacyjnej: liczył się koszt usługi (17 instytucji, 85%) oraz doświadczenie wykonawcy (12 instytucji, 60%). W dalszej kolejności ważne były elementy związane z przebiegiem współpracy – terminowość (8 instytucji, 40%), rzetelność i dobra współpraca (8 instytucji, 40%), a dopiero potem referencje i rekomendacje innych (5 instytucji, 25%) oraz spełnienie wymogów formalnych (4 instytucje, 20%). Znacznie rzadziej pojawiały się kryteria „wizerunkowe” (renoma marki) czy dopasowanie do specyfiki instytucji, a kwalifikacje formalne w rodzaju dyplomów, certyfikatów czy nagród nie stanowiły istotnego kryterium wyboru.

W wywiadzie respondenci potwierdzili, że w przypadku współpracy z zewnętrznymi projektantami decyzje mają najczęściej charakter pragmatyczny – kluczowe są terminowość i koszt, a wybór projektanta opiera się na sprawdzonych osobach i wcześniejszych doświadczeniach. Instytucje budują też „bazę” zaufanych projektantów, dobieranych do typu zadania i stylu pracy. Jednocześnie przy wyborze nowych osób pojawia się ryzyko rozminięcia się z potrzebami mimo obiecującego portfolio, co może wymuszać renegotjowanie zakresu współpracy i przejmowanie części pracy wewnętrznie.

Jeśli chodzi o moment włączania projektantów do realizowanych projektów/prac, najczęściej byli oni angażowani w fazie projektowania szczegółowego i przygotowania dokumentacji (9 instytucji, 45%). W części przypadków projektanci dołączali wcześniej, na etapie tworzenia koncepcji (6 instytucji, 30%), natomiast rzadko byli włączani w początkową diagnozę potrzeb (2 instytucje, 10%). W praktyce nie pojawiał się etap ewaluacji jako moment współpracy z projektantami.

W wywiadzie grupowym pojawiły się dwa główne modele włączania projektantów w działania instytucji kultury: angażowanie ich na wczesnym etapie, szczególnie przy większych przedsięwzięciach wymagających spójnej koncepcji komunikacji oraz angażowanie dopiero wtedy, gdy



wydarzenie ma już ustaloną koncepcję i projektowanie polega na opracowaniu formy. O tym, który model dominuje, decyduje zarówno charakter projektu (duże zmiany vs działania bieżące), jak i organizacja pracy w instytucji (etatowy projektant, stała współpraca z zewnętrznym projektantem, zlecenia ad hoc). Współpraca z projektantami zewnętrznymi pełni natomiast dwojaką rolę: bywa doraźnym wsparciem, gdy instytucja nie wyrabia się z pracą albo świadomym wyborem przy projektach, w których projektant wnosi nową koncepcję już od początku.

Wykorzystanie projektowania w działalności instytucji

Instytucje kultury korzystały z usług projektantów przede wszystkim w działaniach bezpośrednio związanych z przygotowaniem i realizacją oferty kulturalnej (20 instytucji, 100%) – projektowanie było tu traktowane jako narzędzie „produkcyjne”, wspierające tworzenie konkretnych elementów projektów (np. publikacji, wystaw, scenografii). Często wskazywano też zastosowania w marketingu i komunikacji (12 instytucji, 60%), co sugeruje, że projektanci byli angażowani również do wzmacniania widoczności i promocji działań instytucji. W części przypadków projektowanie obejmowało obszary architektoniczne, zwłaszcza modernizacje przestrzeni i kwestie dostępności (10 instytucji, 50%). Rzadziej pojawiało się projektowanie dostępności informacyjno-komunikacyjnej oferty (5 instytucji, 25%). Nie występowały natomiast wskazania, by instytucje wykorzystywały projektowanie jako zestaw metod wspierających zarządzanie i rozwój (np. podejścia badawcze, UX, design thinking czy future thinking).

W wywiadzie grupowym uczestnicy i uczestniczki wskazywali, że projektowanie jest wykorzystywane w instytucjach kultury w zróżnicowany sposób, od projektowania graficznego w działaniach komunikacyjnych i brandingowych, poprzez identyfikację wizualną i strony internetowe, aż po projektowanie przestrzeni, rozwiązania związane z dostępnością oraz projektowanie wystaw i scenografii.

Bariery ograniczające współpracę z projektantami

Współpracę instytucji kultury z projektantami najsilniej ograniczały czynniki finansowe – koszty były postrzegane jako podstawowa bariera, która wprost zawężyła możliwości sięgania po usługi projektowe (16 instytucji, 80%). Znacznie rzadziej pojawiały się ograniczenia wynikające z organizacji pracy i procedur, zwłaszcza presja krótkich terminów narzucanych formalnymi trybami realizacji (4 instytucje, 20%). Pozostałe bariery miały już charakter incydentalny i dotyczyły głównie jakości współpracy: dopasowania do potrzeb instytucji, trudności komunikacyjnych oraz nadmiernie złożonych procedur administracyjnych (po 2 instytucje, 10%). Sporadycznie wskazywano też problemy stricte wykonawcze (opóźnienia, niska jakość, brak elastyczności), niedopasowanie do lokalnego kontekstu czy wpływ wcześniejszych negatywnych doświadczeń (po 1 instytucji, 5%). Jednocześnie nie pojawiał się wątek braku dostępności projektantów na rynku ani zarzutów dotyczących niepraktycznych kompetencji projektantów jako istotnych ograniczeń.

W wywiadzie trudności współpracy z projektantami dotyczyły zarówno barier pojawiających się przy pracy z projektantami zewnętrznymi, jak i ograniczeń wewnętrznych po stronie instytucji kultury, związanych z organizacją procesu i przepływem informacji. W instytucjach kultury częściej współpracujących z projektantami zewnętrznymi podkreślano bariery związane z jakością współpracy, w szczególności nieuwzględnianie wskazówek i inspiracji, ograniczoną responsywność oraz nierówny poziom zaangażowania po stronie projektanta. Zwracano również uwagę, że projektant zewnętrzny powinien umieć zebrać wiele perspektyw po stronie instytucji kultury i zaproponować rozwiązanie kompromisowe. Osobnym wątkiem były projekty przestrzenne i architektoniczne, w których barierą bywało włączanie instytucji kultury dopiero na etapie



gotowego rozwiązania. Równolegle w wypowiedziach wybrzmiewały trudności wewnętrzne po stronie instytucji kultury. Wskazywano przede wszystkim na „blokady” i rozbieżności decyzyjne. Trudnością okazał się również „łańcuszek informacji” jako bariera organizacyjna, zwłaszcza w instytucjach kultury realizujących większość projektowania wewnętrznie. Zwracano uwagę na zależność od wielu uczestników procesu i późne domykanie ustaleń, co skraca realny czas na projektowanie i zwiększa presję terminów.

Czynniki sprzyjające współpracy z projektantami

Współpracę instytucji kultury z projektantami najbardziej ułatwiało dobre dopasowanie do kontekstu działania instytucji: kluczowe było zrozumienie jej specyficznych potrzeb (11 instytucji, 55%) oraz w wielu przypadkach – znajomość lokalnej specyfiki (6 instytucji, 30%). Ważną rolę odgrywały także „twarde” zasoby po stronie projektantów, czyli kompetencje i doświadczenie (8 instytucji, 40%), a także zaangażowanie w realizację zadań (7 instytucji, 35%). Rzadziej wskazywano czynniki wpływające na komfort i sprawność współpracy: elastyczność w reagowaniu na problemy oraz dobra, responsywna komunikacja (po 5 instytucji, 25%).

W wywiadzie wyraźnie wybrzmiało, że współpraca z projektantami układa się najlepiej wtedy, gdy projektanci są włączani w projekt „całościowo” – nie tylko do zaprojektowania znaku czy elementów graficznych, ale również do wspólnego rozpoznania grupy odbiorczej, sposobów komunikacji i kierunku promocji. W tym modelu projektanci działają jako partnerzy współodpowiedzialni za sens i „wydźwięk” projektu, a nie jedynie wykonawcy pojedynczego produktu. Za szczególnie pomocną uznawano również współpracę z bardzo młodymi projektantami i projektantkami w sytuacji, gdy instytucja kultury ma trudność z dotarciem do młodej widowni. Ponadto uczestnicy i uczestniczki wskazywali, że młodzi projektanci wnoszą perspektywę „odbiorcy w swoim wieku” oraz praktyczną znajomość nowych mediów i języka komunikacji, co pomaga instytucji aktualizować sposób myślenia o materiałach promocyjnych i o prowadzeniu komunikacji w kanałach cyfrowych.

Ocena roli i jakości współpracy z projektantami

Wyniki pokazują, że instytucje kultury najczęściej postrzegały współpracę z projektantami jako realne wsparcie dla funkcjonowania instytucji, przede wszystkim w obszarach bezpośrednio związanych z odbiorem zewnętrznym: budowaniem wizerunku (średnia zgody dla tego stwierdzenia wyniosła 4,1), skuteczniejszą promocją (średnia 3,85) oraz lepszym dopasowaniem działań do potrzeb odbiorców (średnia 3,95). Wysoki poziom akceptacji dotyczył także przekonania, że projektanci wspierają wdrażanie rozwiązań zgodnych z bieżącymi trendami (średnia 3,8) a dla wielu instytucji kultury są ważnym elementem rozwoju planowanych przedsięwzięć (średnia 3,75), w tym działań o charakterze innowacyjnym (średnia 3,8). Współpraca z projektantami ma również duże znaczenie by zapewnić dalszy rozwój instytucjom (średnia 3,6) oraz wpływu współpracy na rozpoznawalność marki (średnia 3,6). Bardziej zróżnicowane były opinie dotyczące konkurencyjności oferty (średnia 3,55). Najbardziej niejednoznacznie oceniano natomiast kwestię kosztów: połowa instytucji kultury przyznała, że współpraca z projektantami jest dla nich kosztowna (średnia 3,45).

Ocena współpracy instytucji kultury z projektantami była w większości obszarów jednoznacznie pozytywna. Najlepiej oceniane były elementy związane z „namacalnymi” rezultatami współpracy, czyli jakością osiągniętych rezultatów (średnia zgody dla tego stwierdzenia wyniosła 4,35) i efekty projektów (średnia 4,3), a także terminowość realizacji (średnia 4,3). Wysoko oceniana była również sama jakość współpracy rozumiana jako komunikacja, dostępność i responsywność



projektantów (średnia 4,25). Nieco bardziej wyważone opinie dotyczyły zgodności z budżetem (średnia 4,15), co sugeruje, że relacja kosztów do efektów bywała oceniana różnie w zależności od doświadczeń instytucji. Najbardziej zachowawczo oceniano natomiast innowacyjność i wartość dodaną (średnia 4.0) – ten obszar częściej niż pozostałe wywoływał postawy neutralne i sporadycznie krytyczne, co wskazuje, że nie wszystkie instytucje kultury wiązały współpracę z projektantami z wyraźnym komponentem innowacyjnym. Należy przy tym zauważyć, że może to wynikać z przyczyn obiektywnych. Instytucje kultury często angażują projektantów przede wszystkim do zadań, w których celem jest sprawna realizacja i wysoka jakość efektu (np. identyfikacja wizualna, materiały promocyjne itp.), prawdopodobnie najczęściej nie mają środków na tworzenie rozwiązań nowych w sensie przełomowym. W takiej logice „innowacyjność” nie jest kluczowym elementem współpracy z projektantami.

Oczekiwane działania na poziomie regionu wspierające udział projektantów w procesach innowacyjnych

Największy potencjał wzmocnienia udziału projektantów w procesach innowacyjnych instytucje kultury wiązały z rozwojem dedykowanych instrumentów finansowych dla projektów innowacyjnych realizowanych z udziałem projektantów (14 instytucji, 70%). Ważnym kierunkiem były także działania edukacyjne i informacyjne wzmacniające świadomość roli designu w rozwoju regionu (9 instytucji, 45%). W dalszej kolejności wskazywano potrzebę promowania innowacyjnych rozwiązań projektowych, spójnych z celami strategicznymi województwa oraz wsparcia kompetencyjnego dla pracowników instytucji w zakresie współpracy z projektantami i wdrażania innowacji (po 6 instytucji, 30%). Rzadziej podkreślano znaczenie wzmacniania regionalnego ekosystemu współpracy (instytucje – biznes – sektor kreatywny – uczelnie) 5 instytucji, 25%, a najrzadziej – poprawę dostępu do informacji o potencjale środowiska projektowego oraz działania na rzecz profesjonalizacji sektora projektowego (po 2 instytucje, 10%).

W wywiadzie grupowym dominowało rozumienie innowacji jako usprawnienia funkcjonowania instytucji „od strony doświadczenia odbiorcy” oraz jako poprawy jakości i dostępności przestrzeni, zwłaszcza w trudnych warunkach architektonicznych (budynki zabytkowe, przebudowywane, z ograniczeniami konserwatorskimi). Uczestnicy i uczestniczki wskazywali, że wyzwaniem pozostaje projektowanie rozwiązań przestrzennych, architektonicznych, dostępnościowych i funkcjonalnych. W tym kontekście pojawiał się wątek wdrażania innowacji rozumianych jako „smart” rozwiązania (tzw. inteligentne rozwiązania) w przestrzeni instytucji kultury oraz unowocześnianie sposobów informowania i obsługi odbiorców. Podkreślano, że potencjał takich działań ujawnia się szczególnie przy remontach i modernizacjach architektonicznych. Drugi istotny kierunek dotyczył projektowania doświadczenia odbiorcy, rozumianego jako świadome projektowanie usług i wydarzeń z uwzględnieniem potrzeb oraz potencjalnych problemów osób korzystających z oferty instytucji kultury. W tym ujęciu projektowanie wspiera innowacyjność poprzez zmianę perspektywy: od realizacji wydarzenia „technicznie” do projektowania całościowego doświadczenia – od wejścia do instytucji po wyjście.

Postrzeganie, zastosowania i bariery wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji (AI) w instytucjach kultury

Instytucje kultury najczęściej postrzegały potencjał wykorzystania AI jako umiarkowany (9 instytucji, 45%), część oceniała go jako raczej duży (5 instytucji, 25%), a oceny skrajne (bardzo duży lub niewielki/żaden) pojawiały się rzadziej.



Jednocześnie główne bariery wdrażania AI koncentrowały się wokół deficytów wiedzy (10 instytucji, 50%) i kompetencji (7 instytucji, 35%) oraz niepewności co do jakości usług (9 instytucji, 45%). Ważne były też obawy związane z bezpieczeństwem i ochroną danych (7 instytucji, 35%) oraz brak jasnych regulacji prawnych (7 instytucji, 35%), a w tle pojawiał się lęk o wypieranie pracy ludzi (6 instytucji, 30%).

W praktyce AI było już wykorzystywane w większości instytucji, ale przede wszystkim w sposób sporadyczny lub pilotażowy (12 instytucji, 60%); codzienne, regularne użycie należało do wyjątków (1 instytucja, 1%), a część instytucji dopiero planowała wdrożenia lub nie planowała ich wcale (po 3 instytucje, 15%).

Tam, gdzie AI funkcjonowało, najczęściej wspierało pracę kreatywną (materiały graficzne i teksty promocyjne) 10 instytucji, 50%, a także tworzenie i redakcję treści administracyjnych (8 instytucji, 61,5%) oraz analizę danych (7 instytucji, 54%). Dużo rzadziej wykorzystywano je w obszarze dostępności i projektowania uniwersalnego oraz w przygotowaniu dokumentacji projektowej. Incydentalnie pojawiały się zastosowania w automatyzacji kontaktu z odbiorcami, wsparciu zamówień publicznych i pisaniu grantów, natomiast nie występowały zastosowania związane z zarządzaniem projektami ani wspomaganie podejmowania decyzji.

W wywiadzie grupowym, w części poświęconej sztucznej inteligencji, podejście instytucji kultury do wykorzystania AI było opisywane jako wyraźnie zróżnicowane i zdystansowane. Jego praktyczny sens zależał od tego, czy AI traktowana jest jako narzędzie wspierające pracę, czy jako rozwiązanie zastępujące proces twórczy w projektowaniu. W wielu wypowiedziach pojawiała się granica akceptowalności: AI bywa użyteczne jako wsparcie „w tle”, ale w obszarze projektowania graficznego lub działań związanych z prezentacją sztuki część instytucji podchodzi do niego ostrożnie ze względu na kwestię autentyczności, estetyki i ryzyka negatywnego odbioru, cyt.: „(...) stworzenie od razu czegoś gotowego jest po prostu takie nieautentyczne i ma to taki specyficzny wygląd”. W części wypowiedzi AI pojawiała się jako narzędzie wykorzystywane przede wszystkim w komunikacji i działaniach multimedialnych. Równolegle wskazywano zastosowania AI jako narzędzia porządkującego pracę do tworzenia konspektów, map myśli, planowania działań, pisania scenariuszy czy rozpisywania ról. W tym ujęciu AI ma wspierać proces przygotowania treści i organizacji pracy, a nie zastępować projektowanie graficzne. Wybrzmiała także krytyczna ostrożność wobec AI jako źródła informacji i narzędzia redakcyjnego. Podkreślano ryzyko błędów i „niewiarygodności” przy wyszukiwaniu informacji oraz obawę, że oparcie się wyłącznie na AI może prowadzić do kompromitujących pomyłek. Ostrożne podejście do AI było szczególnie widoczne w kontekście instytucji kultury zajmujących się prezentacją sztuki. W odniesieniu do działalności tych instytucji pojawiała się obawa, że użycie AI mogłoby zostać odebrane jako niespójne z rolą instytucji prezentujących sztukę. Respondenci zwracali również uwagę, że część zastosowań AI, które mogłyby realnie wspierać pracę instytucji kultury, wymaga korzystania z narzędzi płatnych, a nie z rozwiązań darmowych. To z kolei rodzi pytanie o możliwość uzasadnienia takiego wydatku i jego rozliczenia, co mogłoby budzić niechęć po stronie podmiotu finansującego.

Potrzeby szkoleniowe instytucji kultury oraz oczekiwane formy wsparcia

Najbardziej przydatne potrzeby szkoleniowe pracowników instytucji kultury koncentrowały się wokół praktycznych zastosowań AI, przede wszystkim w marketingu i promocji (10 instytucji, 50%), a także w podstawowych procesach obsługi odbiorców (9 instytucji, 45%). W dalszej kolejności pojawiały się tematy łączące projektowanie z zarządzaniem: kwestie prawne zwią-

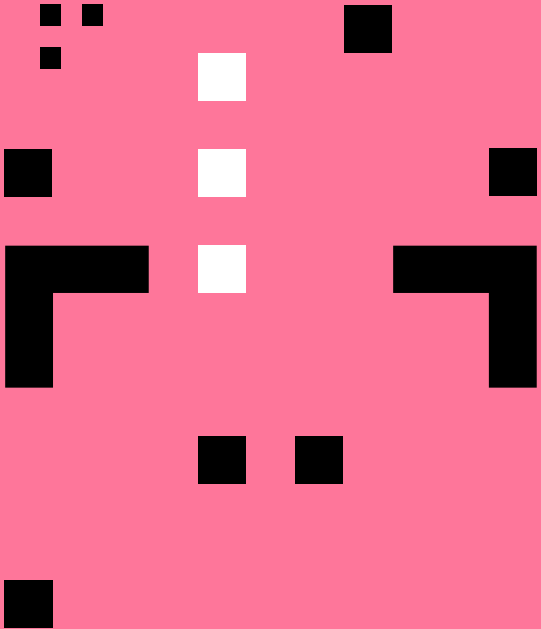


zane z projektowaniem i zamówieniami publicznymi, metody wspierające rozwój i planowanie (Design Thinking, Future Thinking) oraz wykorzystanie AI do projektowania i tworzenia oferty (po 7 instytucji, 35%). Uzupełniająco wskazywano szkolenia z podejścia zorientowanego na użytkownika (UX, Human-Centered Design) oraz kompetencje sieciowania i współpracy interdyscyplinarnej (po 6 instytucji, 30%).

W wywiadzie potrzeby instytucji kultury dotyczące kompetencji i wsparcia zostały opisane przede wszystkim przez pryzmat ograniczeń organizacyjnych (czas) oraz potrzeby zmiany sposobu myślenia o odbiorcach i o tym, jak instytucja kultury powinna dziś projektować swoje działania. Wypowiedzi nie koncentrowały się na wąskich, technicznych szkoleniach z narzędzi, lecz na tym, co ma umożliwić instytucjom skuteczniejsze reagowanie na zmiany społeczne, zwłaszcza w kontekście młodszych grup odbiorców

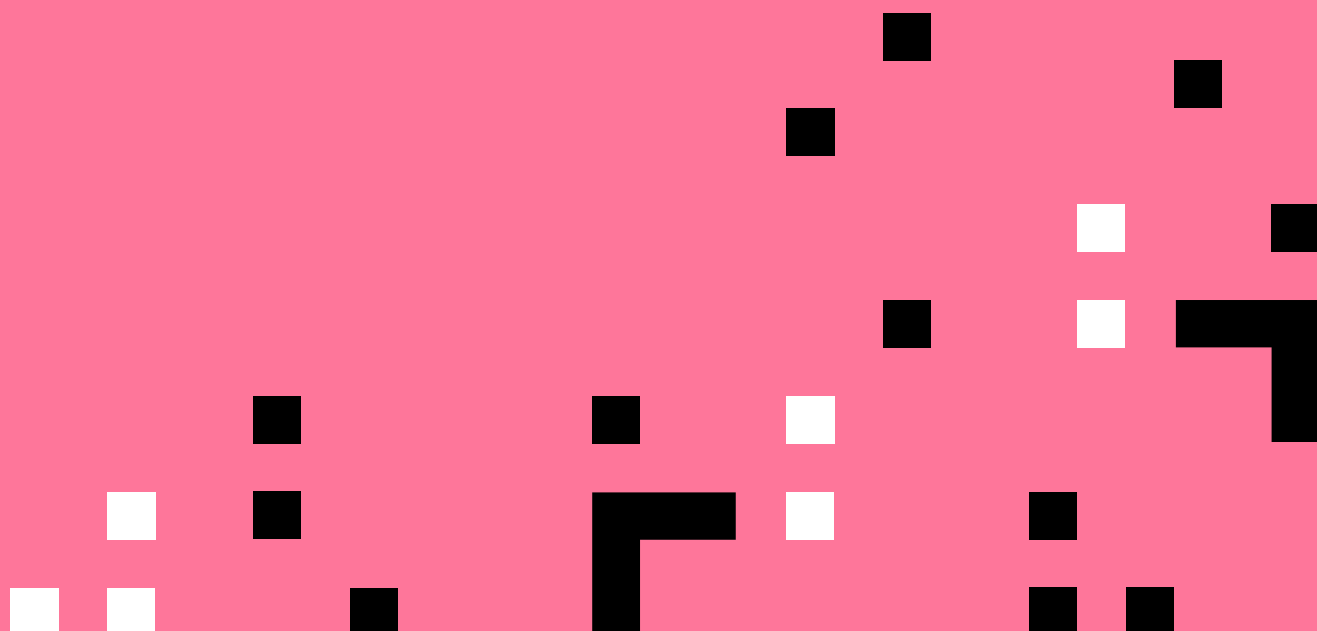
Od instytucji wspierających rozwój designu w województwie śląskim respondenci oczekiwali by przede wszystkim oferty szkoleń i warsztatów dotyczących projektowania oraz współpracy z projektantami (17 instytucji, 85%). Istotnym wsparciem byłoby także doradztwo finansowe w pozyskiwaniu środków na usługi projektowe i projekty (12 instytucji, 60%) oraz ułatwiania dostępu do ekspertów i sieciowania (9 instytucji, 45%), a rzadziej – doradztwo prawne, informacje o wydarzeniach branżowych oraz mentoring wspierający przygotowanie i prowadzenie projektów. Nie pojawiała się postawa braku zapotrzebowania na wsparcie.

W wywiadzie, potrzeby instytucji kultury dotyczące kompetencji i wsparcia były opisywane przede wszystkim przez pryzmat ograniczeń organizacyjnych (czas) oraz potrzeby zmiany sposobu myślenia o odbiorcach i o tym, jak instytucja kultury powinna dziś projektować swoje działania. Wypowiedzi rzadko koncentrowały się na wąskich, technicznych szkoleniach z narzędzi, a częściej na tym, co ma pomóc instytucjom skuteczniej reagować na zmiany społeczne, zwłaszcza w kontekście młodszych grup odbiorców. Najbardziej podstawową barierą okazał się brak czasu na rozwój kompetencji. Szkolenia i warsztaty były postrzegane jako potrzebne, ale trudne do realizacji w praktyce bieżącej pracy, cyt.: *„(...) po prostu tego czasu brakuje”*. Równolegle wyraźnie wybrzmiała potrzeba wsparcia, które dotyczy nie tyle narzędzi, co „zmiany myślenia” i większej otwartości na to, jak zmienia się odbiorca i sposób uczestnictwa w kulturze. Uczestnicy i uczestniczki wskazywali, że wiele praktyk instytucji kultury jest zdezaktualizowanych, wobec tego, „jak ludzie chcą czegoś doświadczać”, a wyzwaniem staje się docieranie do młodych i młodych dorosłych odbiorców, cyt.: *„(...) świat się rozwija i idzie do przodu i po prostu bardzo dużo rzeczy jest już zdezaktualizowanych”*.



Rozdział 4.

Ustalenia badawcze i wnioski z działalności Obserwatorium z lat 2024-2025





Podsumowanie wyników badań w grupie projektantów

Badania zrealizowane w latach 2024 i 2025 pokazują, że środowisko projektowe w województwie śląskim funkcjonuje w relatywnie stabilnych warunkach rynkowych, ale jednocześnie odczuwa istnienie szeregu ograniczeń i barier. W ciągu dwóch lat nie nastąpiła zasadnicza zmiana w funkcjonowaniu branży – obserwowane są raczej procesy adaptacyjne oraz stopniowe pojawianie się nowych wyzwań, takich jak rozwój narzędzi AI czy trudności młodych projektantów w wejściu na rynek pracy.

W badaniach pojawiają się te same kluczowe bariery, które wpływają na rozwój branży.

Do najważniejszych należą:

- niska świadomość wartości projektowania po stronie zleceniodawców, szczególnie w sektorze publicznym i wśród mniejszych firm,
- silna presja ceny w zleceniach projektowych, często dominująca nad kryteriami jakości dostarczanego przez projektantów projektu,
- trudności związane z wdrażaniem projektów – wiele z nich pozostaje na etapie projektu i nie przechodzi do implementacji ze względu na ograniczenia finansowe,
- słaba pozycja projektanta w przetargach, gdzie kryterium ceny nadal dominuje nad kompetencjami czy jakością rozwiązania,
- dominująca ilość małych, krótkoterminowych projektów i relatywnie niewielka ilość długoterminowych procesów współpracy z klientami,
- brak systemowego wsparcia dla projektantów oraz sieciowania z przedstawicielami innych środowisk.

W efekcie środowisko funkcjonuje w systemie, który jest stosunkowo stabilny, ale mało sprzyjający rozwojowi strategicznej roli projektowania.

Choć struktura rynku pozostaje podobna, w badaniach z 2025 roku pojawiają się wyraźniejsze sygnały zmian w sposobie myślenia projektantów o swojej pracy i relacjach z klientami.

Najważniejsze obserwowane tendencje to:

- rosnąca potrzeba mierzenia efektów projektowania i komunikowania ich językiem biznesu,
- poszerzanie obszarów zastosowania designu, m.in. w obszarach technologii, medycyny, startupów czy przestrzeni publicznej,
- poszukiwanie nowych modeli współpracy z klientami, np. długofalowych relacji lub modeli abonamentowych,
- rosnące znaczenie kompetencji pozaprojektowych, takich jak komunikacja z klientem, negocjacje, prezentacja wartości projektu czy rozumienie procesów organizacyjnych.

Zmiany te mają przede wszystkim charakter mentalny i kompetencyjny – projektanci próbują dostosować się do warunków rynkowych szybciej niż sam rynek się zmienia.



Nowym elementem, który pojawia się w badaniu z 2025 roku, jest rosnąca obecność narzędzi opartych na sztucznej inteligencji w pracy projektantów.

AI pełni podwójną rolę:

- z jednej strony przyspiesza procesy projektowe, szczególnie na etapie koncepcyjnym czy w projektowaniu cyfrowym,
- z drugiej strony zmienia relacje z klientami, którzy coraz częściej mają poczucie, że część pracy projektowej można wykonać samodzielnie przy pomocy narzędzi generatywnych.

Największe wyzwania związane z AI dotyczą:

- presji cenowej,
- rozmywania granicy między profesjonalnym projektowaniem a generowaniem wizualizacji,
- konieczności rozwijania nowych kompetencji związanych z krytycznym użyciem narzędzi AI.

Technologia ta nie zmienia jednak podstawowych problemów branży, a raczej uwypukla potrzebę redefinicji roli projektanta i lepszego komunikowania wartości procesu projektowego.

Badania pokazują także wyraźne różnice pomiędzy potrzebami projektantów z większym doświadczeniem i osobami wchodzącymi na rynek.

Projektanci doświadczeni koncentrują się przede wszystkim na:

- budowaniu długofalowych relacji z klientami,
- wzmacnianiu strategicznej roli projektowania,
- rozwijaniu narzędzi do mierzenia efektów pracy projektowej oraz skalowania działalności.

Z kolei młodzi projektanci najczęściej wskazują na potrzebę:

- programów mentoringowych i stażowych,
- wsparcia w zdobywaniu pierwszych zleceń,
- praktycznej wiedzy biznesowej i rynkowej.

W obu grupach pojawia się jednak wspólny postulat: wzmocnienie pozycji projektanta jako partnera w procesie projektowym, a nie wyłącznie wykonawcy usług.

Badanie absolwentów kierunków projektowych z 2025 roku rozszerza obraz środowiska, pokazując sytuację osób dopiero rozpoczynających karierę.

Najważniejsze wnioski są jednoznaczne:

- tylko 30,8% absolwentów pracuje w pełnym wymiarze w zawodzie,
- 53,8% wykonuje pracę projektową tylko częściowo,
- 15,4% nie pracuje w zawodzie wcale.

Oznacza to, że wejście na rynek projektowy często odbywa się:

- w formie pracy hybrydowej,
- poprzez freelancing,
- albo poprzez zatrudnienie poza specjalizacją.

Dane absolwentów pokazują więc, że bariery zidentyfikowane wśród doświadczonych projektantów pojawiają się już na etapie startu zawodowego.



Jednym z najważniejszych wniosków płynących z badań jest systemowa luka między edukacją projektową a realiami rynku pracy.

Absolwenci wskazują szczególnie na brak kompetencji związanych z:

- wyceną i sprzedażą usług projektowych,
- współpracą z klientem,
- znajomością realiów rynku pracy,
- marketingiem i budowaniem marki osobistej.

Jednocześnie studia dobrze przygotowują ich w zakresie:

- warsztatu projektowego,
- procesu projektowego,
- pracy zespołowej.

To dowodzi, że problem nie wynika z indywidualnych braków absolwentów, lecz z niedostatecznego połączenia systemu edukacji z praktyką rynkową.

Badanie pokazuje również napięcie między edukacją a lokalnym rynkiem pracy. Choć większość absolwentów pozostaje związana z regionem, część z nich pracuje poza nim, wskazując na ograniczoną liczbę realnych miejsc pracy dla projektantów. Oznacza to, że region skutecznie kształci projektantów, ale nie zawsze zapewnia wystarczające możliwości rozpoczęcia stabilnej kariery zawodowej.

Łączne wnioski z badań z lat 2024–2025 pokazują środowisko projektowe jako stabilny, ale napięty system, w którym:

- podstawowe bariery rynku pozostają niezmiennie,
- projektanci adaptują się szybciej niż rynek,
- nowe zjawiska (AI, sytuacja absolwentów) pogłębiają istniejące wyzwania,
- szczególnie wrażliwym elementem systemu są młodzi projektanci wchodzący na rynek pracy.

Dane wskazują, że dalszy rozwój środowiska projektowego w regionie będzie zależał przede wszystkim od:

- wzmocnienia relacji między edukacją a rynkiem,
- lepszego rozumienia wartości projektowania przez biznes i administrację,
- tworzenia mechanizmów wsparcia dla młodych projektantów,
- rozwijania kompetencji biznesowych i komunikacyjnych w środowisku projektowym.

Podsumowanie wyników badań przedsiębiorców

W latach 2024–2025 Obserwatorium Designu dwukrotnie prowadziło wśród przedsiębiorców z województwa śląskiego badania dotyczące ich współpracy z projektantami i firmami projektowymi. Analiza wyników badań pozwoliła na ocenę spójności ustaleń badawczych i wniosków, jak również na uchwycenie odmiennych perspektyw dotyczących wykorzystania usług projektowych w biznesie.

Badania potwierdziły zainteresowanie biznesu korzystaniem z usług projektowych jako stałego elementu wzmacniającego pozycję na rynku. Wskazuje na to zadeklarowana przez wielu respondentów długoletnia współpraca z projektantami lub firmami projektowymi, jak również budowanie relacji biznesowych z więcej niż jednym usługobiorcą z branży designu. Decyzje



dotyczące współpracy z projektantami lub firmami projektowymi podejmują przeważnie właściciele przedsiębiorstw, członkowie zarządu lub kadra kierownicza. Potwierdza to strategiczne znaczenie tych działań dla funkcjonowania firmy.

Jeśli chodzi o modele współpracy, to większość badanych preferuje elastyczne formy angażowania usługobiorców z branży designu, takie jak umowy cywilnoprawne, B2B oraz kontrakty biznesowe. Znacznie rzadziej preferuje się stałe zatrudnienie projektanta na umowę o pracę. Może to wynikać z zadaniowego charakteru tych usług i ich nieregularności, jak też z niejednokrotnie zespołowego charakteru pracy, gdzie dobór projektantów ściśle wiąże się z rodzajem zlecenia i okresem jego realizacji. Badania dowiodły niemalże równorzędnego stałego zapotrzebowania na współpracę z projektantami i firmami projektowymi, jak też zapotrzebowania na doraźną współpracę ad hoc, co jest zależne od indywidualnych preferencji przedsiębiorców.

W obu badaniach wskazano podobne kryteria doboru projektanta lub firmy projektowej do współpracy, takie jak doświadczenie, rekomendacje innych klientów oraz rzetelność realizowanych usług. Z kolei znacznie mniejsze znaczenie przypisuje się np. formalnym potwierdzeniom kwalifikacji, np. certyfikatом oraz wyróżnieniom i nagrodom za zrealizowane projekty. Rysuje się spójny wniosek, że pierwszorzędne znaczenie dla przedsiębiorców ma rzeczywiste doświadczenie projektanta lub firmy projektowej, najlepiej potwierdzone rekomendacją od innych klientów. W badaniu z 2025 roku podkreślano także znaczenie znajomości i zrozumienia przez projektanta lokalnej specyfiki rynku i otoczenia regionalnego, co jest postrzegane jako istotna kompetencja pozwalająca lepiej zrozumieć potrzeby klientów, związana również z tzw. patriotyzmem gospodarczym.

Wyniki obu edycji badania pokazują, że współpraca przedsiębiorstw z projektantami koncentruje się przede wszystkim na obszarach związanych z produktem, usługą oraz komunikacją rynkową. Za najważniejsze pola współpracy uznaje się rozwój nowych produktów i usług, modyfikację istniejącej oferty oraz działania związane z budowaniem wizerunku przedsiębiorstwa i komunikacją marketingową. Mniejszą wagę przywiązuje się do wykorzystania designu w obszarach organizacyjnych, takich jak zarządzanie procesami czy zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie. Może to świadczyć o wciąż niewykorzystanym, nierozpoznanym potencjale designu w tym zakresie.

W obu edycjach badania przedsiębiorcy podkreślali również znaczenie współpracy z projektantami w kontekście rozwoju innowacyjności województwa śląskiego. Respondenci uczestniczący w badaniu z 2024 roku deklarowali przeważnie umiarkowane zadowolenie z wkładu projektantów w rozwój innowacyjności regionu. Za główne czynniki hamujące rozwój innowacyjności w tym aspekcie wskazywali brak środków oraz programów wsparcia i sieciowania, jak również niską świadomość korzyści płynących ze współpracy. W obu edycjach badania podkreślano konieczność doskonalenia zawodowego projektantów jako tych, którzy stymulują wdrażanie nowych technologii i metod w projektowaniu. Oczekiwanie dotyczące podnoszenia kompetencji projektantów w tym zakresie wiąże się ściśle z postrzeganiem ich jako ważnych partnerów biznesowych, wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw.

Ogólna ocena współpracy przedsiębiorców z projektantami jest wyraźnie pozytywna. W obu badaniach większość respondentów podkreślała, że współpraca z branżą designu ma istotne znaczenie dla funkcjonowania ich przedsiębiorstw, a także korzystnie wpływa na ich wizerunek rynkowy. Część przedsiębiorców uczestniczących w badaniu z 2024 roku dostrzegła wpływ usług projektowych na strukturę przychodów i wynik finansowy firmy, natomiast w edycji badania z 2025 roku podkreślano szczególną rolę designu jako źródła przewagi konkurencyjnej.



W obu edycjach badania zarysowały się bariery ograniczające rozwój współpracy biznesu z designem. Zaliczono do nich przede wszystkim wysoki koszt usług projektowych, a w dalszej kolejności czynniki informacyjne, w tym niewystarczającą znajomość zakresu oferty projektantów i trudności w znalezieniu odpowiednich partnerów do współpracy. Wskazywane bariery miały charakter kosztowo-informacyjny, natomiast nie kwestionowano poziomu merytorycznego świadczonych usług. Jednocześnie wyniki obu badań wskazują na potrzebę zwiększenia przejrzystości rynku usług projektowych oraz upowszechnienia wiedzy o ofercie projektantów i potencjalnych korzyściach wynikających z kooperacji biznesu z designem. Rynek usług projektowych powinien być bardziej dostępny dla przedsiębiorców.

Zarówno w 2024, jak i w 2025, respondenci mocno akcentowali potrzebę bardziej aktywnej i efektywnej roli instytucji otoczenia biznesu w rozwijaniu współpracy pomiędzy sektorem przedsiębiorstw a środowiskiem projektowym. Przedsiębiorcy oczekują od tych instytucji działań o charakterze pośredniczącym, takich jak tworzenie baz danych projektantów, ułatwianie kontaktów biznesowych i świadczenie doradztwa w zakresie doboru odpowiedniego projektanta, opartego np. na analizie zrealizowanych projektów (case studies) czy doradztwa w zakresie finansowania projektów projektowych i innowacyjnych.

W 2025 roku do tematyki badania włączono zagadnienia dotyczące wykorzystania przez przedsiębiorców sztucznej inteligencji w dziedzinie projektowania. Wyniki wskazują, że firmy w regionie podchodzą do tej technologii w sposób ostrożny – ponad połowa badanych nie korzysta z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji w obszarze projektowania i nie planuje ich wdrożenia w najbliższym czasie. Firmy, które sięgają po tego typu rozwiązania, wykorzystują je głównie do generowania wizualizacji i analizy trendów rynkowych. Jednocześnie przedsiębiorcy podkreślają, że sztuczna inteligencja jest postrzegana przede wszystkim jako narzędzie wspierające, przyspieszające pracę projektantów, a nie jako rozwiązanie mogące ich zastąpić.

Analiza wyników obu edycji badań wskazuje na wiele zbieżności w postrzeganiu przez przedsiębiorców ich współpracy z projektantami i firmami projektowymi. Potwierdza to ciągłość i spójność prowadzonych obserwacji. Powtarzalność wyników zwiększa ich wiarygodność i stanowi silniejszą podstawę do formułowania rekomendacji. Ponadto w edycji badania z 2025 roku uwzględniono nowe zagadnienie tj. kontekst wykorzystania sztucznej inteligencji w projektowaniu, jak również doprecyzowano niektóre wcześniej analizowane kwestie, co pozwoliło na ich bardziej dogłębne zrozumienie.

Podsumowanie wyników badań jednostek samorządu terytorialnego (JST):

Podrozdział podsumowujący wyniki dwóch edycji badań (2024 i 2025) przedstawia najważniejsze ustalenia dotyczące wykorzystywania projektowania i współpracy z projektantami w działalności jednostek samorządu terytorialnego w województwie śląskim. Zestawienie obu tur pozwala uchwycić elementy stabilne – czyli te obszary działań, w których projektowanie jest wykorzystywane konsekwentnie, a także trwałe uwarunkowania współpracy – oraz wskazać wątki, które w II turze zostały doprecyzowane lub rozwinięte o nowe komponenty. W podsumowaniu łączymy perspektywę „gdzie i po co JST angażują projektantów” z perspektywą „w jakich warunkach ta współpraca jest możliwa”, a następnie pokazujemy, jak na tym tle kształtują się postrzegane korzyści, bariery i potrzeby rozwojowe, w tym nowe zagadnienia związane z wykorzystaniem narzędzi sztucznej inteligencji.



W obu turach najczęściej wskazywano angażowanie projektantów w działania związane z przestrzenią publiczną i inwestycjami (remonty/modernizacje, nowe obiekty, modernizacje i rewitalizacje przestrzeni publicznej) oraz w obszary powiązane z infrastrukturą i funkcjonowaniem otoczenia. Równolegle projektanci pojawiają się w działaniach promocyjno-komunikacyjnych (materiały, identyfikacja, komunikacja), natomiast wyraźnie rzadziej były reprezentowane obszary dotyczące organizacji pracy urzędu i projektowania procesów obsługi mieszkańców. To pokazuje, że projektowanie jest w JST przede wszystkim narzędziem wspierającym zadania „inwestycyjne” oraz komunikację, a rzadziej jest wykorzystywane jako element zmiany sposobu działania urzędu.

Dwie edycje badań pokazują relatywnie stabilny profil wykorzystania projektowania w JST: projektowanie i współpraca z projektantami najsilniej łączą się z działaniami dotyczącymi przestrzeni publicznej i infrastruktury oraz z obszarem ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju. Działania komunikacyjno-promocyjne oraz elementy związane z funkcjonowaniem urzędu z perspektywy mieszkańców (w tym dostępność, organizacja urzędu i komunikacja) pojawiają się, ale wyraźnie słabiej niż wątki przestrzenno-infrastrukturalne i środowiskowe. Spójność tego układu potwierdza też zestawienie „priorytetów vs praktyki” – w I turze najwyżej oceniane jako priorytetowe były ochrona środowiska i zrównoważony rozwój oraz poprawa wyglądu przestrzeni publicznej. W II turze te same obszary były wskazywane jako najczęściej podejmowane działania. W obu latach współpraca z projektantami jest opisywana jako możliwa i potrzebna, ale wyraźnie ograniczana przez realia działania JST – na pierwszym planie stoją wysokie koszty współpracy i brak środków, a obok nich wymagania formalno-proceduralne związane z realizacją zamówień oraz presja terminów (w tym terminy wynikające z procedur i harmonogramów finansowania). Te uwarunkowania przekładają się na sposób inicjowania współpracy – dominuje tryb konkursów i przetargów, a kanały bezpośrednie i rekomendacje mają znaczenie uzupełniające. W efekcie współpraca jest najczęściej organizowana w taki sposób, by dała się formalnie uzasadnić i rozliczyć, co ogranicza elastyczność działań i sprzyja angażowaniu projektantów raczej do konkretnych zadań niż do długofalowego prowadzenia procesu projektowego. Taki układ sprzyja traktowaniu projektowania jako usługi „do wykonania” w ramach konkretnego zadania, a rzadziej jako procesu rozwojowego prowadzonego wspólnie z JST. W praktyce ogranicza to przestrzeń dla wcześniejszego włączania projektantów w diagnozę potrzeb, testowanie i ewaluację.

Badania pokazują, że podstawowym mechanizmem nawiązywania współpracy pozostają tryby formalne takie jak konkursy i przetargi, natomiast kanały relacyjne i bezpośrednie związane z jakością współpracy (polecenia, wcześniejsze doświadczenia, bezpośredni kontakt) pełnią rolę uzupełniającą. Równie „bezpieczny” jest profil kryteriów wyboru: koszt/cena oraz doświadczenie i terminowość tworzą rdzeń decyzji, a czynniki związane z jakością współpracy (rzetelność, dobra współpraca, komunikacja) są ważne, ale zwykle działają w ramach logiki formalnej i rozliczalnej. To wzmacnia obraz JST jako podmiotów, które dobierają projektantów w sposób mocno osadzony w procedurach i ograniczaniu ryzyka podważania proceduralnych ram doboru projektantów. Druga tura doprecyzowuje obraz współpracy przez ocenę jej jakości w praktyce – najwyżej oceniane są elementy związane z rezultatami i efektami projektów, a także terminowością, co wskazuje na generalnie pozytywne doświadczenia w obszarach „twardych” i mierzalnych. Bardziej zachowawczo oceniane są kwestie związane z innowacyjnością i „wartością dodaną”, co sugeruje, że nawet przy dobrej jakości współpracy nie zawsze jest ona kojarzona z wyraźnym komponentem innowacyjnym.



Czynniki ułatwiające współpracę z projektantami w obu turach koncentrują się wokół dopasowania do realiów JST i jakości przebiegu współpracy – kluczowe jest rozumienie specyfiki urzędu i jego potrzeb, a także uporządkowany sposób pracy oparty na jasnych ustaleniach, dobrej komunikacji i przewidywalności procesu. Wspólnym wątkiem pozostaje również znaczenie kompetencji i doświadczenia projektantów oraz zaufania budowanego na wcześniejszych udanych realizacjach. Ogólnie, po stronie JST najwyżej cenione są czynniki, które ograniczają ryzyko i zwiększają „sterowalność” współpracy.

W obu turach korzyści ze współpracy z projektantami są najczęściej ujmowane są w kategoriach jakości i dopasowania rezultatów. JST wiążą współpracę z projektantami z lepszym przygotowaniem i prowadzeniem działań oraz z lepszym odpowiadaniem na potrzeby (w tym potrzeby mieszkańców). Jednocześnie bardziej „pośrednie” korzyści, takie jak wpływ na konkurencyjność czy rozpoznawalność, są zwykle mniej jednoznaczne, co sugeruje, że JST łatwiej identyfikują efekty bezpośrednie (jakość rozwiązań, użyteczność), niż efekty strategiczne i wizerunkowe.

Wątek innowacyjności w I turze ma charakter diagnostyczny. Zaangażowanie (wkład) środowiska projektantów w procesy innowacyjne w województwie śląskim było oceniane jako umiarkowanie pozytywne – ponad połowa respondentów wskazywała oceny „duży” lub „bardzo duży”, ale wyraźnie obecne były też oceny umiarkowane i w mniejszym stopniu niskie, co pokazuje zróżnicowanie doświadczeń i perspektyw JST. Natomiast II tura przesuwa uwagę na warunki i narzędzia wzmacniania tego udziału na poziomie regionu. W II turze wyraźnie wybrzmiewają oczekiwania wobec mechanizmów wsparcia (zwłaszcza finansowych) oraz wzmacniania kompetencji po stronie urzędów, jako warunków zwiększenia skali udziału projektantów w procesach innowacyjnych. W tym ujęciu innowacyjność zależy w dużej mierze od warunków systemowych, które determinują, czy JST mogą pozwolić sobie na bardziej eksperymentalne lub niestandardowe działania.

W I turze oczekiwania dotyczące wsparcia od instytucji wspierających rozwój designu/projektowania w woj. śląskim mają przede wszystkim charakter informacyjno-nawigacyjny: urzędy wskazują potrzebę informacji o poziomie cen i zakresie usług projektowych, baz danych i kontaktów do projektantów, dobrych praktyk, informacji o finansowaniu oraz kontaktu z ekspertem. W II turze – jako uzupełnienie wyników z I tury badań – akcent przesuwa się w stronę wsparcia wdrożeniowego i rozwojowego: pojawia się potrzeba doradztwa finansowego, szkoleń i warsztatów, mentoringu oraz wsparcia w przygotowaniu i prowadzeniu projektów, a także doradztwa prawnego i sieciowania/kontaktów do ekspertów.

Kierunkowo można więc mówić o przejściu od potrzeby „orientacji na rynku i dostępu do informacji” ku potrzebie „wzmocnienia kompetencji i bezpieczniejszego prowadzenia projektów”, obejmującej finanse, prawo oraz prowadzenie procesu projektowego po stronie JST. Można to interpretować jako rosnącą gotowość JST do korzystania z projektowania, ale pod warunkiem lepszego „osłonięcia” działań od strony finansowej, prawnej i organizacyjnej.

II tura rozszerza także obraz badań o nowy blok dotyczący sztucznej inteligencji (AI) oraz potrzeb szkoleniowych. Z jednej strony pokazuje umiarkowany poziom „dojrzałości” wdrożeń (AI jest wykorzystywana, ale częściej sporadycznie/pilotażowo niż jako narzędzie codzienne), z drugiej – ujawnia koncentrację barier wokół braków wiedzy i kompetencji, kwestii prawnych i bezpieczeństwa danych oraz obaw o jakość. Najczęściej deklarowane zastosowania AI dotyczą wsparcia pracy, tworzenia i redakcji treści administracyjnych. AI funkcjonuje w JST przede wszystkim jako



narzędzie doraźnego indywidualnego wsparcia bieżących zadań, a nie jako element systemowej zmiany sposobu działania – aby przejść od użycia „okazjonalnego” do bardziej uporządkowanego, potrzebne są przede wszystkim kompetencje, jasne zasady i bezpieczne ramy wdrażania. Taki obraz sugeruje etap eksperymentowania: JST testują AI przede wszystkim w zadaniach o niższym ryzyku i prostszym rozliczaniu efektów, a rzadziej w procesach wrażliwych lub krytycznych z perspektywy danych i odpowiedzialności. Dopóki nie pojawią się jasne zasady, kompetencje i bezpieczne ramy stosowania, AI będzie raczej narzędziem wspierającym pojedyncze działania niż elementem systemowej zmiany sposobu pracy.

W tej samej logice II tura doprecyzowuje potrzeby rozwojowe JST: na pierwszy plan wysuwają się szkolenia dotyczące przepisów prawa związanych z projektowaniem i zamówieniami publicznymi oraz potrzeby w obszarze dostępności, w tym projektowania uniwersalnego. Silnie obecny jest też wątek praktycznego wykorzystania sztucznej inteligencji, zwłaszcza w tych zastosowaniach, które wiążą się z projektowaniem, przygotowaniem oferty i procedurami realizacji zadań po stronie JST. To domyka obraz z dwóch lat – projektowanie jest dla JST ważne i użyteczne, ale jego szersze wykorzystanie (w tym w kierunku innowacji) zależy od warunków systemowych, kompetencji i bezpiecznych ram wdrażania.

Podsumowanie wyników badań instytucji kultury

W obu latach projektowanie w instytucjach kultury było przede wszystkim praktyką związaną z bieżącą realizacją programu i komunikacją. W ankietach rdzeń wykorzystania projektowania stanowiły działania bezpośrednio powiązane z przygotowaniem i wdrażaniem oferty kulturalnej oraz marketingiem i komunikacją, a w mniejszym stopniu obszary przestrzenno-architektoniczne i rozwiązania dotyczące dostępności. Obraz ten wzmacniał wywiad grupowy – projektowanie było opisywane głównie jako codzienna praca graficzna (materiały informacyjne, promocyjne, treści do Internetu), a przy bardziej złożonych zadaniach, takich jak rebranding, strony internetowe czy rozwiązania dostępnościowe, instytucje sięgały po wsparcie zewnętrzne.

W obu edycjach współpraca z projektantami miała często charakter długofalowy i była ulokowana w zasobach regionalnych. Instytucje kultury najczęściej współpracowały z projektantami działającymi w województwie śląskim, a model mieszany (region i spoza województwa) pojawiał się wyraźnie rzadziej. W obu latach współistniały też dwa modele organizacji pracy: część instytucji opierała się na projektantach zatrudnionych wewnątrz (zwłaszcza w zakresie grafiki i obszarów multimedialnych), a równolegle część zadań była zlecana na zewnątrz – szczególnie wtedy, gdy wchodziły w grę większe projekty, specjalistyczne kompetencje lub ograniczona „moc przerobowa” zespołu.

Jeśli chodzi o kryteria wyboru projektantów, dominowały koszt/cena oraz doświadczenie, a dalej kryteria związane z przebiegiem współpracy (terminowość, rzetelność/dobra współpraca) oraz rekomendacje i wymogi formalne. Ze względu na sposoby nawiązywania współpracy, w obu turach jest widoczny równoległy udział dwóch trybów: bezpośredniego kontaktu z projektantem oraz trybu konkursowo-przetargowego. W obu edycjach badania istotną rolę odgrywają również rekomendacje/polecenia jako kanał inicjowania współpracy. W obu turach dwie najczęściej wskazywane formy współpracy formalnej są takie same: umowa zlecenie/umowa o dzieło oraz umowa o pracę.



W obu latach bariery współpracy miały przede wszystkim charakter finansowy, a pozostałe trudności były wtórne wobec kosztów. W I turze po kosztach relatywnie silniej wybrzmiewały bariery proceduralne (procedury administracyjne), natomiast w II turze akcent przesunął się na presję czasu wynikającą z procedur (zbyt krótkie terminy realizacji), przy słabszej obecności samego wątku proceduralnego. Bariery związane z jakością współpracy (dopasowanie do potrzeb, komunikacja) oraz problemy wykonawcze pozostają w obu turach incydentalne i nie kształtują obrazu współpracy tak silnie jak koszty oraz – w różnym natężeniu – wątki proceduralno-terminowe. Tendencja jest stabilna: koszty stanowią główne ograniczenie w obu edycjach.

W obu turach badań instytucje kultury wskazywały, że współpracę z projektantami ułatwiają czynniki związane z jakością przebiegu współpracy i dopasowaniem do realnych potrzeb instytucji. Jednocześnie między turami widać zmianę akcentów. W I turze najczęściej wskazywanym warunkiem dobrze układającej się współpracy była dobra komunikacja. W II turze na pierwszy plan wysunęło się natomiast zrozumienie specyfiki potrzeb instytucji przez projektantów, a zaraz po nim kompetencje i doświadczenie oraz zaangażowanie. Komunikacja i elastyczność nadal są istotne, ale w II turze wyraźniej pełnią rolę wtórną wobec dopasowania do potrzeb i jakości kompetencyjnej po stronie projektanta.

Jeśli chodzi o ocenę korzyści, w obu turach instytucje kultury łączyły współpracę z projektantami z lepszym dopasowaniem działań do potrzeb odbiorców – w obu edycjach częściej przeważała zgoda z tym stwierdzeniem, co wskazuje na stabilne postrzeganie projektowania jako wsparcia w odpowiadaniu na oczekiwania odbiorców. Podobnie oceniano wpływ współpracy na skuteczniejszą promocję oferty kulturalnej – również tutaj w I i II turze dominowała zgoda, co potwierdza, że projektowanie jest konsekwentnie traktowane jako narzędzie wzmacniające komunikację i widoczność działań instytucji. Jeśli chodzi o koszty współpracy – w I turze częściej przeważała zgoda, że współpraca z projektantami generuje duże koszty, natomiast w II turze odpowiedzi były bardziej rozproszone, bo obok zgody wyraźniej pojawiały się postawy neutralne. II tura uzupełnia ten obraz o dodatkowe wątki, które poszerzają rozumienie korzyści i roli współpracy z projektantami, jak pozytywny wpływ na wizerunek instytucji – również tutaj przeważała zgoda, co pokazuje, że instytucje kultury najczęściej łączyły współpracę z projektantami z budowaniem obrazu instytucji na zewnątrz. Jednocześnie II tura rozwija wątek „konieczności” współpracy, doprecyzowując go w trzech ujęciach: jako ważny dla dalszego rozwoju instytucji, dla rozwijania planowanych projektów oraz dla wdrażania projektów innowacyjnych. W każdym z tych stwierdzeń częściej przeważała zgoda, co oznacza, że instytucje kultury najczęściej traktowały współpracę z projektantami nie tylko jako wsparcie bieżącej komunikacji, ale również jako istotny element rozwoju i realizacji bardziej złożonych działań. Dodatkowo, respondenci w większości zgodzili się z tym, że udział projektantów pozwala na wdrażanie rozwiązań zgodnych z bieżącymi trendami. W efekcie II tura daje pełniejszy obraz znaczenia współpracy: obok stabilnie wysokiej oceny korzyści związanych z promocją i dopasowaniem działań do odbiorców pojawiają się dodatkowe elementy odnoszące się do wizerunku, planowania i wdrażania zmian.

Jeśli chodzi o rozwój innowacyjności, w I turze wątek innowacyjności był ujęty jako ocena zaangażowania (wkładu) środowiska projektantów w innowacyjne procesy na terenie województwa śląskiego (pytanie diagnostyczne: „jak jest?”). Wyniki pokazywały, że wkład projektantów w rozwój innowacyjności był dostrzegany przez połowę respondentów, co sugeruje brak jednolitego doświadczenia lub porównywalnych warunków współpracy w instytucjach. W II turze wątek został rozwinięty jako pytanie o działania – w perspektywie polityki rozwoju regionu – które mogłyby w największym stopniu wzmocnić udział projektantów w procesach innowacyjnych



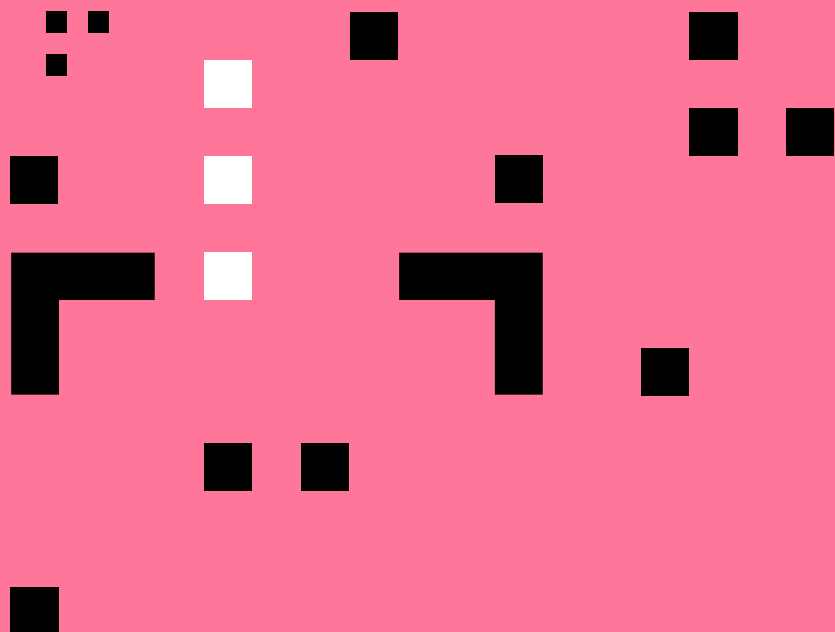
(pytanie rekomendacyjne: „co zrobić, żeby było lepiej?”). W tym ujęciu instytucje kultury najczęściej wskazywały potrzebę uruchomienia instrumentów wsparcia finansowego dla projektów innowacyjnych realizowanych z udziałem projektantów oraz działań edukacyjnych i informacyjnych wzmacniających świadomość roli projektowania. Kierunkowo II tura dopowiada więc, że dla części instytucji kluczową barierą nie jest sama idea innowacji, lecz brak warunków systemowych do jej wdrażania – zwłaszcza stabilnego finansowania i wsparcia kompetencyjnego/świadomościowego na poziomie regionu.

Oczekiwane wsparcie od instytucji wspierających rozwój designu/projektowania w woj. śląskim. W I turze oczekiwania instytucji kultury wobec wsparcia instytucji wspierających rozwój designu/projektowania miały przede wszystkim charakter informacyjno-orientacyjny: instytucje sygnalizowały potrzebę lepszego „poruszania się” po rynku usług projektowych i po dostępnych możliwościach wsparcia (m.in. dostęp do informacji, przykładów dobrych praktyk, kontaktów oraz wskazówek dotyczących finansowania). W II turze ten wątek został rozwinięty i uszczegółowiony w kierunku wsparcia bardziej wdrożeniowego: instytucje kultury częściej formułowały potrzebę konkretnych szkoleń i warsztatów dotyczących projektowania oraz współpracy z projektantami, a także doradztwa — zwłaszcza finansowego (pozyskiwanie środków na usługi projektowe i projekty) oraz w mniejszym stopniu prawnego i procesowego. Równolegle w obu turach utrzymuje się wątek sieciowania i ułatwiania dostępu do ekspertów, ale w II turze jest on częściej osadzany jako element praktycznego wsparcia realizacji projektów. Oznacza to przejście od potrzeb „informacyjnych i nawigacyjnych” (I tura) do potrzeb „wdrożeńowych i kompetencyjnych” (II tura), przy stałym oczekiwaniu, że wsparcie ma pomagać instytucjom kultury realnie prowadzić współpracę projektową w praktyce.

Druga tura badań rozszerzyła obraz o dwa nowe moduły: sztuczną inteligencję oraz potrzeby szkoleniowe.

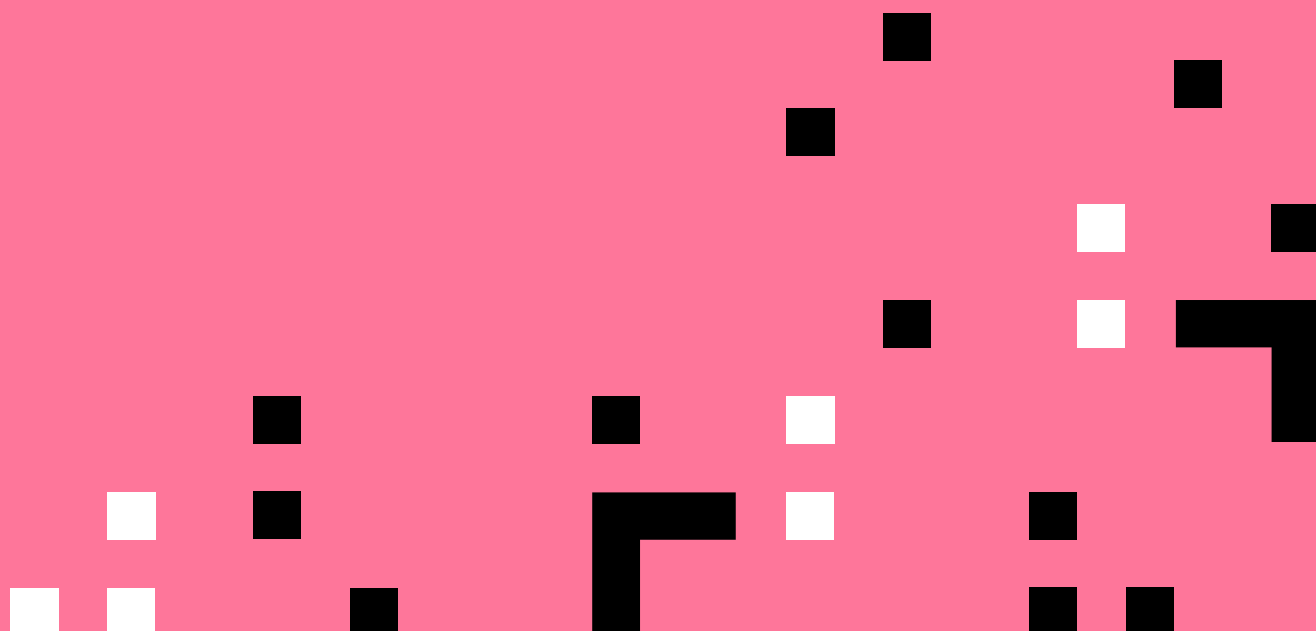
W ocenie potencjału wykorzystania AI w działalności instytucji kultury najczęściej wskazywano odpowiedź „umiarkowany”. Wyraźniej rzadziej pojawiała się ocena „raczej duży”, natomiast odpowiedzi skrajne („bardzo duży”, „niewielki”, „żaden”) występowały sporadycznie i na podobnym poziomie. Natomiast bariery wdrażania AI koncentrowały się przede wszystkim wokół braków wiedzy i kompetencji oraz obaw o jakość, bezpieczeństwo i ochronę danych i braku jasnych regulacji prawnych. Deklarowane wykorzystanie AI w instytucjach kultury miało najczęściej charakter sporadyczny lub pilotażowy, a tam, gdzie było stosowane, służyło głównie do wspierania pracy kreatywnej, tworzenia i redakcji treści administracyjnych oraz analizy danych.

II tura badań pokazuje potrzeby szkoleniowe skoncentrowane wokół praktycznych zastosowań sztucznej inteligencji, przede wszystkim w marketingu i promocji oraz w obszarach związanych z obsługą odbiorców. Ważną grupę stanowią też tematy łączące projektowanie z zarządzaniem i realizacją działań instytucji, w tym przepisy prawa związane z projektowaniem i zamówieniami publicznymi, metody projektowe wykorzystywane w zarządzaniu i rozwoju oraz zastosowania sztucznej inteligencji w projektowaniu i tworzeniu oferty. Rzadziej pojawiają się potrzeby dotyczące metod projektowania zorientowanego na użytkownika oraz sieciowania i współpracy interdyscyplinarnej. Wynika z tego, że instytucje kultury potrzebują wsparcia, które pomaga przełożyć wiedzę na działanie w realnych warunkach pracy instytucji.



Rozdział 5.

Rekomendacje





W efekcie przeprowadzonych w latach 2024 i 2025 badań przedstawiciele konsorcjum tworzącego Obserwatorium Designu, rekomendują działania, które w znaczący sposób mogłyby wesprzeć środowisko projektantów w województwie śląskim oraz wpłynąć na upowszechnianie designu jako narzędzia w tworzeniu lepszej jakości życia w województwie. Rekomendacje te zostały uznane za istotne z punktu widzenia wszystkich grup respondentów i odpowiadają na zdiagnozowane potrzeby. Oprócz obszaru rekomendacji wskazano rekomendowane działania oraz efekt, jaki powinny wywołać, nie wskazano natomiast organizacji, które powinny je wdrażać. W województwie śląskim ekosystem designu, w którym aktywnie funkcjonowałyby organizacje wspólnie tworzące innowacje oparte o design jeszcze nie istnieje, nadrzędną rekomendacją Obserwatorium Designu jest konsekwentne dążenie do zawiązania i rozwoju takiego ekosystemu.



Nr.	Obszar rekomendacji	Rekomendowane działania	Oczekiwany efekt
1.	Strategia i polityka regionalna	1. Opracowanie regionalnej strategii rozwoju designu powiązanej z polityką rozwoju innowacyjności i Strategią Rozwoju Województwa Śląskiego, w której znajdą się m.in.: • kluczowe obszary wykorzystania designu w województwie, • ramowe koszty wdrażania działań projektowych oraz czynniki wpływające na ich wysokość, • wskazane korzyści i przewagi konkurencyjne, jakie mogą osiągnąć firmy dzięki wykorzystaniu designu z innowacjami, • propozycje instrumentów wsparcia, • model współpracy między biznesem, projektantami i administracją publiczną, • sposób monitorowania efektów wdrażania strategii. 2. Opracowanie modelu systemowego włączania projektantów w procesy strategiczne przedsiębiorstw i instytucji publicznych w województwie śląskim, w którym, oprócz zakresu wykorzystania designu i typowych usług projektowych, uwzględnione będą m.in: potrzeby organizacji, które mogą zostać zaspokojone poprzez udział projektantów, standardy współpracy z projektantami, przykłady dobrych praktyk i studia przypadków, rekomendacje dotyczące kompetencji i kwalifikacji projektantów uczestniczących w procesach strategicznych. 3. Opracowanie wytycznych i standardów dla zamówień publicznych w województwie śląskim, promujących jakość oraz wykorzystanie designu, w których uwzględnione będą także: opracowanie typowego katalogu usług projektowych, które powinny być uwzględniane w zamówieniach publicznych, ramowe koszty tych usług oraz parametry wpływające na ich wycenę, potrzeby instytucji publicznych, które mogą zostać zaspokojone dzięki współpracy z projektantami, propozycje nowych kryteriów oceny ofert (np. jakość koncepcji, doświadczenie zawodowe, metodologia pracy, udział użytkowników w procesie), wzorcowe zapisy w dokumentacji przetargowej, uwzględniające obowiązki współpracy z projektantami, mechanizmy kontroli jakości i ewaluacji efektów zamówień realizowanych z udziałem designu.	1. Uznanie designu za narzędzie rozwoju gospodarczego. 2. Stabilniejsze warunki funkcjonowania branży. 3. Wzrost jakości realizowanych projektów.



Nr.	Obszar rekomendacji	Rekomendowane działania	Oczekiwany efekt
2.	Mechanizmy finansowe związane ze współpracą z projektantami	Stworzenie kompleksowego programu wsparcia dla przedsiębiorstw z województwa śląskiego, obejmującego dofinansowanie usług projektowych, wdrażanie programów pilotażowych oraz uproszczenie procedur współpracy z projektantami. W ramach programu rekomenduje się opracowanie: • katalogu najbardziej typowych usług projektowych objętych dofinansowaniem, • opracowanie założeń programów pilotażowych dla firm rozpoczynających współpracę z projektantami (np. krótkie, niskobudżetowe projekty testowe, mentoring projektowy, wsparcie w wyborze projektanta, możliwość skalowania współpracy po zakończeniu pilotażu), • opracowanie mechanizmów uproszczenia procedur aplikacyjnych i rozliczeniowych, • opracowanie modeli finansowania procesów projektowych (np. bony na design, refundacja części kosztów, system zaliczek, różne poziomy wsparcia dla MŚP i dużych firm), • wypracowanie systemu monitorowania i ewaluacji efektów programów.	1. Zwiększenie popytu na usługi projektowe. 2. Większa liczba wdrożeń różnego typu innowacji. 3. Ograniczenie presji cenowej i poprawa jakości projektów. 4. Wzrost liczby firm projektowych w województwie.
3.	Mechanizmy finansowe związane ze współpracą z projektantami	1. Rozpoznanie organizacji zainteresowanych i posiadających kompetencje do tworzenia ekosystemu designu oraz rozwój i wsparcie tego ekosystemu. 2. Tworzenie kompleksowego programu identyfikacji, integracji i wsparcia podmiotów zdolnych do budowy regionalnego ekosystemu designu. Ekosystem powinien wspierać działania sieciujące, finansowanie, promocję oraz rozwój infrastruktury. W ramach działania warto dokonać: • mapowania i charakterystyki organizacji tworzących ekosystem designu, • określenia typowych usług i działań możliwych do realizowania w ramach ekosystemu (np. projekty badawczo-rozwojowe, warsztaty, inkubacja startupów, mentoring, rozwój produktów i usług, działania edukacyjne), • określenia potrzeb uczestników ekosystemu, • opisanie korzyści i przewagi konkurencyjnej wynikającej z funkcjonowania silnego ekosystemu designu, dla regionu i działających tu organizacji, • określenia mechanizmów wspierania sieciowania i współpracy, • zdefiniowania kierunku rozwoju infrastruktury wspierającej sektor kreatywny, • określenia sposobu koordynacji i zarządzania ekosystemem.	1. Wzmocnienie współpracy między środowiskiem projektowym, biznesem i sektorem publicznym w regionie. 2. Zwiększenie wykorzystania designu w procesach innowacyjnych przedsiębiorstw oraz w projektowaniu usług publicznych. 3. Wzrost konkurencyjności i rozpoznawalności sektora kreatywnego.



Nr.	Obszar rekomendacji	Rekomendowane działania	Oczekiwany efekt
4.	Rozwój kompetencji zawodowych w kształceniu akademickim	Opracowanie i wdrożenie w uczelniach kształcących w obszarze designu i design managementu programu wzmacniającego kompetencje studentów i rozwijającego współpracę uczelni z biznesem, m.in. poprzez: • rozszerzenie programów studiów na wydziałach projektowych o praktyczne moduły z zakresu przedsiębiorczości, wyceny, negocjacji i prawa autorskiego, • realizację projektów międzykierunkowych odpowiadających na realne potrzeby przedsiębiorstw, organów administracji samorządowej i instytucji kultury z województwa, • wdrożenie programu staży we współpracy z firmami i organizacjami z regionu, • tworzenie programów mentoringowych dla studentów.	1. Lepsze przygotowanie absolwentów do realiów rynkowych. 2. Zwiększenie zatrudnienia. 3. Zmniejszenie odpływu młodych projektantów z regionu.
5.	Wzmacnianie zdolności instytucji publicznych do prowadzenia procesów projektowych	1. Rozwijanie kompetencji JST i instytucji kultury w zakresie pracy z projektantami i prowadzenia procesów projektowych, obejmujące m.in.: projektowanie usług (service design), podstawy UX, dostępność i projektowanie uniwersalne, zarządzanie procesem projektowym oraz współpracę z zespołami interdyscyplinarnymi. 2. Realizacja warsztatów projektowych opartych na rzeczywistych wyzwaniach instytucji, w ramach których powstają prototypy rozwiązań, z wykorzystaniem metod partycypacyjnych i przy wsparciu ekspertów. 3. Wdrażanie pilotażowych procesów projektowych w instytucjach publicznych, obejmujących identyfikację potrzeb, współpracę z projektantami, testowanie rozwiązań oraz ich ewaluację i skalowanie. 4. Opracowanie narzędzi i systemu wsparcia dla instytucji, w tym praktycznych przewodników, bazy dobrych praktyk oraz mechanizmów monitorowania efektów działań.	1. Większa zdolność instytucji do planowania i realizacji projektów opartych na projektowaniu. 2. Lepsze dopasowanie usług publicznych do potrzeb użytkowników. 3. Bardziej świadome wykorzystywanie designu w rozwoju instytucji.



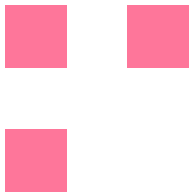
Nr.	Obszar rekomendacji	Rekomendowane działania	Oczekiwany efekt
6.	Tworzenie warunków dla testowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań	1. Rozwijanie mechanizmów umożliwiających pilotażowe wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w JST, instytucjach kultury i przedsiębiorstwach, obejmujących m.in.: identyfikację obszarów do testowania, współpracę z projektantami oraz wdrażanie rozwiązań w skali pilotażowej. 2. Tworzenie bezpiecznych ram dla eksperymentowania i testowania innowacji, w tym uproszczonych procedur, elastycznych modeli finansowania oraz ograniczenia ryzyka wdrożeń. 3. Wspieranie realizacji projektów pilotażowych i eksperymentalnych, obejmujących testowanie nowych usług, produktów i modeli działania, wraz z ich ewaluacją i możliwością dalszego rozwijania. 4. Upowszechnianie wyników testów i wdrożeń poprzez dokumentowanie dobrych praktyk, studiów przypadków oraz tworzenie mechanizmów skalowania sprawdzonych rozwiązań.	1. Większa gotowość instytucji publicznych i firm do podejmowania ryzyka innowacji. 2. Rozwój nowych rozwiązań organizacyjnych, usługowych i technologicznych w sektorze publicznym.
7.	Profesjonalizacja współpracy z projektantami i ekspertami	1. Rozwój systemu doradztwa dla JST, instytucji kultury i przedsiębiorstw w zakresie współpracy z projektantami, obejmującego m.in.: aspekty prawne, finansowe oraz organizację procesów projektowych. 2. Wzmacnianie jakościowych kryteriów wyboru projektantów w zamówieniach publicznych, uwzględniających m.in.: doświadczenie, jakość koncepcji, metodologię pracy oraz udział użytkowników w procesie projektowym. 3. Opracowanie standardów współpracy z projektantami i ekspertami, obejmujących zakres usług projektowych, modele współpracy oraz zasady wynagradzania. 4. Upowszechnianie dobrych praktyk i przykładów efektywnej współpracy z projektantami, wspierających podnoszenie jakości realizowanych projektów.	1. Bardziej efektywna i jakościowa współpraca z projektantami. 2. Lepsze przygotowanie projektów oraz ograniczenie ryzyka błędów formalnych i organizacyjnych.
8.	Odpowiedzialne i systemowe wdrażanie nowych technologii w organizacjach	1. Opracowanie standardów wykorzystania nowych technologii (w tym AI), obejmujących m.in.: jakość, bezpieczeństwo, zgodność prawną oraz zasady etyczne. 2. Wdrażanie procedur i modeli zarządzania wykorzystaniem technologii, uwzględniających m.in.: modele licencyjne, ochronę danych oraz zarządzanie ryzykiem. 3. Rozwijanie kompetencji pracowników w zakresie wykorzystania nowych technologii, obejmujące szkolenia, programy edukacyjne oraz wsparcie wdrożeniowe. 4. Monitorowanie i ewaluacja wykorzystania technologii w organizacjach, w tym ocena efektywności, jakości oraz wpływu na procesy i usługi.	1. Bezpieczne i świadome wykorzystanie nowych technologii w działalności instytucji publicznych i firm. 2. Zwiększenie efektywności procesów projektowych, organizacyjnych i zarządczych.



Nr.	Obszar rekomendacji	Rekomendowane działania	Oczekiwany efekt
9.	Znajomość oferty usług projektowych wśród przedsiębiorców i wiedza o możliwościach jej wykorzystania w rozwoju biznesu	1. Stworzenie dokumentu prezentującego najbardziej typowe usługi projektowe dla przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych i handlowych z województwa śląskiego, w którym uwzględnione będą także: • ramowe ceny tych usług i parametry wpływające na ich koszt (np. pracochłonność, prawa autorskie itp.), • potrzeby przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych i handlowych, które mogą zostać zaspokojone dzięki korzystaniu z tych usług projektowych, • korzyści i przewagi konkurencyjne, jakie mogą zyskać przedsiębiorstwa korzystające z tych usług. Za opracowanie dokumentu powinien odpowiadać podmiot ekspercki, który posiada dobrą znajomość potrzeb środowiska biznesowego oraz osób indywidualnych i podmiotów działających w branży designu w województwie śląskim. 2. Przeprowadzenie na terenie województwa śląskiego kampanii informacyjnej skierowanej do przedstawicieli przedsiębiorstw, a promującej wartość dodaną z wykorzystania designu w różnych aspektach działalności biznesowej, prezentowanej m.in. w opisanym wyżej dokumencie, realizowanej przy pomocy różnych narzędzi np. social media, eventy, działania promocyjno-szkoleniowe przy okazji wiodących wydarzeń w regionie itp. Przeprowadzenie kampanii należy powierzyć niezależnemu podmiotowi, który cieszy się wiarygodnością w środowisku biznesowym regionu np. organizacje pozarządowe działające na rzecz biznesu, izby gospodarcze itp.	1. Poprawa rozpoznawalności oferty usług projektowych w środowisku gospodarczym województwa śląskiego oraz ich lepsze powiązanie z potrzebami biznesu. 2. Wzmocnienie świadomości przedsiębiorstw na temat potencjalnych korzyści z intensyfikacji wykorzystania designu w różnych aspektach działalności biznesowej. 3. Bardziej efektywne wykorzystanie przez biznes potencjału usług projektowych dostępnych w województwie śląskim.



Nr.	Obszar rekomendacji	Rekomendowane działania	Oczekiwany efekt
10.	Wzmocnienie kompetencji do rozwoju współpracy biznes-design	Uruchomienie centrum kompetencji wspierającego rozwój współpracy biznes-design poprzez działania edukujące w zakresie: • przygotowania kadr przedsiębiorstw z różnych branż gospodarki województwa śląskiego do korzystania z usług projektowych i współpracy z projektantami, • wzmocnienia kompetencji projektantów (m.in. studentów i absolwentów ASP w Katowicach) w zakresie rozwoju relacji z biznesem, w tym komunikowania z klientem reprezentującym różne obszary praktyki gospodarczej. Zadania centrum kompetencji powinien realizować podmiot ekspercki, który posiada kontakty zarówno ze środowiskiem designu, jak też środowiskiem biznesowym województwa śląskiego.	1. Lepsze przygotowanie przedstawicieli biznesu do wykorzystania usług projektowych przez przedsiębiorstwa produkcyjne, usługowe i handlowe z województwa śląskiego. 2. Lepsze przygotowanie projektantów (szczególnie studentów i absolwentów ASP w Katowicach) do oferowania usług projektowych przedsiębiorstwom produkcyjnym, usługowym i handlowym z województwa śląskiego.
11.	Intensyfikacja sieciowania przedsiębiorców z projektantami i firmami projektowymi w województwie śląskim	Prowadzenie stałych działań sieciujących przedsiębiorstwa z różnych branż oraz projektantów i firm projektowych w celu stworzenia możliwości wzajemnego poznania się i ułatwienia nawiązywania kontaktów biznesowych. Działania takie mogą być prowadzone w ramach agendy największych regionalnych wydarzeń gospodarczych, podczas których będą się odbywać sesje prezentujące ofertę usług projektantów i firm projektowych, a zaproszenie do udziału zostaną przedstawiciele biznesu. Za organizację takich eventów, towarzyszących największym wydarzeniom gospodarczym w regionie, powinien odpowiadać podmiot ekspercki, rozpoznawalny i wiarygodny zarówno w środowisku designu, jak też w środowisku biznesowym województwa śląskiego.	1. Ułatwienie zainteresowanym projektantom i firmom projektowym dotarcia do potencjalnych klientów ze środowiska gospodarczego województwa śląskiego. 2. Wzrost efektywności współpracy biznes-design. 3. Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw z województwa śląskiego dzięki uzyskaniu przewag konkurencyjnych, wynikających z wykorzystania usług projektowych.



Raport opracowano w ramach projektu „Sieć Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych”
przez partnerów konsorcjum w składzie: Zamek Cieszyn, Akademia WSB, Instytucja Kultury
Katowice Miasto Ogrodów