

---

# Rola strategii długookresowej w rozwoju regionu – pozytywne wzorce – najczęstsze błędy

---

Andrzej Karpiński

---

## STRESZCZENIE

Artykuł przypomina o roli, jaką powinna odgrywać strategia długookresowa w rozwoju regionu. Obecnie występuje bowiem wiele nieporozumień i błędnych poglądów na ten temat, co odbija się ujemnie na przydatności strategii dla praktyki i obniża jej skuteczność.

Strategia jest podstawowym narzędziem zarządzania procesami długookresowego rozwoju na szczeblu regionu, a jej istotą jest dokonywanie wyboru sposobu wykorzystania ograniczonych z reguły środków do pobudzenia procesu rozwoju i podejmowania związanych z tym decyzji o długookresowych konsekwencjach. Warto przypomnieć, że w niektórych źródłach kwestionuje się pojęcie strategii średniookresowej, szczególnie, gdy jej horyzont czasowy obniża się poniżej 10 lat. Z kolei strategia długookresowa potrzebna jest na szczeblu regionu po to, aby sterować procesem rozwoju i aktywnie na niego oddziaływać. Dlatego wato, aby była ona konstruowana w sposób przemyślany, z poszanowaniem zasad planowania długookresowego.

---

Przed ostatecznym sformułowaniem strategii rozwoju województwa mazowieckiego na okres do roku 2030 warto przypomnieć, jaką rolę powinna odgrywać strategia długookresowa w rozwoju regionu. Wciąż jeszcze występuje bowiem wiele nieporozumień oraz błędnych poglądów na ten temat. Odbija się to ujemnie na przydatności strategii dla praktyki i obniża jej skuteczność.

## Dwie największe kontrowersje na temat strategii

Największe kontrowersje wokół strategii dotyczą dwóch spraw.

Pierwsza, to: *„komu ma służyć strategia regionalna?”*. Strategia jest metodą aktywnego oddziaływania na kształt przyszłości. Stąd jest ona podstawowym narzędziem zarządzania procesami długookresowego rozwoju na szczeblu regionu. Jej istotą jest dokonywanie wyboru sposobu wykorzystania ograniczonych z reguły środków do pobudzenia procesu rozwoju i podejmowania związanych z tym decyzji o długookresowych konsekwencjach.

Potrzeby wykorzystania strategii w zarządzaniu powodują, że jej ustalenia muszą zawsze odnosić się do konkretnych podmiotów organizacyjnych (województwo, przedsiębiorstwo, organizacja), z reguły tej samej formy własności. Dlatego podstawowymi podmiotami strategii są zawsze organa podejmujące zasadnicze decyzje rozwojowe na danym szczeblu. W przypadku województwa, są to: Marszałek i Sejmik Wojewódzki jako najwyższy organ samorządu terytorialnego w regionie oraz Zarząd Województwa jako czołowy jego organ wykonawczy. Przede wszystkim więc, potrzebom zarządzania na tym szczeblu ma służyć strategia.

Nie oznacza to jednak, że strategia ta nie może wychodzić poza zakres działania samorządu. Nie wyklucza to bowiem formułowania w jej ramach potrzeb, postulatów i wskazań również pod adresem innych podmiotów niż samorządowe, np. państwowych czy organizacji biznesowych, jeżeli działają one na terenie danego regionu. W tym przypadku jednak inna musi być forma i sposób ich ujęcia. Powinna się ona sprowadzać do ustalenia zasad polityki władz samorządowych w stosunku do tych podmiotów.

Rola strategii jako narzędzia zarządzania ma również istotne konsekwencje społeczne. Decyzje podejmowane bowiem w ramach strategii w ostatecznym rezultacie zawsze dotyczą społeczności regionu i ona jest finalnym ich beneficjentem. W tej sytuacji jest zrozumiałe, że twórcy strategii z reguły dążą do jej wykorzystania w pozyskaniu aprobaty i poparcia społecznego dla proponowanej strategii i zapewnienia jej pozytywnego odbioru w świadomości indywidualnej i zbiorowej populacji regionu.

Z tych samych względów wynika też dążenie do wykorzystywania strategii do kształtowania pozytywnego wizerunku władz regionu w świadomości publicznej przez stosowanie procedur, znanych jako *public relations*, a w skrócie PR, z czego narodził się termin „pijar”.

Wiążą się z tym jednak również pewne niebezpieczeństwa. Pomiedzy funkcją strategii w zarządzaniu a dążeniem do jej wykorzystania dla pozyskania aprobaty społecznej mogą zachodzić także sprzeczności. Aby strategia była skuteczna, wymaga ona zawsze daleko idącego krytycznego podejścia do oceny istniejącej rzeczywistości w gospodarce, chociaż ocena ta powinna być obiektywna. Dlatego wszelkie „upiększanie” rzeczywistości w imię poprawy „pijaru” władz samorządowych jest z tym sprzeczne, co więcej – jest wręcz błędem.

Równocześnie do realizacji celów strategii konieczne są często także decyzje niepopularne w odbiorze społecznym, dla których trudno pozyskać akceptację czy poparcie. Dlatego strategia nie może być podporządkowana głównie pozyskaniu poparcia społecznego, a tym bardziej – potrzebom „pijaru” czy wszelkiej innej propagandy, jeżeli ma być skuteczna i przydatna w praktyce.

Drugą najbardziej kontrowersyjną kwestią w dyskusjach na temat strategii jest jej horyzont, czyli okres przez nią obejmowany, na jaki formułowane są jej ustalenia i dokonywane w jej ramach wybory. Przyjmuje się dość powszechnie, że okres ten powinien wynosić nie mniej niż 15-20 lat. Dopiero bowiem tak długa perspektywa umożliwi rozpoznanie długotrwałych następstw szeregu procesów, jak np. przechodzenia do wyższych etapów rozwoju cywilizacyjnego, zmian demograficznych, przekształceń w stanie środowiska i klimatu, zmian w strukturze gospodarki, które mają z natury rzeczy długofalowy charakter, skutków długookresowych inwestycji infrastrukturalnych o charakterze sieciowym czy też zmian w technologiach. W tym ostatnim przypadku – okres od prac badawczych nad nowymi technologiami przez wdrożenia przemysłowe do pełnego ich upowszechnienia w gospodarce (*spill over effect*) wymaga z reguły 15-20 lat. Dlatego mówi się dziś o 15-letnim cyklu technologicznym, podobnym do cyklu Kondratiewa, tylko o krótszym horyzoncie. Dotyczy to zwłaszcza tzw. „technologii przełomów” (*break-through-technologies*). Wymagają one bowiem zazwyczaj masowej wymiany technologii stosowanych w przemyśle, czyli jego przebrojenia na nową generację techniki. A to wymaga dłuższego czasu.

Dlatego im więcej skraca się horyzont strategii poniżej tej granicy (15-20 lat), tym bardziej podejmowane w jej ramach decyzje nabierają charakteru zbliżonego raczej do działań operacyjnych i wykonawczych niż strategicznych. Rośnie w nich znaczenie bardziej szczegółowych rozwiązań, kosztem generalnego wyboru drogi i sposobu dojścia do przyjętego celu oraz wynikającej z tego jej idei przewodniej.

Stąd, w niektórych źródłach wręcz kwestionuje się dziś w ogóle pojęcie średniookresowej strategii, zwłaszcza, gdy jej horyzont obniża się poniżej 10 lat.

Tymczasem w praktyce dominują strategie o horyzoncie 8-10 lat. Dotyczy to nawet Unii Europejskiej. Uzasadnia się to koniecznością zapewnienia realności przyjętych ustaleń w świetle możliwości ich sfinansowania.

Podporządkowanie długości okresu realizacji danej strategii kryterium finansowemu, jak to ma miejsce w UE, uważam jednak za niesłuszne. W rezultacie nie mamy bowiem ogólnej wizji przejścia całej Unii Europejskiej w fazę cywilizacji informacyjnej, chociaż mamy w Strategii dla Europy wiele problemów o mniejszym znaczeniu, często o charakterze operacyjnym i taktycznym.

Rzecz jasna, strategia na okres 15-20 lat jest daleko trudniejsza do opracowania niż na okres 8-10 lat.

Prawdą jest, że nawet w dawnym systemie, przed 1989 rokiem, nie udało się zrealizować planów długookresowych, mimo podejmowanych prób (*15-letni plan Kaleckiego czy Plan perspektywiczny do 1990 roku*, przyjęty w 1973 roku). Ale nie może to być argumentem za zrezygnowaniem z dalszych prób realizacji strategii długookresowych w naszym obecnym systemie.

Oczywiście nie oznacza to, że wszystkie problemy i decyzje podejmowane w jej ramach muszą być przedmiotem projekcji na cały okres 15-20 lat, jak to miało miejsce w planowaniu długookresowym w poprzednim systemie. Wręcz przeciwnie - okres programowania poszczególnych posunięć powinien być poważnie zróżnicowany, odpowiednio do specyfiki poszczególnych problemów. Za kryterium tego zróżnicowania przyjmuje się szanse uzyskania najbardziej racjonalnych i miarodajnych wyników. A okres ten w rozwiązywaniu poszczególnych problemów różni się zasadniczo.

### **Pojęcie strategii i jej istota**

Kontrowersje dotyczą również samej definicji strategii, czyli tego, co rozumie się pod tym terminem. Najbardziej powszechnie przyjmuje się, że: *„przez strategię rozumiemy wybór drogi i rozmieszczenia środków, rokujący największe szanse na realizację przyjętego celu nadrzędnego danej strategii”*.

Niektórzy badacze wypowiadają się za jeszcze szerszą definicją strategii. Postulują oni wzbogacenie jej o element *„koncentracji działań i środków”*. Stanowi ona bowiem podstawowy warunek sukcesu strategii. Wtedy taka rozszerzona jej definicja brzmiałaby następująco: *„Przez strategię rozumiemy umiejętność takiego zaprogramowania działań i środków, aby osiągnąć najwyższy stopień ich koncentracji na celach najważniejszych, a dzięki temu osiągnąć maksymalny*

stopień realizacji celu przyjętego za nadrzędny w danej strategii". Koncentracja ta, jak wspomniano wyżej, stanowi bowiem z reguły warunek jej sukcesu.

W tej definicji występuje co najmniej 5 jej zasadniczych elementów, a mianowicie:

- a) **cel nadrzędny** i wynikające z niego cele podporządkowane;
- b) **wybór drogi** prowadzącej w sposób najbardziej skuteczny do tego celu oraz niezbędnych działań, czyli sposób osiągnięcia tego celu;
- c) **rozmieszczenie środków na rozwój**, a więc ich podział na poszczególne cele, co w warunkach ograniczonych środków wymaga z reguły dokonania wyboru, które z tych potrzeb będą realizowane w pierwszej kolejności i w największym wymiarze;
- d) **zastosowanie priorytetów**, bez czego koncentracja środków na celach najważniejszych nie byłaby możliwa;
- e) **instrumentacja** danej strategii, czyli wybór ekonomicznych środków ich realizacji, pobudzających i wspierających zgodne z nią działania.

Jeżeli w tekście samej strategii nie jest zawarta chociaż jedna z wymienionych wyżej części składowych, a w rezultacie nie prowadzi ona do koncentracji działań i środków, trudno byłoby uznać, że spełnia ona wymogi teorii. W krańcowych zaś przypadkach może budzić uzasadnione wątpliwości, czy w ogóle mamy do czynienia ze strategią.

Dlatego nie można, wydaje się, zgodzić się z poglądem reprezentowanym przez niektórych badaczy, że można mówić o „strategii przechodzenia przez ulicę”. Jest to bowiem typowa czynność krótkookresowa, a więc nie nadaje się do zastosowania procedur myślenia strategicznego. A zarazem poza celem nie zawiera żadnej z pozostałych, wyżej wymienionych, części składowych strategii. Przejście przez ulicę jest więc raczej domeną taktyki, czyli działania czysto operacyjnego.

Z punktu widzenia przyjętych wyżej 5 kryteriów, kilka spraw wymaga komentarza. Mają one bowiem szczególne znaczenia dla skuteczności strategii.

- a) W formułowaniu celu nadrzędnego kluczowe znaczenie ma określenie go w sposób maksymalnie precyzyjny, w miarę możliwości z dokonaniem jego kwantyfikacji. Dlatego cele strategii, formułowane w sposób opisowy, powinny być w jak największym stopniu ujęte również za pomocą wskaźników ilościowych do osiągnięcia w końcowym roku objętego strategią, aby możliwy był monitoring przebiegu realizacji tych założeń w trakcie wykonywania danej strategii. Jest to zarazem warunkiem zastosowania rachunku optymalizacyjnego i stosowania stopy substytucji celów w przypadku kolizji kilku celów.
- b) W podziale środków na rozwój kluczowe znaczenie ma określenie priorytetów, a więc przyznanie pierwszeństwa tym zadaniom, które mają decydujące znaczenie dla osiągnięcia celu nadrzędnego. Bez ustalenia tych priorytetów nie można, jak już wspomniano wyżej, dokonać koncentracji działań, wysiłku i środków na celach najważniejszych dla regionu. W warunkach ograniczonych środków tylko priorytety mogą bowiem zapewnić skuteczność nakładów poniesionych na ten cel, a więc sukces. Bez zdolności dokonania takiej koncentracji sama potrzeba strategii może stać się co najmniej dyskusyjna.

Koncentracja środków na celu najważniejszym jest szczególnie ważna w takich krajach, jak Polska. Występuje bowiem u nas dość powszechna i silna, zwłaszcza wśród działaczy terenowych, tendencja do rozpraszania środków przez ich przeznaczanie na zbyt dużą liczbę celów lub na projekty społecznie popularne, ale nie zawsze aktywne ekonomiczne. Dlatego ma rację prof. B. Liberadzki, kiedy stwierdza: „*Pytanie tylko czy brukowanie rynków, pokrywanie miedzianą blachą kościołów, czy budowanie Aquaparków - to były najbardziej potrzebne inwestycje*” (finansowane z funduszy strukturalnych UE – dopisek A. K.)<sup>1</sup>. Podobnie K. Zachariasz, kiedy pisze na łamach „Gazety Wyborczej”: „*Przejadamy euro. Zamiast miejsc pracy tworzymy aquaparki, a bezrobotne z małych miasteczek uczymy bukieciarstwa*”<sup>2</sup>.

Powoduje to z reguły rozmywanie części środków z pomocy zagranicznej, czyli ich zmarnowanie. U nas dotyczy to głównie środków uzyskanych z UE.

Tego rodzaju niepokojące tendencje wystąpiły w przeszłości w wielu krajach i wpłynęły ujemnie na ich równowagę finansową. Przykładem tego mogą być Japonia, kraje Ameryki Łacińskiej, wśród krajów europejskich – Grecja, a w ostatnim okresie – Chiny. Rzecz jasna w przypadku, gdy chodzi o środki ogólnie dostępne lub występujące w obfitości potrzeba strategii i stosowania priorytetów nie jest tak silna i niezbędna, jak w przypadku ich deficytu.

- c) Kluczowe znaczenie dla powodzenia strategii ma zapewnienie zgodności podziału nakładów na inwestycje, wydatków budżetowych, importu i środków z pomocy zagranicznej, głównie pochodzącej z UE, z przyjętymi założeniami i celami w ramach strategii, czyli jej wewnętrzna spójność. W tej zgodności, która warunkuje w ogóle wpływ strategii na realne procesy w gospodarce, upatruje się więc główne kryterium oceny jej jakości.
- d) Kluczowe znaczenie ma także – obok spójności wewnętrznej – zachowanie ciągłości tego podziału w dłuższym okresie. To zaś jest szczególnie trudne ze względu na zmiany sytuacji, różnego rodzaju doraźne programy oszczędności finansowej dla zrównoważenia bieżących budżetów oraz zmiany orientacji kolejnych rządów. Ciągłość ta ma jednak tak zasadnicze znaczenie, że określa się ją terminem „determinacji strategicznej” i upatruje w niej jednego z podstawowych źródeł i warunków sukcesu. Zerwanie tej ciągłości, zwłaszcza od strony finansowania budżetowego, może podważyć sens strategii w ogóle i uczynić ją fikcją.

Bardzo niebezpieczne dla stosowania strategii są, wynikające z kryteriów krótkookresowych, decyzje o ograniczeniach w wydatkach budżetowych, z reguły w budżetach rocznych. Mogą one doprowadzić do podważenia tej ciągłości i postawić pod znakiem zapytania każdą, nawet najlepszą strategię. Dlatego decyzje Ministerstwa Finansów, z tego punktu widzenia, mogą stać się największą przeszkodą dla strategii długookresowej i ją podważyć. Do tego dołącza się często niechęć aparatu finansowego do stosowania priorytetów. Stąd postawy tego rodzaju ocenia się krytycznie, jako *treasury view*, czyli spojrzenie wyłącznie

<sup>1</sup> „Angora” nr 7 z 2013 r., s. 12.

<sup>2</sup> „Gazeta Wyborcza”, nr 34 z 2013 r. cytowane za „Angorą” jak wyżej.

z punktu widzenia krótkookresowych kryteriów finansowych, a dominację takiego spojrzenia uznaje za wręcz szkodliwą.

Do ustalenia podstawowych założeń strategii dochodzi się zazwyczaj w wyniku szerokiej pracy analitycznej, gdyż tylko tą drogą możemy stworzyć podstawę do racjonalnych wniosków. Kluczowe znaczenie w tej pracy analitycznej powinny odgrywać 4 elementy:

- a) ocena etapu i stanu, w którym znajduje się gospodarka regionu;
- b) rozpoznanie trendów globalnych, które będą działały na dany region;
- c) ocena silnych i słabych jego stron, do czego najczęściej wykorzystuje się tzw. metodę SWOT, czyli oceny silnych i słabych stron danej gospodarki (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*);
- d) zidentyfikowanie i wybór na tej podstawie (patrz pkt. a-c wyżej) celu nadrzędnego danej strategii i wynikających z niej celów podporządkowanych.

Istotne znaczenie ma również forma dokumentu o strategii i także ta formalna jej strona nie może być lekceważona. Ma bowiem ogromny wpływ na odbiór samej jej koncepcji. Na przykład pojęcie i główny cel strategii oraz jej założenia nie mogą się pojawiać dopiero w połowie dokumentu. Niestety w praktyce często ma to miejsce.

Także sama diagnoza sytuacji wyjściowej, chociaż ma ona zasadnicze znaczenie jako punkt wyjścia do sformułowania strategii, nie zawsze musi być włączona w podstawowy dokument prezentujący daną strategię, chodzi o to, aby uniknąć jego przeciążenia zbyt dużą liczbą informacji. Mogłoby to bowiem osłabić wymowę dokonanego wyboru i zaciemnić jego istotę. Dlatego często zaleca się wyłączenie informacji o stanie wyjściowym do aneksu, stanowiącego załącznik do głównego dokumentu o strategii. Przeważa natomiast pogląd, że treść strategii powinna ograniczać się do prezentacji i przedstawienia samej syntezy tej strategii i dokonywanych w jej ramach wyborów wraz z ich uzasadnieniem. Pomińcie w tej syntezie zbędnych, z tego punktu widzenia, informacji i szczegółów bardziej wzmacnia jej wymowę, niż ją zubaża. W tekście strategii powinny się więc znaleźć tylko te problemy, których rozwiązanie wymaga długookresowej perspektywy i wieloletniej realizacji i działania.

Trzy elementy najważniejsze w każdej strategii, to:

- a) identyfikacja **głównego „atutu”** danej gospodarki;
- b) ustalenie **głównego „problemu”** długookresowego, którego rozwiązanie jest warunkiem przejścia do procesu rozwoju;
- c) określenie **głównej myśli przewodniej** (idei), z której powinny wynikać podstawowe linie działania.

Interesujący model, z tego punktu widzenia, wprowadza prof. W. Kieżun, kiedy stwierdza: „Według teorii zarządzania, należało najpierw określić tzw. „misję” czy generalny cel, potem strategię jego realizacji, a następnie taktykę, a w końcu rozbić to wszystko na działania operacyjne”<sup>3</sup>. Jest to w pełni zgodne z przedstawionym wyżej sposobem rozumowania, chociaż różni się w szczegółach. To co powiedziano wyżej, z samego założenia, dotyczy regionów. Świadomie

<sup>3</sup> Wywiad z prof. Witoldem Kieżunem w internecie, maszynopis z 2013 r., s. 1.

pomija się tu strategie korporacyjne, które mają szereg odrębności, ale nie są one przedmiotem niniejszych rozważań. Trzeba jednak o tym pamiętać.

### Po co jest potrzebna strategia na szczeblu regionu

Strategia długookresowa na szczeblu regionu potrzebna jest przede wszystkim po to, aby sterować procesem rozwoju i aktywnie nań oddziaływać. Tylko strategia bowiem może przekształcić przypadkowe i żywiołowe zdarzenia, fakty, zjawiska i procesy w ciąg działań wewnętrznie spójnych, zawierających pewną logikę wewnętrzną i wzajemne powiązania.

Bez tego pozycja decydentów na tym szczeblu sprowadzałaby się tylko do roli biernych obserwatorów, pozbawionych jakiegokolwiek wpływu na przebieg realnych procesów w gospodarce i życiu społecznym.

Alternatywą tak rozumianej strategii jest dryfowanie gospodarki bez świadomości celu. A to pozostawia decydentom tylko reakcję na żywiołowo zachodzące procesy, które mogą zaskakiwać i powodować trudności i straty, zaś reakcja na nie bardzo często okazuje się spóźniona. Sytuacja taka z reguły nie pozostawia dostatecznego czasu na działania dostosowawcze. Wiąże się z tym największe ryzyko trudności i niepowodzeń. Grozić to może nawet załamaniem samego procesu rozwoju, aż do kryzysu włącznie. To zaś zawsze powoduje wielkie straty ekonomiczne dla gospodarki i społeczeństwa. Ich skala zaś wielokrotnie przekracza koszt profesjonalnych studiów nad przyszłością. Dlatego, mimo że z przewidywaniem przyszłości łączy się nieuchronnie ryzyko, to ponoszenie wydatków na ten cel jest jednym z najbardziej efektywnych kierunków wydatkowania środków na przygotowanie gospodarki do przyszłości. Koszty te są bowiem wielokrotnie niższe od potencjalnych strat, jakie może przynieść brak prognoz i niezbędnej wyobraźni na temat przyszłości.

Stąd, mimo obecnego kryzysu, który niewątpliwie utrudnia przewidywania długookresowe, potrzeba tego przewidywania rośnie, a nie maleje. Natomiast kryzys jeszcze silniej przemawia za wielowariantowym formułowaniem tych przewidywań.

Po tych uwagach wstępnych można już przystąpić do próby bezpośredniej odpowiedzi na pytanie, co może nam dać strategia na szczeblu regionu. Ilustruje to tabela 1.

Żadnego z tych 10 problemów nie można rozwiązać bez strategii, a bez ich rozwiązania - strategia ta nie może być skuteczna. Dopiero więc strategia spełniająca te funkcje, rokuje szansę na jej sukces i stanowi jego warunek. Dlatego pytania sformułowane w zestawieniu powinny być stosowane jako kryteria pozwalające sprawdzić, czy dane opracowanie spełnia wymogi strategii i może być za taką uznane. Dopiero po pozytywnej odpowiedzi na te pytania można uznać, że dana strategia spełnia wymogi teorii i potrzeby praktyki.

Żadnego z tych problemów nie może rozwiązać sam rynek ani biznes. Z założenia mają one bowiem krótkookresową orientację. Jak stwierdza brytyjski „The Economist”: „*Współczesny rynek kapitałowy niezmiennie przedkłada wyniki krótkookresowe przed długookresowymi*”<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> „The Economist” z 2 listopada 2012, s. 68.

**Tabela 1.**

<b>Problemy, które może rozwiązać tylko strategia</b>	<b>Pytania sprawdzające, czy dana strategia spełnia wymogi teorii i potrzeby praktyki</b>
Wybór celu nadrzędnego, czyli odpowiedź na pytanie do czego zmierzamy, co chcemy osiągnąć.	Czy dana strategia precyzyjnie definiuje cel nadrzędny?
Zidentyfikowanie na tej podstawie obszarów w największym stopniu warunkujących osiągnięcie celu nadrzędnego.	Czy dostatecznie jasno strategia określa obszary gospodarki o strategicznym znaczeniu dla realizacji tego celu?
Na podstawie ich rozpoznania - ustalenie priorytetów i sposobu ich realizowania.	Czy precyzyjnie sformułowano priorytety i szanse na ich realizację?
Dokonanie, zgodnie z ustaleniami pkt. 2, podziału oraz koncentracji środków i działań na obszarach dla regionu najważniejszych.	Czy strategia zakłada dostateczną koncentrację nakładów?
Podporządkowanie podziału środków rozwojowych (inwestycji – wydatków budżetowych – pomocy zagranicznej) przyjętym celom strategii.	Czy podział środków z inwestycji, wydatków budżetowych i pomocy zagranicznej jest zgodny z priorytetami strategii?
Ustalenie głównych działań, które mają decydujące znaczenie dla realizacji tej strategii.	Czy w dostatecznym stopniu zidentyfikowano niezbędne działania warunkujące osiągnięcie celu nadrzędnego (kompleksy działań strategicznych)?
Określenie rozkładu w czasie poszczególnych działań (ramowy harmonogram), z ewentualnym zastosowaniem wariantów dopasowanych do różnych możliwych scenariuszy rozwoju sytuacji.	Czy rozkład w czasie jest dostosowany do różnych możliwych wariantów rozwoju sytuacji?
Określenie źródła z jakiego będą finansowane dodatkowe działania wynikające ze strategii.	Czy określono z jakich źródeł będą finansowane ustalenia strategii i zabezpieczono wystarczające środki na ten cel?
Wykorzystanie ustaleń strategii jako narzędzia do koordynacji działań wszystkich agend administracji lokalnej.	Czy dana strategia pozwala koordynować działalność różnych agend i ogniskować ją wokół celu nadrzędnego?
Wykorzystanie zadań strategicznych jako narzędzia kontroli zgodności decyzji krótkookresowych ze strategią długookresową.	Czy stwarza podstawy dla procedury pozwalającej sprawdzać zgodność decyzji krótkookresowych i długookresowych?

Źródło: ustalenia własne

Reasumując, strategia jest niezbędna na szczeblu regionu po to, aby:

- 1) zidentyfikować cel nadrzędny, a więc odpowiedzieć na podstawowe pytanie „do czego zmierzamy, co chcemy osiągnąć?”;
- 2) rozpoznać i kreślić obszary gospodarki o decydującym znaczeniu dla osiągnięcia tego celu nadrzędnego;
- 3) zhierarchizować poszczególne zadania, co ma szczególne znaczenie w przypadku kolizji kilku zadań i konieczności przesunięcia jednego lub kilku z nich na dalsze terminy;
- 4) wybrać i ustalić priorytety w działaniach i wykorzystaniu środków;



- 5) dokonać na tej podstawie koncentracji środków i działań na celach najważniejszych dla regionu i rokujących największe szanse na sukces;
- 6) określić kolejność działań w czasie i ich różne możliwe warianty, dostosowane do ewentualnych różnych scenariuszy rozwoju sytuacji.

Z kolei dopiero rozstrzygnięcie pierwszych ww. problemów stwarza podstawy, aby ustalenia strategii wykorzystać jako narzędzie dla:

- 1) koordynacji działań wszystkich agend administracji lokalnej i ukierunkowania ich na realizację celu nadrzędnego dla regionu;
- 2) kontroli zgodności decyzji krótkookresowych z długookresowymi, w tym również w procedurach OSR („oceny skutków regulacji – w skrócie OSR”);
- 3) monitoringu przebiegu i zgodności działań z założeniami strategii w trakcie jej realizacji.

Największe efekty może dać przyjęcie ustaleń strategii za główne kryterium oceny w wyżej wymienionych procedurach OSR. Może to bowiem w zasadniczy sposób zwiększyć zgodność decyzji krótkookresowych z wymogami długookresowymi, wynikającymi ze strategii. Oznaczałoby to zaś spójność decyzji krótkookresowych i długookresowych, co może mieć przełomowe znaczenie dla skuteczności strategii.

### **Czym różni się strategia od innych form i narzędzi kształtowania przyszłości**

Strategia różni się zasadniczo od innych form i narzędzi kształtowania przyszłości.

Świadomość tych różnic jest konieczna, aby uniknąć błędów w praktyce. Szczególnej uwagi z tego punktu widzenia i jasnego rozgraniczenia funkcji i zakresu wymagają zwłaszcza następujące pojęcia:

1. **Strategia nie jest prognozą.** Różnice między nimi są zasadnicze. Celem prognozy jest przewidywanie przyszłych zdarzeń i procesów oraz ich wpływu na sytuację danego podmiotu. Celem strategii jest natomiast projektowanie własnych działań dla dostosowania gospodarki do przyszłych uwarunkowań, jakie wynikają z prognoz, a nie ich opracowywanie. Oczywiście przy formułowaniu strategii trzeba, jak wspomniano wyżej, jak najszerszej wykorzystywać przewidywania i prognozy przyszłych trendów globalnych, jak również przewidywania dotyczące rozwoju sytuacji własnej i partnerów. Nie jest jednak funkcją strategii samodzielne opracowywanie prognoz, ale rozpoznawanie, jak dostosować się do nich w przypadku ich oddziaływania na dany region i jego gospodarke.
2. **Strategia nie jest planem w tradycyjnym rozumieniu,** stosowanym w gospodarce centralnie planowanej, chociaż planowanie strategiczne jest także i dziś jedną z najbardziej nowoczesnych form planowania. Strategia różni się od planu, w poprzednim systemie, przede wszystkim odmiennym zakresem przez nią obejmowanym i innym ujęciem. Regułą planów w dawnym systemie było objęcie nim wszystkich podmiotów danego szczebla. Rezultatem tego było zbyt szerokie spektrum. Było ono wielokrotnie większe niż jest to niezbędne w obecnych strategiach, opracowanych metodą analityczną systemową, która nie jest rozdziałem zadań dla wszystkich podmiotów. Tradycyjne podejście do planu w poprzednim systemie wciąż jeszcze bardzo silnie ciąży jednak na świadomości

społecznej. Rodzi to tendencje do nadmiernego rozszerzania pola strategii, nawet kosztem zmniejszania jej skuteczności. Strategia obejmuje tylko wybrane i z reguły nieliczne obszary. Tylko te, które mają decydujące znaczenie dla funkcjonowania gospodarki i pozwalają ją zdynamizować i maksymalnie wykorzystać jej potencjalne szanse. Strategia jest bowiem formą zastosowania metody analizy systemowej. Przywiązuje więc ona wagę tylko do tych elementów systemu, a w naszym przypadku gospodarki regionu, które z punktu widzenia jego sprawności mają podstawowe znaczenie.

3. **Strategia nie jest działaniem operacyjnym i wykonawczym i nie może być w nie przekształcana**, a tym bardziej ich programem. Różnią się one bowiem pomiędzy sobą przede wszystkim stopniem szczegółowości i ukierunkowaniem. Strategia dąży do sukcesu w skali makro, czyli całej gospodarki regionu, co nazywamy regionalnym modelem makroekonomicznym. Programy operacyjne ukierunkowane są natomiast na rozwiązanie poszczególnych problemów w skali mikro, w tym również o lokalnym znaczeniu. Stąd programy operacyjne, z samego założenia, wymagają znacznie większej szczegółowości niż strategia. A stąd – obejmują często problemy bardziej szczegółowe niż jest to stosowane i dopuszczalne w ramach strategii, gdzie nadmierna szczegółowość stwarzać nawet może zagrożenie dla jej elastyczności i zmniejsza jej skuteczność.
4. **Strategia nie jest opisem przyszłych zdarzeń czy stanów**, a tym bardziej istniejącego stanu wyjściowego gospodarki, chociaż informacja na ten temat odgrywa ważną rolę w formułowaniu tej strategii. Jednakże zasób informacji nie powinien zaciemniać lub osłabiać wyrazu i wyboru głównej myśli przewodniej tej strategii i wynikającej z niej wiodącej linii działania.  
Stąd celowe jest przesunięcie maksimum informacji o stanie i bieżącej sytuacji do aneksów i dokumentów załączonych do samej strategii, a nie włączanie ich do tekstu podstawowego. Istnieje nawet pogląd, że prawidłowa strategia to taka, której ideę przewodnią, w najbardziej syntetycznej formie, można sformułować w kilku zdaniach w ciągu paru minut.
5. **Strategia nie może służyć głównie lub przede wszystkim ani uzyskaniu poparcia społecznego dla określonej koncepcji działania, ani tym bardziej być wykorzystywana do procedur „pijaru”**. W imię uzyskania pozytywnego odbioru w świadomości społecznej nie mogą być bowiem zaniechane również działania niepopularne, jeżeli warunkują sukces strategii i są nieuchronnie konieczne. Trzeba, jak słusznie pisze nawet liberalny „The Economist”: *„próbować kierować opinią publiczną, a nie tchórzliwie postępować za nią”*<sup>5</sup>
6. **Strategia nie może być utożsamiana z uzasadnieniem dla pozyskania środków z zagranicznych funduszy pomocowych**, jak fundusze UE. Wprawdzie strategia może uzasadnić ogólny kierunek wykorzystania tej pomocy. Nie może być jednak formułowana głównie pod tym kątem widzenia. Tym bardziej nie może uzasadniać poszczególnych projektów, a tym samym - spełniać funkcji bliższej „studium wykonalności inwestycji” (*feasibility studies*).
7. **Wreszcie polityka gospodarcza nie jest synonimem pojęcia strategii. Polityka musi bowiem zawsze wynikać ze strategii, a nie odwrotnie**. Polityka musi być konkretyzacją,

<sup>5</sup> „The Economist” z 2 listopada 2012 roku

i to z reguły w krótszym horyzoncie czasowym od strategii, i rozwiązywać problemy wytypowane przez strategię, a nie je określać.

### Najczęściej popełniane błędy w formułowaniu strategii

W Polsce występuje ze szczególnym nasileniem praktyka publikowania opracowań, które w nazwie czy tytule zawierają słowo „strategia”, ale w istocie rzeczy nie mają nic albo tylko niewiele z nią wspólnego.

Jeżeli współistnieje ze sobą wiele strategii branżowych i problemowych, których liczba w skali kraju sięga u nas czasem kilkunastu lub kilkadziesiątu, to zawsze musi być określona ich wzajemna hierarchia. Bez tego – nawet jeżeli dany region ma kilkadziesiąt strategii problemowych i branżowych – w istocie rzeczy nie ma żadnej strategii dla regionu jako całości. To właśnie występuje u nas często zarówno w skali kraju, jak i regionów.

Jeżeli chodzi o bardziej szczegółowe uchybienia – na największą skalę występują u nas następujące nieprawidłowości:

**1. Deklaratywność.** Znajduje ona wyraz w nadawaniu w tekście strategii określonym działaniom lub dziedzinom decydującego znaczenia jako czynnika napędowego procesu rozwoju, a równocześnie przyjmowanie całkowicie sprzecznych z tym ustaleń w podziale środków rozwojowych na inwestycje, wydatków budżetowych i środków z pomocy zagranicznej. Klasycznym tego przykładem było u nas uznanie za ważny czynnik napędowy, w deklaracjach rządowych i w narracjach jego strategii, takich dziedzin jak edukacja i nauka, podczas gdy przez ponad 10 lat, aż do 2000 roku, towarzyszyły temu równocześnie ograniczenia i spadki nakładów budżetowych na ten cel i cięcia wydatków z roku na rok.

Jeżeli więc nie uda się zapewnić zgodności podziału środków na inwestycje, na wydatki budżetowe i funduszy z pomocy zagranicznej z deklarowanymi celami strategicznymi, to taka „pseudostrategia” przekształca się najczęściej w zbiór ogólników, prawd powszechnie znanych i truizmów lub deklaracji intencji. Nie ma w tym przypadku żadnych szans wywierania wpływu takiej strategii na realne procesy zachodzące w gospodarce, a w rezultacie - sprowadza się ona do czysto werbalnych deklaracji, za którymi nie postępują żadne działania i konsekwencje praktyczne.

**2. Mylenie strategii z planem i włączanie do strategii** jak największej liczby podmiotów, nawet tych, które nie mają znaczenia z punktu widzenia realizacji przyjętego celu nadrzędnego. Prowadzi to w konsekwencji do nadmiernej szczegółowości, a w rezultacie – do „szumu informacyjnego”, który osłabia lub zaciemnia rzeczywiście dokonane strategiczne wybory oraz przyjętą główną linię działania w danej strategii.

Istotny wpływ na to wywiera dość powszechne dążenie poszczególnych podmiotów, aby za wszelką cenę znaleźć się w podstawowym dokumencie o strategii na szczeblu wyższym, niezależnie od tego, czy ma to wpływ na realizację jej celu nadrzędnego. Dlatego już z samego założenia strategia nie może dotyczyć gmin czy powiatów, chyba że dotyczy to tych gmin, które mają podstawowe znaczenie z punktu widzenia realizacji konkretnego celu.

Ponadto, zarówno gminy, jak i powiaty mogą i powinny opracowywać własne strategie, a więc w strategiach podmiotów wyższego szczebla powinno znaleźć się tylko to, co wykracza poza znaczenie lokalne.

**3. Nadmierne stosowanie opisu stanu obecnego oraz przyszłego poszczególnych podmiotów**, co stawia w szczególnie trudnej sytuacji autorów nawet najlepszych strategii w toku jej uzgadniania i konsultacji w terenie.

Podobnie metoda SWOT, która odgrywa tak wielką rolę jako podstawa formułowania strategii, nie jest jeszcze sama w sobie strategią. Nie zawiera bowiem w sobie wyborów. Dlatego zaleca się, aby nie włączać jej do treści samej strategii, a raczej przenosić do aneksu lub do odrębnej prezentacji. Chodzi o to, aby nie rozbudowywać nadmiernie jej wartości, a w następstwie – objętości, jeżeli nie jest to niezbędne, o czym była już mowa wyżej. Im większa jest bowiem objętość podstawowego dokumentu prezentującego strategię, tym mniejsza jest siła oddziaływania na poszczególne problemy i mniej widoczne jej główne idee przewodnie.

**4. Błędem jest przyjmowanie za cel nadrzędny zadań niewymagających wyborów**, bo wybór ten jest jednoznaczny i nieunikniony w każdych warunkach, niezależnie od mniej lub bardziej sprzyjającej zewnętrznej sytuacji. Nie można bowiem z nich zrezygnować nawet w warunkach kryzysu.

Przykładem może tu być uznanie za cel nadrzędny poprawy konkurencyjności, zwiększenie innowacyjności lub też wzrost poziomu życia, a to z powodu co najmniej 3 przyczyn, a mianowicie:

- a) nie ma w tym przypadku żadnych możliwości rezygnacji z działania w tym kierunku;
- b) taki cel nadrzędny byłby jednakowy we wszystkich regionach, a wtedy wystarczyć by mogła jedna strategia, zamiast 16 strategii wojewódzkich. Dopiero określenie, na czym powinna polegać specyfika działania w tym kierunku w danym regionie może zwiększyć strategiczny charakter tego zadania, nie zmienia to jednak istoty problemu;
- c) konkurencyjność i innowacyjność zawsze odgrywają decydującą rolę, ale w tej dziedzinie – kluczową rolę (*key-players*) odgrywa biznes i korporacje biznesowe, a nie organa administracji lokalnej. Ich wkład w to może być tylko niewielki.

**5. Dążenie do zbyt szerokiego pola strategii przez obejmowanie nią zbyt wielu problemów**, niekwalifikujących się bezpośrednio do jej zasadniczej treści.

Prowadzi to nieuchronnie do szkodliwego zjawiska, jakim jest swego rodzaju: „wszystkoizm”, a jak wiadomo, jeśli chce się objąć zbyt wiele, to poszczególne problemy zgłębia się zbyt słabo, zaś siła poszczególnych rozwiązań maleje kosztem szans na sukces całej strategii. Można tu wymienić jako przykład opisywanie lub identyfikowanie trendów globalnych, rozwoju sytuacji w regionach sąsiedzkich, wyników prognoz niewymagających wyborów o charakterze strategicznym, a już zwłaszcza – zamieszczanie nadmiernego zakresu informacji o stanie poszczególnych dziedzin, niemających bezpośredniego związku z dokonywanymi wyborami. W szczególności wciąż jeszcze niedostateczne wydaje się uwzględnienie, nawet w strategiach krajowych, największej przemiany cywilizacyjnej przed jaką stoimy, a mianowicie społeczeństwo i cywilizacja informacyjna oraz tworzenie

bazy materialnej, czyli gospodarki opartej na wiedzy. W ślad za tym idzie wciąż jeszcze niedostateczne określenie priorytetów w tym procesie.

W tych warunkach trudno się dziwić, że te same słabości występują w strategiach regionalnych.

### **Zasady, które powinny być przestrzegane przy opracowywaniu strategii**

Wyciągając wnioski z tych doświadczeń, można stwierdzić, że bardzo ważne znaczenie przy opracowywaniu strategii ma przestrzeganie kluczowych zasad jej budowy.

Są to swego rodzaju „kanony” sposobu jej formułowania. Za najważniejsze wśród nich należy uznać następujące:

- 1. Zasada kompleksowości.** Jakkolwiek przeważająca część ustaleń strategii regionu dotyczyć musi podmiotów samorządu terytorialnego, to jednak koncepcja strategii i wynikające z niej wybory strategiczne muszą wypływać zawsze z analizy sytuacji całej gospodarki województwa i życia społecznego danego regionu na tle kraju, niezależnie od jej podziału według kryteriów branżowych, organizacyjnych, własnościowych czy systemów zarządzania. Sama koncepcja strategii nie może wynikać tylko z sektora samorządowego.
- 2. Strategia musi być zawsze orientowana na specyficzne warunki** i cechy charakterystyczne dla danego regionu, a nie tylko na wzorce uniwersalne, wspólne dla wszystkich regionów. Kluczowe znaczenie, z tego punktu widzenia, ma wykorzystanie przez daną strategię tych korzystnych cech specyfiki regionu, które mogą odegrać istotną rolę jako czynnik przewagi komparatywnej w stosunku do innych partnerów zewnętrznych lub rolę czynników napędowych rozwoju (*drivers*). Przeciwnieństwem tego są deklaratywne sformułowania o „konkurencyjności”, „innowacyjności” itp.
- 3. Zasada złotego trójkąta.** Kluczowe znaczenie w formułowaniu strategii ma współdziałanie 3 sektorów: biznesu, nauki i administracji lokalnej. Doświadczenie wykazuje bowiem, że współpraca w takim właśnie ujęciu daje najlepsze wyniki. Dlatego celowe jest tworzenie na szczeblu regionu jak najszerzej infrastruktury dla rozwoju różnego rodzaju rad eksperckich czy innych instytucji konsultacyjnych, w których te trzy sektory powinny być reprezentowane, a także lokalnych banków, zwłaszcza dla finansowania przedsięwzięć o wysokim stopniu ryzyka (*venture capital*), biur projektowych, agencji i systemów informacyjnych, lokalnych zrzeszeń producentów i odbiorców czy kooperantów, organizacji pozarządowych itp.
- 4. Zasada jak najszerzego wykorzystania „patriotyzmu lokalnego” (*local business partnership*).** Do perfekcji doprowadzono tę praktykę w USA w czasie prezydentury B. Clintona. Warto czerpać z tych doświadczeń. Oznacza to też konieczność jak najszerzej współpracy z organizacjami pozarządowymi. W ramach tej współpracy celowe jest również wciąganie ich do prac nad formułowaniem strategii dla regionu. Dotyczy to zwłaszcza środowisk hobbystów i lobby zainteresowanych rozwojem najnowocześniejszych technologii.

5. **Zasada koncentracji działań, wysiłku i środków na sprawach najważniejszych dla regionu**, o czym była mowa już wyżej. Wymaga to konsekwentnego przeciwdziałania rozpraszaniu środków na zbyt dużą liczbę celów oraz na takie, które dają tylko efekty lokalne, bez pobudzania rozwoju regionu jako całości. Te ostatnie muszą mieć zawsze pierwszeństwo. Jest to szczególnie ważne w wykorzystaniu środków finansowych z funduszy pomocowych Unii Europejskiej.
6. **Zasada zapewnienia dominującej roli priorytetów strategii w wykorzystaniu środków pomocy zagranicznej** dla regionu. Bez tego rośnie bowiem niebezpieczeństwo niewykonywania szansy jaką stwarzają, a nawet marnotrawstwa tych środków.

### **Przykład strategii według schematu opisanego wyżej**

Przedstawiona koncepcja byłaby mało konkretna bez podjęcia próby zaprezentowania chociaż najbardziej syntetycznego przykładu, jak powinna wyglądać w praktyce strategia opracowana według omawianego wyżej modelu. Można odnieść to przykładowo do województwa mazowieckiego – oczywiście tylko umownie i studialnie.

Obowiązująca bowiem w województwie oficjalna strategia, uchwalona w 2006 roku, przeszła przez długie uzgodnienia oficjalne, czego wynikiem są ustalenia, których nie można zmienić poza obowiązującym trybem. Ponadto strategia ta spełnia wymogi teorii i potrzeby praktyki. Jeżeli wymaga zmian - to głównie aktualizacji. W tej aktualizacji uwagi zawarte w niniejszej notatce mogą być przydatne, chociaż zostały opracowane inną metodą.

Dlatego podany niżej przykład trzeba traktować tylko jako pogląd ekspercki, który ma charakter studialny i wyraża jedynie opinię autora niniejszego studium. Stąd – nie wynikają z niego żadne ustalenia lub zadania, bez akceptacji kompetentnych do tego organów.

W moim rozumieniu, docelowa strategia dla Mazowsza wyglądałaby w jej największej syntezie w sposób przedstawiony w tabeli 2.

Jedną z charakterystycznych różnic pomiędzy tymi dwoma wariantami strategii jest świadome proponowanie w wariantcie I głównie priorytetów o niższej kapitałochłonności, licząc się z trudniejszymi warunkami zewnętrznymi dla jej realizacji w tym scenariuszu.

Dopiero w wariantcie II, przy poprawie uwarunkowań zewnętrznych, byłoby możliwe objęcie nim projektów o znacznie większej kapitałochłonności. Do takich należy aktywizacja ośrodków subregionalnych, co wymagałoby modernizacji ich powiązań transportowych z Warszawą, przez inwestycje drogowe i kolejowe. Do takich należy także zagospodarowanie autostrad i dokończenie autostrady A-2, a więc na kierunku wschód-zachód. Stworzyłyby to jednak szanse powstania i zdyskontowania korzyści przyszłej masowej skali turystyki samochodowej w relacji wschód-zachód, przechodzącej przez nasz kraj i województwo mazowieckie. Stworzyłyby to wielką szansę dla regionu.

Koncentrując główną uwagę na problematyce regionu i rozwiązaniu tych problemów, należy pamiętać, że integralną częścią strategii regionu powinno być także rozpoznanie i zidentyfikowanie działań, w których region mógłby odgrywać aktywną rolę w realizacji strategii ogólnokrajowej i wnieść do jej realizacji swój własny wkład. W tej części powin-

Tabela 2.

	<b>Cel nadrzędny i zadania strategiczne</b>	<b>Poziom docelowy do osiągnięcia w końcowym roku danej strategii</b>	<b>Wielkość liczbowa w danym roku</b>
Misja	Proponowany cel nadrzędny: Wprowadzenie regionu w erę cywilizacji informacyjnej przez najlepsze wykorzystanie w tym celu specyfiki województwa mazowieckiego.		
Sposób jej realizacji	Główne priorytety:		
	<p><b>Wariant I minimum</b> (do realizacji nawet w niekorzystnym scenariuszu rozwoju sytuacji zewnętrznej):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maksymalne wykorzystanie koncentracji nauki i zaplecza B+R w regionie do likwidacji asymetrii w rozwoju na tym terenie, opartych na nich, przemysłów wysokiej techniki; wymaga to tym samym nadania priorytetowego znaczenia rozwojowi tych przemysłów i pozyskiwaniu kreatywnych jednostek dla regionu (<i>creative class</i>*) oraz otoczenia ich opieką władz regionu;</li> <li>2. Stworzenie w regionie nowoczesnej bazy produkcyjnej na miarę potrzeb technologii XXI wieku, a przez to – zahamowanie procesu jego deindustrializacji; przejście do reindustrializacji, stwarzającej możliwości dostosowania i wykorzystania szans, które stwarzać będzie III rewolucja przemysłowa na świecie;</li> <li>3. Dostosowanie regionu do wymogów nowoczesnej polityki ekologicznej i ochrony klimatu, a równocześnie wykorzystanie związanych z tym szans zdynamizowania gospodarki regionu („czyste technologie”).</li> </ol>		
	<p><b>Wariant II maximum</b> (możliwy do realizacji tylko w sprzyjającym scenariuszu rozwoju sytuacji zewnętrznej); dodatkowe 2 priorytety:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Przyspieszenie przełomu w rozwoju ośrodków subregionalnych i zmniejszenie dysproporcji wewnętrznych;</li> <li>5. Włączanie regionu w infrastrukturę europejską, zwłaszcza w kolejową i drogową, a dzięki temu zwiększenie funkcji metropolitalnych Warszawy w Unii Europejskiej.</li> </ol>		

\* Patrz: Richard Florida, *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York, 2002.

no się określić konkretne obszary, w których region chce wnieść swój wkład w realizację strategii ogólnokrajowej. Kluczowe znaczenie ma zgodność priorytetów strategii regionalnej z priorytetami strategii ogólnokrajowej, a przynajmniej brak sprzeczności pomiędzy nimi.

Proponowany wyżej model strategii rozwoju regionu (patrz tabela 2) charakteryzowałyby się następującymi specyficznymi cechami:

1. Silną orientacją na postęp cywilizacyjny i wynikającą z niego wielką przemianę cywilizacyjną, z maksymalnym wykorzystaniem specyfiki regionu, którą tworzy wyjątkowo silna koncentracja nauki i zaplecza badawczo-rozwojowego na jego terenie;
2. Elastyczność w przypadku niesprzyjających uwarunkowań: wariant minimum tylko 3 priorytety, a dopiero w sprzyjających warunkach – wariant maksymalny, składający się z 5 priorytetów;
3. Silne i wyraźne priorytety związane ze specyfiką województwa;
4. Zasięg w skali całej gospodarki województwa, a nie tylko sektora samorządowego;
5. Silna orientacja na poprawę pozycji metropolitalnej regionu w układzie UE.

Istnieją wszelkie dane, aby uznać, że taki wariant tej strategii najbardziej sprzyjałby przygotowaniu regionu do potrzeb i wyzwań przyszłości. Rokowałby zarazem największe szanse na sukces w zdynamizowaniu i modernizacji regionu. Wszystko wskazuje zaś na to, że jest on możliwy i realny.

---

#### ABSTRACT

The article provides an overview of the role of a long-term strategy in a region's development. Such a reminder is necessary due to the appearance of various misunderstandings and misconceptions which have a negative impact on a strategy's usefulness and effectiveness.

A strategy is the basic tool for managing long-term development processes on the regional level. Its essence is choosing how to make use of the usually limited supply of resources in order to stimulate development. In effect, a strategy implicates the need to make decisions concerning long-term consequences. It is worth noting that some authors call into question the concept of a medium-term strategy, especially if its time horizon is shorter than 10 years. A long-term strategy is necessary on the regional level in order to actively influence and steer the development process. It is therefore worthwhile to prepare such a document in a thought-out manner, keeping in mind the rules of long-term planning.

Tłumaczenie: Maciej Sulmicki