

Andrzej Klasik

STRATEGIA ROZWOJU REGIONU

Niniejsze opracowanie daje odpowiedź na cztery kluczowe pytania:

- **Co składa się na politykę strategiczną i zarządzanie strategiczne regionem?**
- **Jaka jest treść przedmiotowa i logiczna strategii rozwoju regionu?**
- **Jak się zorganizować, aby profesjonalnie i po partnersku tworzyć strategię rozwoju regionu?**
- **Co – krok po kroku – robić, aby powstał dokument strategii rozwoju regionu?**

W opracowaniu wykorzystane zostało wieloletnie doświadczenie Autora związane z tworzeniem strategii rozwoju jednostek terytorialnych różnej wielkości i typów, w tym również pochodzące z ostatniego okresu w związku z pełnieniem funkcji konsultanta w procesie formułowania strategii rozwoju województwa podkarpackiego i województwa śląskiego.

1. Polityka strategiczna i zarządzanie strategiczne regionem

Restrukturyzacja i globalizacja regionów wymagają całościowego podejścia do ich rozwoju. Stawiają bowiem rozwój regionów w kategoriach konkurencyjności międzynarodowej i cyklu życia głównych składowych ich struktury.

Restrukturyzacja polskich regionów doprowadzi finalnie do ich transformacji kulturowej.

Jej rezultatem będą zmiany tożsamości regionów, ogniskującej się wokół nowych specjalności wytwórczych i usługowych, nowych kierunków kształcenia i kompetencji, nowych stylów życia społeczności lokalnych.

Proces restrukturyzacji doprowadzi do wymiany regionalnych elit przywódczych i menedżerskich.

Era społeczeństwa informacyjnego wywoła radykalną reorientację w relacjach i strukturach przestrzennych. Zmieni się sposób postrzegania dystansu i transakcji oraz związanych z nimi kosztów.

Globalizacja polskich regionów doprowadzi do umiędzynarodowienia ich gospodarki.

Oznacza to włączenie regionów w globalne tendencje rozwojowe. Już teraz obecność w polskich regionach międzynarodowego sektora biznesu i finansów

jest źródłem transferu technologii i innowacji, nabywania nowych doświadczeń i umiejętności przez pracowników oraz kształtowania się nowej generacji kapitału ludzkiego.

Globalizacja polskich regionów wymaga dbałości o dziedzictwo kulturowe i każe kłaść nacisk na wzmacnianie endogenicznych potencjałów rozwoju.

Wymaga ona wzrostu zaangażowania władz regionalnych we współpracę międzynarodową. Równocześnie każe inwestować środki publiczne w sektor badań i rozwoju oraz w regionalne systemy innowacji.

W świetle megadostosowań strukturalnych oraz integracji europejskiej podmiotowość polskich regionów i ich misja promowania i wspierania rozwoju zintegrowanego i zrównoważonego zobowiązują do sięgania do nowoczesnego warsztatu i narzędzi polityki rozwoju i zarządzania rozwojem. Jest to między innymi warsztat polityki strategicznej i zarządzania strategicznego.

Polityka strategiczna regionu, korzystająca z doświadczeń polityki strukturalnej, eksponuje umiejętności myślenia strategicznego, formułowania wyzwań strategicznych, w obliczu których stoją regiony, oraz do diagnozowania sytuacji strategicznej regionów. Jej sercem i centralną składową jest strategia regionu.

Jest to cały repertuar strategii, począwszy od strategii rozwojowych poprzez strategię konkurencyjne, a skończywszy na strategiach zarządzania. **Zarządzanie strategiczne regionem zawiera studia prospektywne, analizę strategiczną oraz kontrolę strategiczną, w tym wczesne ostrzeżenie i wykrywanie słabych sygnałów.**

Zarządzanie strategiczne regionem, posługujące się również strategią jako kluczowym narzędziem, wymaga ujmowania regionu i jego specyficznego otoczenia (krajowego i międzynarodowego, konkurencyjnego i kooperacyjnego) jako systemu interaktywnego.

Zarządzanie strategiczne regionem powinno objąć komplet funkcji związanych z formułowaniem i wdrażaniem strategii regionalnych, z zarządzaniem projektami, z monitorowaniem i oceną, z zarządzaniem finansowym i kontrolą.

Badania regionalne i system informacji regionalnej w Polsce wymagają na tym tle przeorientowania zarówno pod względem kierunków, jak i stosowanych narzędzi. Polskie regiony potrzebują profesjonalnej kadry, wyposażonej w specjalistyczną wiedzę i praktyczne umiejętności w zakresie projektowania polityki i zarządzania rozwojem, przygotowania dokumentacji projektowej i zarządzania finansowego.

Pilnie oczekiwana jest zasadnicza przebudowa systemu finansów publicznych, umożliwiająca prowadzenie polityki rozwoju i zarządzania rozwojem regionów.

Polskim regionom od początku ich upodmiotowienia zagraża marginalizacja na scenie narodowej oraz w grze o rozwój w skali europejskiej i globalnej.

2. Pole i logika strategii regionalnych

W polskich warunkach strategię rozwoju są narzędziem, przy użyciu którego samorządy województw będą zdolne do prowadzenia polityki rozwoju regionalnego. Osiągnięty przez polskie regiony poziom rozwoju gospodarczego, mierzony produktem krajowym brutto *per capita*, oraz ustalone na poziomie Unii Europejskiej średnie standardy rozwoju wskazują, że polskie regiony powinny prowadzić politykę rozwoju regionalnego w ramach:

- priorytetowego celu europejskiej polityki strukturalnej. Jest nim „**promowanie rozwoju i strukturalnego dostosowania regionów opóźnionych w rozwoju**”,
- generalnego celu Narodowego Planu Rozwoju, którym jest „**wzmacnianie potencjału rozwojowego regionów i przeciwdziałanie marginalizacji niektórych obszarów**”.

Standardowy okres programowania rozwoju polskich regionów, dostosowany do warunków Unii Europejskiej, obejmuje lata 2000–2006. W horyzoncie tym w polskich warunkach wyodrębnienia wymaga okres przed- oraz poakcesyjny. Tak ustalony okres programowania rozwoju regionalnego oraz wyodrębnione jego etapy oznaczają, że formułowane aktualnie strategię regionalne są strategiami średnioterminowymi.

Pole i logika strategii regionalnych powinny zostać ukształtowane w zgodzie z:

- **kompetencjami decyzyjnymi samorządów wojewódzkich,**
- **potrzebami ustanowienia partnerskich relacji z narodowym i lokalnym poziomem władz publicznych,**
- **potrzebami ułożenia partnerskich relacji samorządów wojewódzkich z sektorem prywatnym i partnerami społecznymi,**
- **wymogami Unii Europejskiej odnoszącymi się w szczególności do celów, zasad i dyrektyw funduszy strukturalnych.**

W ramowym ujęciu pole i zakres strategii rozwoju województw reguluje ustawa o samorządzie województwa. Zawarte w niej uprawnienia decyzyjne oraz możliwości pozyskiwania środków finansowych wyznaczają ogólne ramy tematyczne strategii rozwoju. Główne pola aktywności samorządów województw związane z rozwojem regionalnym obejmują:

- **infrastrukturę – transport, telekomunikację i informację, gospodarkę energetyczną, infrastrukturę ochrony środowiska, badania i rozwój,**
- **rozwój gospodarczy i rynek pracy – pobudzanie aktywności gospodarczej i promocję regionu, innowacyjność i konkurencyjność gospodarki regionu, przeciwdziałanie bezrobociu,**
- **sektory i usługi społeczne – edukację, zdrowie, kulturę, turystykę i rekreację,**
- **środowisko i dziedzictwo naturalne oraz kulturowe, a także zrównoważony rozwój,**
- **współpracę międzyregionalną – współpracę z regionami innych państw, współpracę przygraniczną i transgraniczną.**

Z doświadczeń regionów krajów członkowskich Unii Europejskiej wynika, że przedmiotem strategii rozwoju regionów objętych celem pierwszym europejskiej polityki regionalnej powinny być takie dziedziny i kierunki działań jak:

- infrastruktura zarządzana na poziomie regionalnym,
- potencjały endogeniczne rozwoju regionu,
- infrastruktura specjalna, wspierająca rozwój przedsiębiorczości w regionie,
- przyciąganie do regionu inwestorów zewnętrznych oraz osób odwiedzających region w celach turystycznych,
- rozwijanie w regionie sieci współpracy i różnych form partnerstwa publicznego i publiczno-prywatnego,
- wzmocnianie pozytywnych cech regionu, kreowanie jego nowego wizerunku oraz wzbogacanie go o nowe wartości.

Strategia rozwoju obejmuje takie zasadnicze elementy logiczne jak:

- **opis obecnej i przyszłej sytuacji regionu, w tym opis środków i rezultatów działań podjętych w poprzednim okresie,**
- **opis generalnych celów i opcji strategicznych regionu, wynikających z sytuacyjnej analizy strategicznej,**
- **opis dziedzinowych priorytetów rozwoju, specyficznych celów strategicznych i kierunków działań,**
- **indykatywna kompleksowa tabela finansowa środków alokowanych na dziedzinowe priorytety rozwoju.**

Za składową strategii regionalnej można również fakultatywnie uznać opis systemów monitorowania i oceny.

W opisie obecnej i przyszłej sytuacji województwa chodzi o diagnozę sytuacji gospodarczej, społecznej i środowiskowej, o rozpoznanie i ocenę uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych oraz o całościową, strategiczną wizję rozwoju regionu.

Kluczowymi kategoriami tego składnika strategii rozwoju są „wyzwania strategiczne” oraz „pola strategiczne”.

Wyzwania strategiczne stanowią produkt diagnozy sytuacji regionu. Określają one to, czemu tak naprawdę musi sprostać województwo. Pola strategiczne ustalają punkty ciężkości, wokół których buduje się zintegrowaną wizję rozwoju województwa. Wyzwania i pola strategiczne zapoczątkowują myślenie strategiczne o rozwoju regionu.

U podstaw generalnych celów i opcji strategicznych regionu znajduje się bilans strategiczny województwa.

Jest nim zestawienie zewnętrznych szans i zagrożeń rozwojowych oraz silnych i słabych stron regionu. Opcje strategiczne województwa stanowią wynik syntezy dwóch komplementarnych podejść „od otoczenia do regionu” oraz „od regionu do otoczenia”.

Priorytetowe dziedziny i związane z nimi cele specyficzne oraz kierunki działań stanowią trzeci składnik strategii rozwoju regionu.

Priorytetowe dziedziny stanowią rozwinięcie generalnych opcji strategicznych regionu. Każdej z priorytetowych dziedzin podporządkowany jest zestaw

sprecyzowanych ilościowo, specyficznych celów oraz kierunków działań, za pośrednictwem których cele te można osiągnąć. Liczebność priorytetowych dziedzin, celów i kierunków działań jest zawsze ograniczona. Wynika to z posługiwania się zasadą koncentracji w trakcie formułowania strategii rozwoju. Rzeczywista ich liczba wynika jednak zawsze ze specyficznej sytuacji i wizji rozwoju regionu.

Indykatorywna, kompleksowa tabela środków finansowych alokowanych na priorytetowe dziedziny stanowi czwarty składnik strategii rozwoju regionu.

Obejmuje ona cały okres programowania rozwoju regionalnego. Zapewnia koordynację i montaż środków z różnych źródeł, w tym zewnętrznych środków wsparcia oraz środków pochodzących z sektora prywatnego. Jej przygotowanie wymaga wstępnego rozpoznania w regionie grup beneficjentów oraz dużych projektów. Struktura indykatorywnych środków finansowych alokowanych na priorytetowe dziedziny weryfikuje wybór strategiczny, dokonany na etapie ustalania generalnych celów i opcji strategicznych regionu.

3. Organizacja procesu budowy strategii rozwoju regionu

Prowadzenie polityki rozwoju przez samorzady województw wymaga posiadania regionalnych strategii rozwoju. Bez strategii rozwoju nie można organizować współpracy partnerskiej z głównymi aktorami sceny regionalnej. Nie można też efektywnie zarządzać regionem.

Odpowiedzialność za przygotowanie projektu strategii rozwoju ponosi zarząd województwa. Natomiast sejmik wojewódzki wyraża swoją wolę polityczną, uchwalając przedłożony projekt.

Tworzenie strategii rozwoju wymaga zaangażowania wszystkich ważnych aktorów sceny regionalnej. Założyć również należy, że strategia jest dokumentem otwartym zwłaszcza na nowe idee i projekty. Ewoluuje ona pod wpływem zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych.

Zarząd i sejmik województwa formułuje strategię rozwoju, poruszając się w ramach określonych przez pola decyzyjne, przestrzegając zasad koncentracji, partnerstwa oraz zintegrowanego podejścia do rozwoju regionu.

Wskazuje to na niezbędność postrzegania regionu jako integralnej całości, w ramach której samorząd województwa pełni funkcję wspierania, promowania i tworzenia warunków dla projektów i działań rozwojowych. Wynika stąd potrzeba konsultowania partnerów i podejmowania partnerskiej współpracy w procesie formułowania i wdrażania strategii rozwoju.

Naturalnymi i koniecznymi partnerami samorządu województwa są przede wszystkim samorzady lokalne (powiaty i gminy). To one są w największym stopniu podmiotami konsultacji na poszczególnych etapach budowania strategii. Niezbędne jest również uruchomienie procedur konsultacji z przedstawicielstwem przedsiębiorców, środowiskiem ludzi nauki i kultury, z parlamentarzystami

regionu. Projektem strategii szczególnie intensywnie powinny zajmować się komisje sejmiku wojewódzkiego.

Strategia powinna być budowana metodą partnersko-profesjonalną. Budowa strategii rozwoju regionu jest w równym stopniu procesem intelektualnym oraz procesem politycznym.

Rzecz w tym, aby wszyscy ważni aktorzy regionalni, osobistości regionu i znaczące w nim środowiska były od początku włączone w proces budowania i konsultacji strategii rozwoju. Wówczas jako jej współautorzy będą się z nią utożsamiać i angażować na rzecz jej wdrożenia. Ważne jest równocześnie, aby prócz polityków generalistów w budowaniu strategii brali udział specjaliści analitycy z dziedzin generowanych przez wyzwania rozwojowe, przed którymi stoi region.

Schemat organizacji prac nad strategią rozwoju regionu obejmuje cztery typy struktur:

- A. komitet sterujący**, który tworzą reprezentanci najważniejszych środowisk opiniotwórczych województwa z marszałkiem zarządu i przewodniczącym sejmiku na czele. Ma on za zadanie zapewnienie konsensusu wokół strategicznych rozstrzygnięć, jakie powinien zawierać dokument strategii;
- B. zespół programujący**, który działa w trybie warsztatów strategicznych i opiniowania, wypracowując najbardziej newralgiczne elementy strategii, tj. bilans strategiczny i priorytety rozwoju; tworzą go przedstawiciele sejmiku, samorządów lokalnych, środowisk gospodarczych i naukowych oraz liderzy instytucji społecznych;
- C. zespoły robocze**, których zadaniem jest synteza już istniejących materiałów źródłowych i raportów dziedzinowych, a także organizowanie *ad hoc* opracowań eksperckich, opinii i wniosków oraz wszelkich innych prac studialnych i analitycznych, prowadzonych „w trybie ciągłym”. Do zespołów należy prowadzenie prac nad kolejnymi wersjami dokumentu strategii i jego poszczególnymi częściami. W zespołach tych działają głównie przedstawiciele wydziałów Urzędu Marszałkowskiego oraz agencji rozwoju regionalnego;
- D. zespoły ekspertów oraz konsultanci**. Powołanie zespołów eksperckich oznacza zaproszenie do współpracy środowisk naukowo-badawczych regionu oraz przedstawicieli praktyki, dysponujących dużym doświadczeniem zawodowym. Ich zadaniem jest przygotowanie analiz i ekspertyz oraz konsultacje w ujęciu sektorowym poszczególnych etapów prac nad strategią. Pieczę nad całością prac związanych z przygotowaniem strategii rozwoju województwa, w aspekcie metodologicznym i koncepcyjno-programowym, sprawują konsultanci – zewnętrzny i regionalny.

4. Etapy procesu formułowania strategii regionalnych

Na proces sporządzania strategii rozwoju województw składa się kilka faz. Zasadniczo wyróżnia się cztery z nich:

- **dokonanie oceny obecnej sytuacji regionu, wydatkowanych na jego rozwój środków finansowych, główne dotychczasowe projekty i działania oraz osiągnięte rezultaty i ich ocena, wyzwania i problemy, wizja rozwoju i koncepcja polityki rozwoju;**
- **wyznaczenie strategii rozwoju, w tym generalnych celów i opcji strategicznych, priorytetów rozwoju i specyficznych celów strategicznych oraz kierunków działań promujących rozwój regionu i zapewniających jego strukturalne dostosowanie do zmian zewnętrznych;**
- **sporządzenie indykatywnej, kompleksowej tabeli finansowej, łączącej środki krajowe (rządowe, samorządowe i prywatne) oraz środki finansowego wsparcia ze strony Unii Europejskiej w układzie przyjętych i zaakceptowanych priorytetów rozwoju;**
- **projektowanie i opis systemu monitoringu i oceny dla potrzeb wyboru, wdrażania i kontroli strategicznej i finansowej.**

W obrębie każdej z wymienionych faz można wyróżnić bardziej szczegółowe kroki.

W fazie pierwszej następuje między innymi diagnozowanie sytuacji społecznej, ekonomicznej i środowiskowej regionu. Ma miejsce analiza i ocena obecnej sytuacji regionu w układzie porównawczym ze średnią krajową i europejską oraz w obrębie jednorodnej grupy konkurencyjnych regionów. Powstaje w ten sposób bilans strategiczny regionu, w którym uwzględnia się rezultaty interwencji publicznych na jego obszarze w minionym okresie (np. trzech – sześciu lat), a przede wszystkim następuje rozpoznanie, ocena i zestawienie jego najważniejszych szans i zagrożeń pojawiających się w krajowym i międzynarodowym otoczeniu oraz silnych i słabych stron regionu.

W fazie drugiej następuje sformułowanie generalnych celów i opcji strategicznych, wybór dziedzinowych priorytetów rozwoju w nawiązaniu do problemów i wyzwań strategicznych regionu, określenie specyficznych celów strategicznych, które chcemy osiągnąć, oraz ustalenie kierunków działań realizujących specyficzne cele. Dla prawidłowej oceny przebiegu procesów wprowadzania strategii w życie cele strategiczne powinny być ujęte ilościowo. W odniesieniu do każdego z ustalonych priorytetów rozwoju na etapie operacyjnym następuje wybór instrumentów realizacyjnych dotyczących rodzajów i sposobów wsparcia, dzięki którym możliwa będzie realizacja działań i projektów wnioskowanych przez beneficjentów.

W fazie trzeciej niezbędne jest sporządzenie indyktywnej, kompleksowej tabeli finansowej, zawierającej szacunkowe zestawienie ogólnej wielkości środków finansowych, których pozyskanie, w tym także ze źródeł zewnętrznych, jest niezbędne dla rozwoju regionu. W obrębie tej fazy znajduje zastosowanie zasada dodatkowości – przewiduje ona, że wysiłek finansowy kraju zabiegającego o wsparcie z funduszy i programów wspólnotowych musi być odpowiedni do obowiązujących w tym zakresie regulacji Unii Europejskiej. Oczekiwany (wnioskowany) poziom wsparcia finansowego ze środków europejskich stanowi odrębną pozycję indyktywnej tabeli finansowej. Drugą

zasadą jest zasada partnerstwa, która wymaga uzgodnienia *ex ante* warunków finansowania wspólnie przez poziom krajowy, regionalny i lokalny działań podejmowanych dla realizacji określonych przedsięwzięć. Trzecią zasadą, istotną przy tworzeniu indykatywnej tabeli finansowej, jest zasada koncentracji środków na określonych priorytetach i celach oraz instrumentach i działaniach wspierających. Zasada czwarta przestrzegana w trakcie sporządzania indyktywnej tabeli finansowej odnosi się do okresu programowania. Chodzi o wieloletnie i zintegrowane programowanie wydatków publicznych, kredytów bankowych i środków sektora prywatnego, obejmujące kolejne transze roczne w ramach całego okresu objętego średniookresową strategią rozwoju.

W fazie czwartej konieczne jest zaprojektowanie systemu monitorowania i oceny dla potrzeb wyboru, wdrażania, kontroli. W warunkach polskich mamy równocześnie do czynienia z instalowaniem nowej generacji metod i procedur programowania i projektowania rozwoju regionalnego, projektowania systemów monitoringu i oceny oraz kryteriów i procedur wyboru, wdrażania i kontroli realizacji strategii. Monitoring i ocena stanowią integralną część procesu formułowania i wdrażania strategii rozwoju. Niezbędne jest ustanowienie systemu zbierania wiążących informacji statystycznych i finansowych. Monitoring i ocena powinny być zaprojektowane z wykorzystaniem systemów komputerowych.

5. Statystyka regionalna, badania regionalne, edukacja i szkolenie kadr regionalnych

Tworzenie strategii rozwoju województw stanowi znakomitą okazję do zainicjowania projektów, które w sposób całościowy zapewnią ukształtowanie w nowych województwach mocnych podstaw zarządzania rozwojem. Podstawy te odnoszą się do:

- **statystyki regionalnej i monitoringu regionalnego,**
- **badania regionalnych użytecznych dla polityki rozwoju regionalnego,**
- **edukacji i szkolenia menedżerów regionalnych.**

Informacja statystyczna dostępna w przekroju gmin, powiatów i województw wymaga generalnego uporządkowania i zasadniczego wzbogacenia. Duża część aktualnie dostępnej informacji statystycznej gromadzonej i publikowanej przez urzędy statystyczne jest stosunkowo mało użyteczna. Równocześnie występują poważne luki informacji statystycznej niezbędnej do prowadzenia pogłębionych analiz i studiów w przekrojach problemowych i subregionalnych.

Obok urzędów statystycznych działających w strukturze Głównego Urzędu Statystycznego w nowych województwach powinny powstać **regionalne obserwatoria koniunktury, sektorów gospodarczych i rynku pracy**. Systematycznie publikowane przez obserwatoria regionalne analizy i raporty mogą stanowić rzeczywistą podstawę informacyjną dla zarządzania rozwojem w skali regionalnej i lokalnej. Ich afiliowanie przy agencjach rozwoju regionalnego jest jednym z możliwych rozwiązań.

Decentralizacja terytorialna państwa i ukształtowanie władz samorządowych na poziomie gmin, powiatów i województw stanowi silny impuls do rozwinięcia nowej generacji badań regionalnych w Polsce, do zainicjowania nowych programów i projektów w tej dziedzinie. Aby tak się stało, potrzebne są zarówno nowe inicjatywy o charakterze instytucjonalnym, jak i tworzenie warunków dla rozwoju zespołów badawczych w poszczególnych ośrodkach regionalnych.

W ramach Komitetu Badań Naukowych niezbędne jest wyodrębnienie znaczącej puli środków finansowych na realizację programów i projektów badawczych w dziedzinie rozwoju regionalnego. Podobne pociągnięcie dotyczy budżetu województw, w których znaczącą pozycję powinien stanowić dział związany z promocją nauki i badań.

Odrębne zagadnienie to dostosowanie kierunków i specjalności kształcenia oraz studiów podyplomowych prowadzonych w szkołach wyższych do potrzeb administracji samorządowej i zarządzania sektorem publicznym. Niezbędne jest kształcenie w racjonalnych rozmiarach specjalistów z dziedziny gospodarki miejskiej i regionalnej, administracji publicznej, zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym, gospodarki przestrzennej itp. W województwach należy uruchomić system specjalistycznych szkoleń dla osób zatrudnionych w administracji samorządowej i w związanych z nią instytucjach i służbach. Samorządy terytorialne czeka wymiana generacyjna kadry zawodowej. Problemy badawcze i edukacyjne rysują się zawsze ze szczególną ostrością, gdy podejmowane są studia przyszłościowe związane z tworzeniem strategii rozwoju.

Uruchomienie nowych dźwigni rozwojowych w dużych regionach zależeć będzie w decydującym stopniu od jakości kapitału ludzkiego, zasobów informacyjnych i zasobności finansowej samorządów terytorialnych oraz od sieci instytucji wspierających profesjonalnie ich decyzje, projekty i działania.

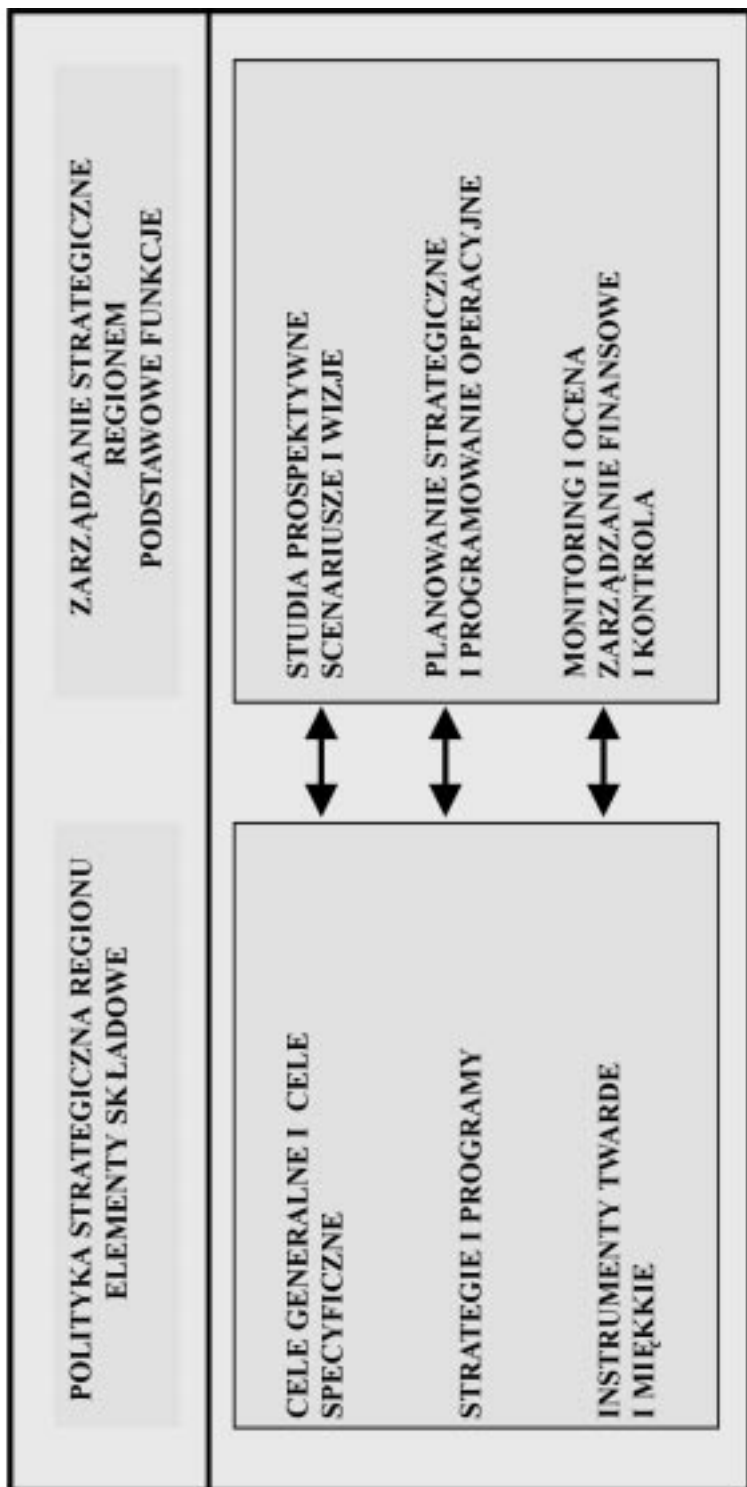
Literatura

- Klasik A. (red.), 1993, *Planowanie strategiczne*, Warszawa: PWE.
- Regional Strategic Programming*, 1994, vol. I–II, Bruxelles: Eurada.
- Strategia rozwoju województwa legnickiego*, 1997, Legnica: Wojewoda Legnicki.
- Strategia zintegrowanego rozwoju województwa katowickiego 1998–2002*, 1997, Katowice.
- Klasik A., 1998, *Założenia metodyczne dla tworzonych na szczeblu województw strategii rozwoju regionalnego. Powiązanie strategii wojewódzkich ze strategiami sektorowymi i krajową strategią rozwoju regionalnego*. Ekspertyza wykonana na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, Katowice–Warszawa, grudzień.
- Założenia Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego Polski w latach 2000–2006*, 1999, Warszawa: Ministerstwo Gospodarki, marzec.

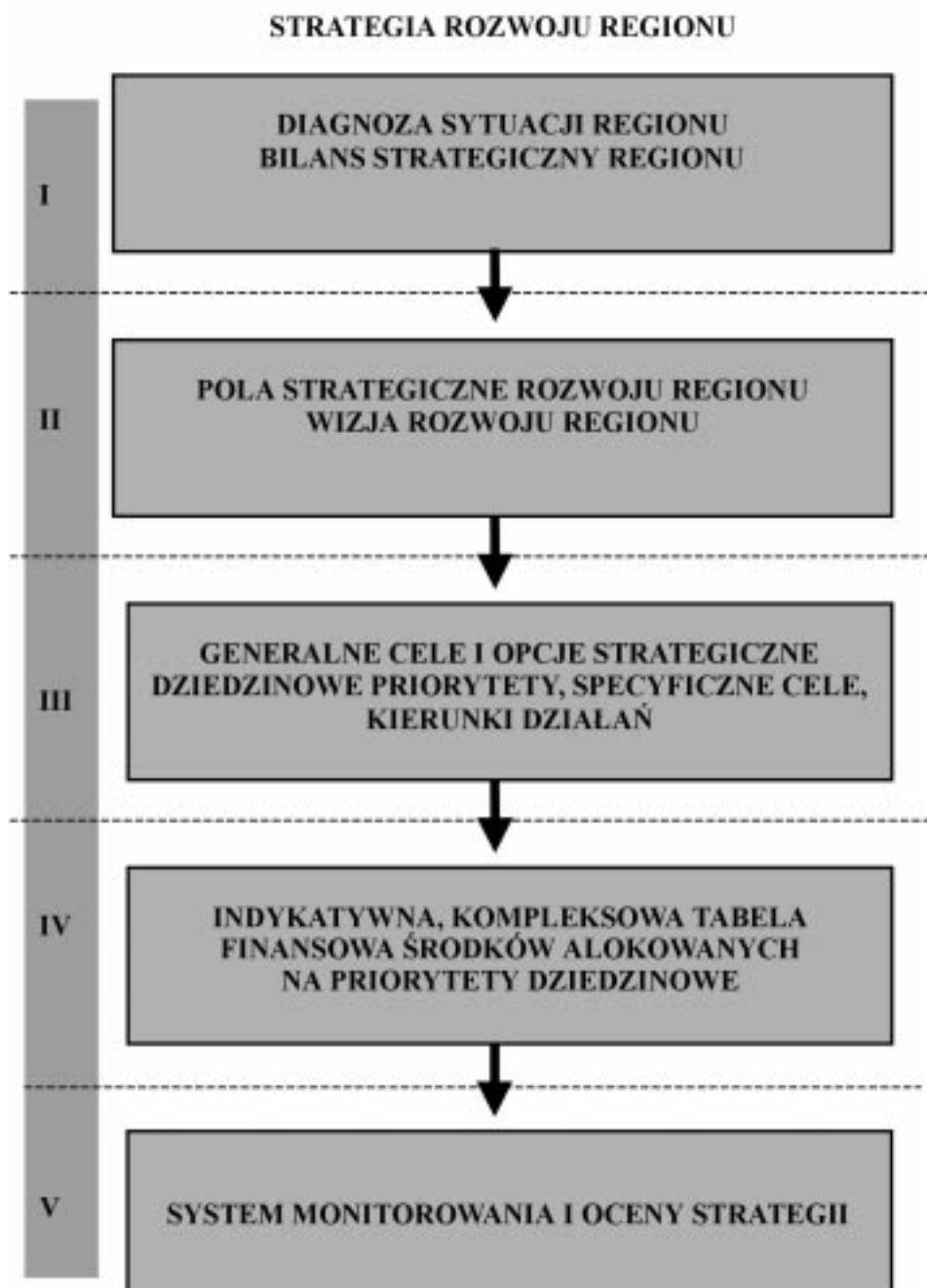
- Hausner J., Klasik A., Szlachta J., 1999, *Założenia Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego*. Referat na posiedzenie plenarne Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk, Warszawa, maj.
- Official Journal of the European Communities*, 1999, L 161, vol. 42, 26 June.
- Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego na lata 2000–2006*, 1999, Warszawa: Ministerstwo Gospodarki, wrzesień.
- Hausner J., Klasik A., Szlachta J., 1999, *Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego (projekt)*. Referat na posiedzenie plenarne Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk, Warszawa, listopad.
- Klasik A., 1999, „Strategia rozwoju regionalnego województwa”, w: *Strategia rozwoju regionalnego województwa podkarpackiego*. Materiały konferencyjne. Konferencja programowa pod patronatem Wojewody i Marszałka Województwa Podkarpackiego, Rzeszów, styczeń.
- Założenia strategii rozwoju województwa podkarpackiego 2000–2006*, 1999; Rzeszów: Zarząd Województwa Podkarpackiego, maj.
- Strategia rozwoju województwa podkarpackiego na lata 2000–2006*, 2000, Rzeszów: Zarząd Województwa Podkarpackiego, kwiecień.
- Klasik A., 1999, *Metoda opracowania strategii rozwoju województw*. Referat na seminarium polsko-francuskie organizowane przez Ministerstwo Gospodarki i Fundację Francja – Polska, Wrocław, wrzesień.
- Klasik A., 1999, *Strategia rozwoju województwa. Założenia metodyczne*, Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach i Urząd Marszałkowski w Katowicach, grudzień.
- Założenia strategii rozwoju województwa śląskiego*, 1999, Katowice: Zarząd Województwa Śląskiego, listopad.
- Strategia rozwoju województwa śląskiego na lata 2000–2015 (wersja robocza)*, 2000, Katowice: Zarząd Województwa Śląskiego, maj.

Schemat 1

POLITYKA STRATEGICZNA I ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE REGIONEM



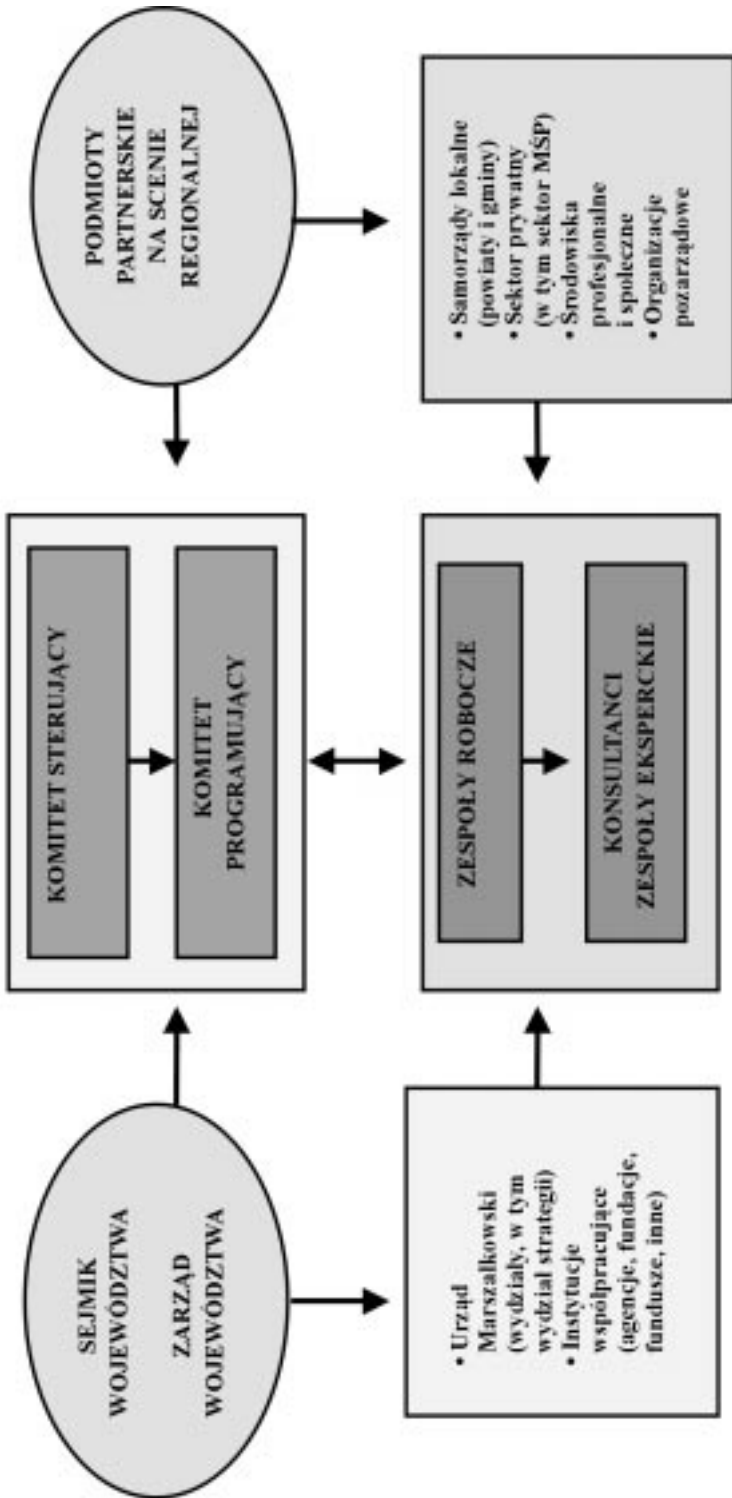
Źródło: opracowanie własne.



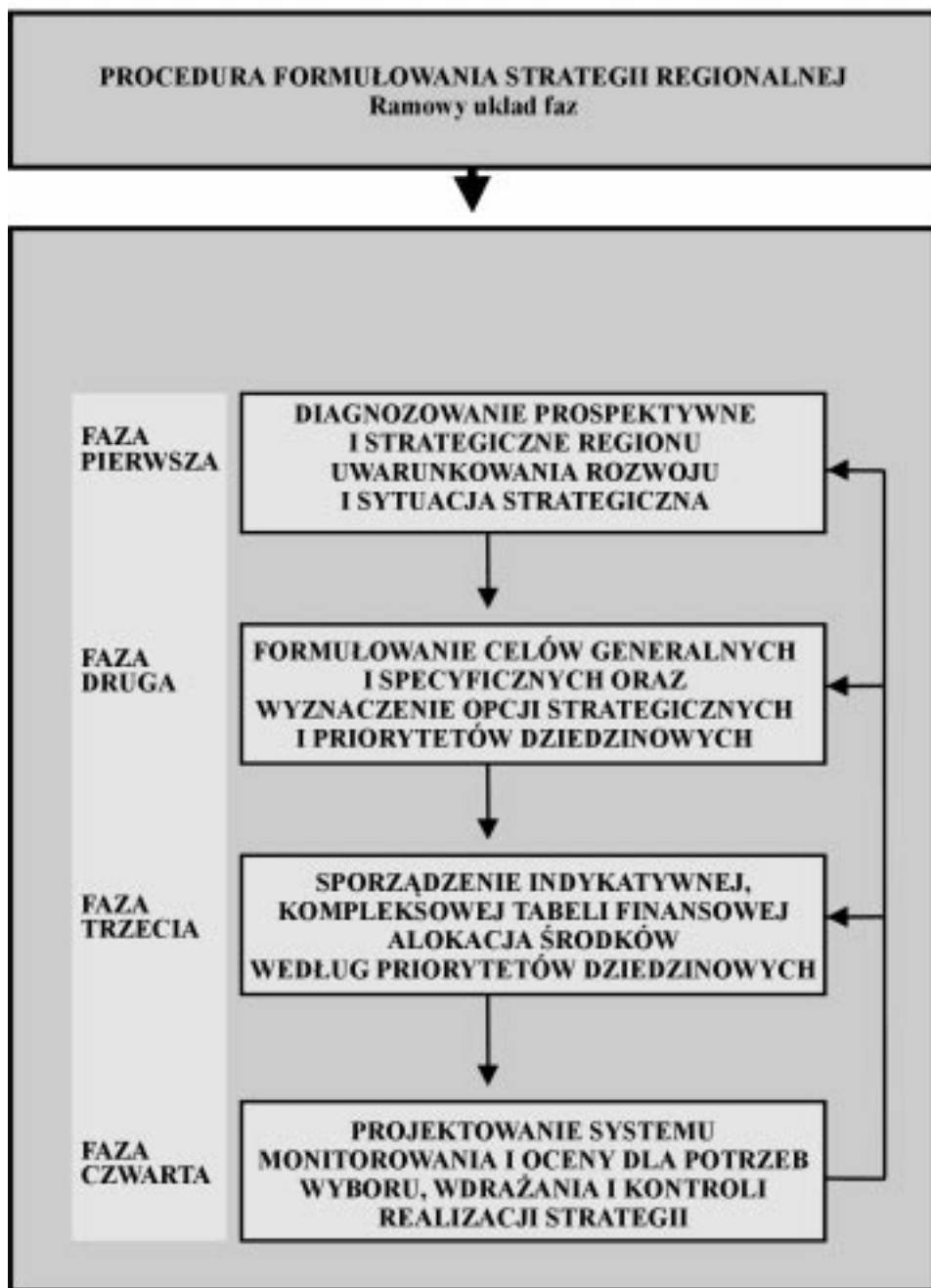
Źródło: opracowanie własne.

Schemat 3

ORGANIZACJA PRAC NAD STRATEGIĄ REGIONU



Źródło: opracowanie własne.



**STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO
NA LATA 2000-2006****Struktura dokumentu**

Źródło: *Strategia rozwoju województwa podkarpackiego na lata 2000-2006*, 2000, Rzeszów: Zarząd Województwa Podkarpackiego.

**STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO
NA LATA 2000-2015****Struktura dokumentu**

Źródło: *Strategia rozwoju województwa śląskiego na lata 2000-2015*, 2000, Katowice: Zarząd Województwa Śląskiego.