

BOGDAN KAWAŁKO

Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego

***STRATEGIA SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO
ROZWOJU WOJ. LUBELSKIEGO
A KRAJOWA STRATEGIA ROZWOJU REGIONALNEGO***

Abstract: *Socio-economic Lubelskie Voivodship' Development Strategy versus National Regional Development Strategy.* Voivodship self-government is a statutory body responsible for elaboration and implementation of development policy at a regional level. This article, from the angle of current experiences, undertakes a problem of a way and a method of creating strategies in view of changing national and European conditions. It includes adaptation possibility of designed regional policy solutions both in Poland and in the European Union with particular consideration paid to the new perspective after 2013. The elaboration relies on previous experiences and conclusions and refers to diagnosis of works in this scope, results of regional public debates and documents elaborated at the European and national level.

The article is aimed at analysis and comparison of accepted in the *National Regional Development Strategy (NRDS)* arrangements and assumptions of the new edition of the *Lubelskie Voivodship Development Strategy*. Compliance of general objectives, tools, particular implementing bodies was subjected to analysis. Within this research relation matrix has been created, in which particular objectives specified in *NRDS* were determined together with description of the most important planned activities and with implications of *NRDS* provisions in relation to accepted model of a new strategy development for Lubelskie region. Under the said analysis the author makes an attempt to specify compliances of particular *NRDS* objectives with accepted methodology assumptions, preliminary defined endogenous potential of Lubelskie Voivodship and main problems to be solved that require strategic intervention. The aim of this analysis is to estimate and answer in what scope, in what scale and how the new attitude and solutions accepted in *NRDS* may influence reaching the synergy effect, stimulating and strengthening of pro-development activities at voivodship level. The article also refers to formal and legal factors and formulates methodology bases, rules and a mode of strategy development specifying work organization and also a way to the final document of a new generation strategy.

Wstęp

1 stycznia 2007 r. formalnie i faktycznie rozpoczął się kolejny okres wdrażania przyjętej polityki regionalnej Unii Europejskiej na lata 2007-2013. Natomiast już we

wrześniu 2007 r. podczas IV Forum Kohezyjnego Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej zapoczątkowała dyskusję nad przyszłym kształtem polityki spójności po 2013 r. Przyczynkiem do tego stały się głosy niektórych państw członkowskich poddających w wątpliwość dotychczasowe efekty interwencji Funduszy Strukturalnych i Funduszu Spójności. *Czwarty raport na temat spójności gospodarczej i społecznej*¹, oprócz przedstawienia aktualnej sytuacji w państwach członkowskich i regionach, a także analizy rezultatów prowadzonej polityki spójności, zawiera pytania dotyczące jej przyszłego kształtu. W listopadzie 2011 r. został opublikowany piąty raport kohezyjny: *Inwestowanie w przyszłość Europy. Piąte sprawozdanie w sprawie spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej*². W dokumencie tym został przedstawiony wpływ polityki spójności na wzrost gospodarczy, dobrobyt i zrównoważony rozwój w Unii Europejskiej oraz zaproponowane zostały kierunki reformy polityki spójności, tak aby stała się ona bardziej efektywna.

Odpowiedzią na te pytania, a także swoistym głosem w tej debacie jest przyjęte *Stanowisko Rządu Rzeczypospolitej Polskiej w sprawie przyszłości Polityki Spójności Unii Europejskiej po 2013 r.*³ Podkreślono w nim celowość kontynuowania polityki regionalnej w dotychczasowych ramach, wskazując jednocześnie na konieczność pewnych zmian⁴.

Za podstawowe kierunki ewolucji polityki regionalnej wskazano:

- koncentrację na ograniczonej liczbie celów;
- silne ukierunkowanie na prorozwojowe przedsięwzięcia, istotne w skali kraju, Europy i świata;
- umożliwienie regionom rozwoju ich zdolności adaptacyjnych do wyzwań zewnętrznych;
- koncentrację na projektach wykorzystujących regionalne potencjały rozwoju, a jednocześnie przyczyniających się do osiągnięcia celów Wspólnoty;
- wykorzystanie horyzontalnego i zintegrowanego charakteru polityki spójności;
- zwiększenie koordynacji działań między polityką spójności i wspólną polityką rolną w celu wzmocnienia zintegrowanego podejścia do wspierania obszarów wiejskich;
- dokładne zdefiniowanie pojęcia *spójność terytorialna* i wypracowanie sposobów jego mierzenia;
- realizację polityki spójności na podstawie zarządzania wieloszczeblowego;
- zwrócenie większej uwagi na efektywność wydatkowania środków, a nie tylko szybkość absorpcji;
- wzmocnienie roli współpracy terytorialnej, w szczególności w odniesieniu do Wymiaru Wschodniego;

¹ *Rozwijające się regiony...* (2007).

² *Inwestowanie w przyszłość Europy...* (2011).

³ Dokument przyjęty przez Rząd RP 30 stycznia 2008 r.

⁴ Kawałko (2009), s. 29-30.

- konieczność kompleksowego zdefiniowania wskaźników rozwoju⁵.

Postulaty te są brane pod uwagę w pracach i dyskusjach kształtujących przyszłą politykę regionalną Polski. Zarówno w dokumencie *Polska: 2030. Wyzwania rozwojowe*⁶, jak i założeniach do *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020*⁷. Oba dokumenty wyraźnie wskazują nowy paradygmat polityki regionalnej, zgodnie z którym argumentem i podstawą do uzyskania wsparcia nie jest słaby poziom rozwoju, ale potencjały, które pozostają niewykorzystane i będą wskazane przez uprawnionych przyszłych beneficjentów (np. regiony), stając się przedmiotem polityki wsparcia w nowej perspektywie programowania (*place-based policy*)⁸.

Zmiana podejścia do polityki spójności znalazła odbicie w raporcie przygotowanym na zlecenie Komisji Europejskiej przez zespół ekspertów pod przewodnictwem F. Barca⁹. Raport odnosi się pozytywnie do polityki spójności jako formy wspierania rozwoju, wskazuje jednak na potrzebę jej kompleksowej reformy. Wśród proponowanych zmian najważniejsze wydaje się zwiększenie nacisku na wykorzystanie potencjałów poszczególnych regionów oraz zastosowanie podejścia funkcjonalnego (a nie administracyjnego) do określenia obszaru wsparcia. Raport podkreśla również konieczność skupienia się na kilku wybranych priorytetach oraz zwrócenia większej uwagi nie na aspekt szybkości i formalnej poprawności wydatkowania środków, ale realnych efektów, jakie przynosi realizacja projektów.

W czerwcu 2010 r. została zatwierdzona *Nowa Strategia Gospodarcza UE Europa 2020*¹⁰. Opracowanie nowej strategii gospodarczej było konieczne. Dotychczas nie zostały bowiem osiągnięte główne cele UE określone dziesięć lat temu w Strategii Lizbońskiej, tj. wskaźnik zatrudnienia na poziomie 70%, a także poziom wydatków na badania i rozwój (B+R) w wysokości 3% PKB. Warto przypomnieć, że według założeń w 2010 r. europejska gospodarka miała być najbardziej konkurencyjna na świecie. Jeżeli chodzi o zatrudnienie, to wymagany wskaźnik osiągnęły: Holandia, Dania, Szwecja, Finlandia, Cypr, Wielka Brytania i Niemcy, a w przypadku B+R – jedynie Szwecja i Finlandia.

Nowa strategia gospodarcza Europa 2020 została przyjęta przez Komisję Europejską w marcu 2010 r. Dokument zakłada wyprowadzenie Unii Europejskiej

⁵ *Polityka spójności po 2013 r...* (2008), s. 26-28.; *Nowa koncepcja polityki regionalnej* (2008), s. 35-38.

⁶ Raport *Polska: 2030. Wyzwania rozwojowe*. Dokument opracowany przez zespół doradców strategicznych Prezesa Rady Ministrów, opublikowany w czerwcu 2009 r. Raport stanowi podstawę do opracowania długookresowej strategii rozwoju kraju.

⁷ *Koncepcja nowej polityki regionalnej...* (2008).

⁸ *Place-based policy* to nowa koncepcja polityki regionalnej po 2013 r., która zakłada większe wykorzystanie potencjałów rozwojowych, a jednostki, do których będzie kierowane wsparcie będą wyznaczone na podstawie cech funkcjonalnych miejsc (*places*), a nie wyłącznie granic administracyjnych.

⁹ Barca (2009).

¹⁰ *Strategia UE 2020* przyjęta przez Komisję Europejską 3 marca 2010 r. stanowi długofalowy program społeczno-gospodarczy Unii Europejskiej, który zastąpił obowiązującą od 2000 r. Strategię Lizbońską.

z kryzysu i przygotowanie jej gospodarki na wyzwania następnej dekady. Przewodniczący Komisji Europejskiej Jose Manuel Barroso stwierdził: „*Europa 2020 mówi o tym, co należy zrobić dziś i w przyszłości, aby ponownie ożywić gospodarkę UE. Kryzys ujawnił fundamentalne słabości i nierealne tendencje, których nie możemy dłużej ignorować. Europa wykazuje deficyt wzrostu, zagrażający naszej przyszłości. Musimy zdecydowanie wzmocnić nasze słabe punkty i wykorzystać liczne atuty. Musimy stworzyć nowy model gospodarki opartej na wiedzy, niskoemisyjnej gospodarce i wysokiej stopie zatrudnienia. Jest to walka wymagająca mobilizacji całej Europy.*”

W porównaniu z ustaleniami Strategii Lizbońskiej Komisja Europejska nieco inaczej rozłożyła akcenty przy tworzeniu *Strategii Europa 2020*. Zwraca się większą uwagę na równowagę środowiskową i sprawy społeczne niż na kwestie konkurencyjności oraz dynamiki rynku. W *Strategii zaleca się rządowi krajowemu* ustalenie celów krajowych uwzględniających **warunki lokalne** oraz ułatwiających osiągnięcie celów w całej Europie. Komisja ma zamiar monitorować postępy w ich realizacji. **Główne cele nowej Strategii** na najbliższe dziesięć lat są następujące:

- **75%** wskaźnik **zatrudnienia** osób w wieku 20-64 lat;
- **3% PKB** na **badania i rozwój (B+R)**;
- **20/20/20** w zakresie klimatu i energii (20% wzrostu wydajności energetycznej, 20% energii pozyskanej ze źródeł odnawialnych i ograniczenie o 20% emisji gazów cieplarnianych);
- **10% uczniów** przedwcześnie kończących naukę, a co najmniej 40% osób z młodego pokolenia zdobywających wyższe wykształcenie;
- **ograniczenie liczby osób zagrożonych ubóstwem.**

1. Uwarunkowania formalnoprawne strategii rozwoju województwa (SRW)

Samorząd województwa jest podmiotem odpowiedzialnym za prowadzenie polityki rozwoju województwa (art. 11 ust. 2 *Ustawy o samorządzie województwa*¹¹, art. 3 *Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*¹²). Podstawą prowadzenia tej polityki i zarządzania strategicznego w regionie jest strategia rozwoju województwa (art. 4 ust. 1 *Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*), która umożliwia władzom regionalnym racjonalne i efektywne prowadzenie działań zmierzających do zrównoważonego i długotrwałego rozwoju regionu.

Zgodnie z przyjętym w Polsce systemem, samorząd odpowiada za określenie strategii rozwoju województwa (art. 11 ust. 1 *Ustawy o samorządzie województwa*). Przygotowanie projektu dokumentu i koordynacja związanych z tym prac należy do zarządu województwa. Natomiast do wyłącznej właściwości sejmiku województwa

¹¹ *Ustawa* (1998).

¹² *Ustawa* (2006).

należy decyzja o rozpoczęciu prac nad strategią, określenie zasad, trybu i harmonogramu jej opracowania albo zmiany (art. 12a *Ustawy o samorządzie województwa*), a także uchwalenie ostatecznej wersji dokumentu.

W trakcie formułowania strategii samorząd województwa jest zobligowany do współpracy z partnerami społeczno-gospodarczymi (art. 12 *Ustawy o samorządzie województwa*, art. 6 *Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*), w szczególności z:

- jednostkami lokalnego samorządu terytorialnego,
- samorządem gospodarczym i zawodowym,
- administracją rządową,
- organizacjami pozarządowymi,
- innymi województwami (szczególnie sąsiednimi),
- uczelniami wyższymi i jednostkami naukowo-badawczymi,
- Komisją Wspólną Rządu i Samorządu Terytorialnego.

Ustawowo określone są również kluczowe cele i elementy, jakie musi zawierać strategia oraz warunki w zakresie zgodności dokumentu regionalnego z dokumentami krajowymi oraz przepisami w zakresie ochrony środowiska.

2. Dokumenty strategiczne woj. lubelskiego¹³

Układ dokumentów strategicznych i ich wzajemne relacje jest regulowany przez *Ustawę o zasadach prowadzenia polityki rozwoju* oraz *Ustawę o samorządzie województwa*. Na poziomie wojewódzkim najważniejszym dokumentem określającym kierunki rozwoju regionu jest strategia rozwoju województwa realizowana m.in. przez regionalne programy operacyjne (stanowiące główne narzędzie realizacyjne, współfinansowane ze środków Unii Europejskiej¹⁴) oraz wojewódzkie programy rozwoju¹⁵ (współfinansowane ze środków krajowych). Miejsce strategii wojewódzkiej w systemie dokumentów programowych o charakterze strategicznym przedstawia ryc. 1.

Obecnie obowiązująca *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006-2020 (SRWL)* została przyjęta przez Sejmik Województwa Lubelskiego 4 lipca 2005 r.¹⁶ i stanowi aktualizację dokumentu z 2000 r.¹⁷ Ze *Strategią* komplementarny jest *Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubelskiego*¹⁸ określający wymiar przestrzenny rozwoju społeczno-gospodarczego regionu oraz warunki re-

¹³ Kawałko (2009), s. 30-32.

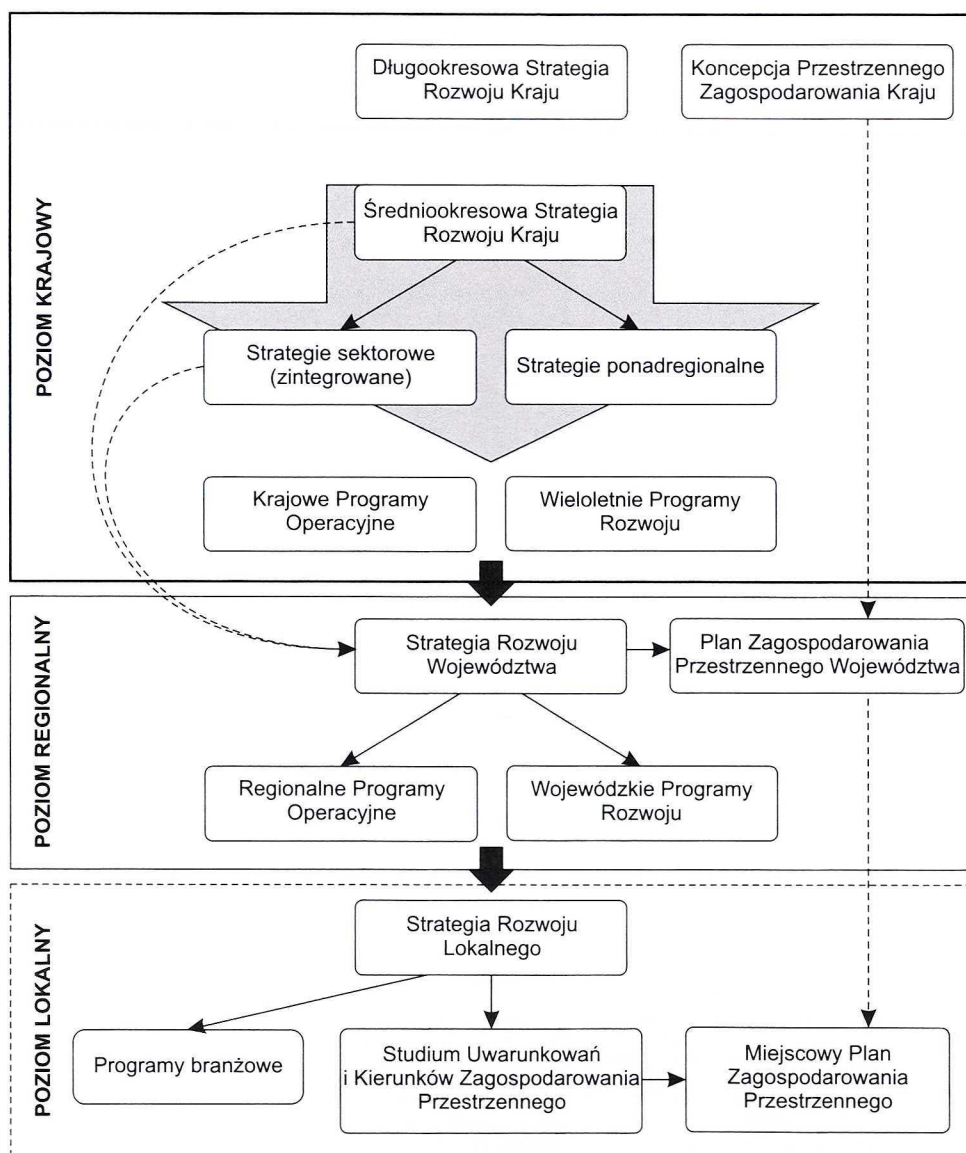
¹⁴ Obecnie wdrażany *Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013* został przyjęty Decyzją Komisji Europejskiej nr K (2007) 4578 z 2.10.2007 r.

¹⁵ Zgodnie z *Ustawą* (2008) *programy rozwoju* to dokumenty realizujące cele zawarte w strategiach rozwoju, w tym programy wojewódzkie oraz programy wieloletnie (art. 15 ust. 4 p. 2).

¹⁶ *Uchwała* (2005). W 2009 r. *Strategia* została dostosowana do wymogów wynikających z *Ustawy* (2006), a tekst jednolity został przyjęty przez Sejmik Województwa Lubelskiego Uchwałą Nr XXXI/545/09 z 27 kwietnia 2009.

¹⁷ *Uchwała* (2000).

¹⁸ *Uchwała* (2002).



Ryc. 1. Strategia rozwoju woj. lubelskiego w systemie dokumentów o charakterze strategicznym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*, 2011 r.

alizacji działań zawartych w *Strategii*. Ze względu na rolę, jaką w procesach rozwojowych odgrywają innowacje i nowoczesne technologie, trzecim podstawowym dokumentem strategicznym jest *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego*¹⁹.

¹⁹ Uchwała (2004).

Oprócz tych podstawowych dokumentów, opracowano i przyjęto uchwałami Sejmiku Województwa Lubelskiego 16 różnego typu dokumentów o charakterze strategicznym, uzupełniających ustalenia *Strategii* i odnoszących się do poszczególnych dziedzin życia społeczno-gospodarczego.

3. Podejście metodologiczne *SRW* – kontekst *KSRR*

Nowe uwarunkowania rozwoju oraz wnioski z wdrażania obecnie obowiązującej strategii rozwoju województwa wskazują na konieczność wprowadzenia istotnych zmian do tego dokumentu oraz nowego podejścia w metodologii jej formułowania. Dlatego też celem rozważań jest próba analizy i oszacowanie stopnia zgodności przyjętych założeń i celów w *SRWL* do grup celów i ustaleń zawartych w *KSRR* mogących skutkować wzmocnieniem lub osłabieniem tzw. *końcowego efektu synergii* dla skuteczności strategii i przyjętej polityki rozwoju regionu.

Założenia dla Nowej Perspektywy Finansowej UE po 2013 r. wymagają od regionów słabiej rozwiniętych większej aktywności. Uzasadnieniem dla przeznaczenia środków pomocowych nie będzie tylko niski poziom rozwoju i występowanie określonych problemów, ale przedstawienie sposobu wykorzystania endogenicznych potencjałów, które w długiej perspektywie czasu będą zdolne wytwarzać wartość dodaną i budować samofinansujące źródła rozwoju. Takie podejście prezentowane na forum Unii Europejskiej²⁰ znajduje swoje odzwierciedlenie w powstających lub aktualizowanych dokumentach krajowych.

Nowa edycja *Strategii* powinna odnosić się do wyzwań zdefiniowanych dla całej Unii Europejskiej. Należą do nich przede wszystkim: konsekwencje globalizacji, zmiany klimatyczne, wyczerpywanie się zasobów energetycznych czy niekorzystne procesy demograficzne. *Strategia* będzie oparta na nowych elementach:

- zmodyfikowanej koncepcji polityki regionalnej – *place-based policy*;
- zastosowaniu **podejścia projektowego**²¹;
- **skwantyfikowaniu** zasobów²²;
- **subregionalizacji** polityki intraregionalnej;
- opracowaniu **makroekonomicznego studium wykonalności** dla każdego z wyłonionych potencjałów.

²⁰ Zob. *Czwarte sprawozdanie...* (2007); *Zielona Księga...* (2008); Barca (2009).

²¹ Istota tego podejścia polega na wyłonieniu i skwantyfikowaniu potencjałów oraz zbudowaniu wiązki zintegrowanych ze sobą różnej wielkości projektów wdrożeniowych, mających na celu wykorzystanie tych potencjałów.

²² W procesie kwantyfikacji zasoby zostaną oszacowane, a następnie wycenione. Wynikiem kwantyfikacji będzie ocena, na ile dany zasób może być wykorzystany gospodarczo i jakie efekty dla rozwoju regionu może przynieść jego pełniejsze wykorzystanie, oraz czy dany potencjał może być brany pod uwagę jako podstawa rozwoju.

Kluczowym zadaniem dla opracowania nowej edycji strategii będzie **zbudowanie modelu zintegrowanego programowania rozwoju regionu**. Powinno to być rozwiązanie systemowe, które zakłada współpracę z kluczowymi partnerami w regionie zarówno na etapie planowania, jak i wdrażania oraz monitorowania dokumentów strategicznych. W modelu zostaną również określone zadania poszczególnych partnerów oraz relacje między nimi a samorządem województwa. Takie podejście ma za zadanie uzyskać konsensus i większą identyfikację różnych partnerów z opracowywaną strategią regionalną. Jest ono także zgodne z coraz popularniejszą ideą wieloszczeblowego zarządzania (*multi-level governance*). Porozumienie osiągnięte w trakcie opracowania strategii ma na celu zdecydowane wzmocnienie rzeczywistej **roli koordynacyjnej tego dokumentu**. Chodzi zarówno o koordynację działań różnych szczebli (gmin, powiatów, szczebla regionalnego oraz centralnego), jak i różnych instytucji na danym poziomie. Efektem takiego działania będzie większa efektywność i synergia prowadzonych działań.

Zgodnie z wymaganiami ustawowymi oraz logiką myślenia **strategia regionalna będzie spójna z dokumentami krajowymi**, w szczególności z *Długofalową Strategią Rozwoju Kraju*, *Średniookresową Strategią Rozwoju Kraju*, *Koncepcją Przestrzennego Zagospodarowania Kraju* oraz *Krajową Strategią Rozwoju Regionalnego*. W tej logice spójność odrzuca *przepisywanie* dokumentów krajowych i istniejących regionalnych, zakłada natomiast *wpisywanie się* z pomysłami projektowymi województwa w zamierzenia i politykę wsparcia krajowego. Niezwykle ważną kwestią w tym zakresie staje się **zharmonizowanie** opracowania strategii regionalnej z postępem prac nad czterema głównymi dokumentami krajowymi oraz pracami nad nową perspektywą finansową UE po 2013 r. Po wieloletnich już polskich doświadczeniach rozwiązania i modyfikacje polityki regionalnej w Polsce powinny być zdecydowane ukierunkowane ku wyraźnej integracji, zdecentralizowanemu i wieloszczeblowemu rządzeniu, być ważnym elementem budowania siły konkurencyjnej UE oraz uwzględniać Perspektywę Wschodnią²³.

W założeniu nowa edycja strategii regionalnej powinna prezentować **podejście zintegrowane i projektowe**. Prace nad strategią zakładają identyfikację kilku **kluczowych dla województwa endogenicznych potencjałów**, których uruchomienie i wykorzystanie będzie podstawą rozwoju województwa. Potencjały te zostaną wyłonione na podstawie wcześniej **zdefiniowanych kryteriów**. W wyniku tego zostaną określone **zasoby**, zostanie dokonana ich **kwantyfikacja** oraz zaproponowane zestawy działań, które umożliwią wykorzystanie danego potencjału.

Przewagą takiego podejścia nad dotychczasowym jest **skupienie się na ograniczonej, efektywnej rozwojowo liczbie obszarów**. Polityka koncentracji i selektyw-

²³ Szlachta (2010b). Materiał, który ma charakter też stanowiących uzupełnienie oraz rozszerzenie niektórych elementów stanowiska Komisji ds. Polski Wschodniej Związku Województw RP w sprawie *Strategii UE 2020*, został udostępniony na potrzeby prezentowanego opracowania przez prof. J. Szlachtę.

ności dotycząca wyboru pozwoli na intensywniejsze wsparcie takich przedsięwzięć, których realizacja stworzy nową jakość i przyczyni się do przyspieszenia procesów rozwojowych i restrukturyzacyjnych regionalnej gospodarki. Bardziej skoncentrowana i długofalowa strategia pozwoli również poszczególnym samorządom zaplanować swoje własne działania także na wybranych lokalnych potencjałach w harmonii z polityką wsparcia regionu²⁴.

Nowa edycja strategii powinna być również **ściśle zintegrowana z planowaniem przestrzennym**. Strategia rozwoju województwa oraz plan zagospodarowania przestrzennego województwa będą stanowić **uzupełniające się dokumenty** – plan zagospodarowania ma bowiem stanowić przeniesienie zaplanowanych w strategii działań w przestrzeń regionu²⁵.

Długofalowy charakter obu dokumentów będzie następnie podstawą do planowania rozwoju jednostek samorządowych niższego szczebla. Będzie jednocześnie pełnił funkcję **oferty inwestycyjno-rozwojowej** dla inwestorów zewnętrznych, wskazując zasoby, preferowane dziedziny, obszary dla prowadzenia danej działalności, a także „technologiczną” ścieżkę wsparcia instytucjonalnego i finansowego dla inwestorów. Celem jest zapewnienie zrównoważonego rozwoju i **spójności terytorialnej**.

Zakładane podejście jest zgodne z *Krajową Strategią Rozwoju Regionalnego*, która identyfikuje tzw. **obszary problemowe**, czyli takie obszary określone tematycznie lub geograficznie, które mogą być w szczególny sposób wspierane z poziomu centralnego. W ten sposób działania podejmowane na poziomie regionalnym będą jednocześnie realizować cele krajowej polityki regionalnej.

Proces opracowania nowej edycji strategii w drodze analizy problemów wprowadzi zestaw **kryteriów wyboru potencjałów**, które przed ich ostatecznym przyjęciem i wdrożeniem zostaną poddane debacie społecznej i naukowej. Na podstawie ostatecznie zatwierdzonych kryteriów zostaną wyłonione główne potencjały rozwojowe, nad którymi będą pracować eksperci (eksperskie zespoły tematyczne). Kolejnym nowym i ważnym elementem strategii będzie **kwantyfikacja zasobów** danego potencjału i opracowanie dla niego **makroekonomicznego studium wykonalności**. Wyniki prac zostaną poddane szerokiej debacie i weryfikacji efektywności oraz staną się podstawą do określenia celów oraz propozycji programów i działań. Projekt strategii zostanie poddany **strategicznej ocenie oddziaływania na środowisko** oraz **konsultacjom społecznym**²⁶. W wymiarze intraregionalnym, w znacznym zakresie słuszność tak sformułowanego podejścia potwierdza także dokonana identyfikacja

²⁴ Patrz szerzej: Kawałko (2009), s. 35-53.

²⁵ Są to szczególnie ważne metodologicznie na poziomie regionu aspekty wobec nowych edycji strategii wojewódzkich, w kontekście nowego paradygmatu polityki regionalnej, które zostały wyakcentowane w *KSRR* oraz innych dokumentach krajowych.

²⁶ Kawałko (2009), s. 35-37.

potencjałów rozwojowych gmin Lubelszczyzny w różnych relacjach z otoczeniem krajowym oraz w kontekście dokumentów strategicznych²⁷.

3.1. Zasady opracowania strategii

Nowa edycja strategii rozwoju woj. lubelskiego powinna być w większym stopniu **instrumentem koordynacji** działań prorozwojowych podejmowanych na terenie województwa oraz być spójna z założeniami zarówno krajowej, jak i unijnej polityki regionalnej. Główny rdzeń opracowywania będzie oparty na następujących zasadach:

Podwójnej spójności:

- z dokumentami strategicznymi opracowanymi na poziomie UE oraz krajowym, a zwłaszcza rozporządzeniami UE, średniookresową strategią rozwoju kraju (*Strategia Rozwoju Kraju*), *Krajową Strategią Rozwoju Regionalnego*²⁸, odpowiednimi strategiami ponadregionalnymi i *Koncepcją Przestrzennego Zagospodarowania Kraju*²⁹;
- z dokumentami strategicznymi na poziomie regionalnym – tematyczne strategie rozwoju oraz programy wojewódzkie będą stanowiły rozwinięcie i uszczegółowienie ogólnych kierunków rozwoju regionu zawartych w strategii rozwoju województwa; szczególne znaczenie ma zachowanie spójności strategii z planem zagospodarowania przestrzennego województwa.
- **Partnerstwa:** w proces przygotowania, konsultacji, monitorowania i oceny wdrażania strategii będą włączone możliwie wszystkie zainteresowane instytucje i organizacje publiczne oraz przedstawiciele środowisk społeczno-gospodarczych. Takie podejście ma na celu uzyskanie konsensusu i większej identyfikacji różnych instytucji i osób z opracowywaną strategią regionalną oraz jest zgodne z ideą wieloszczeblowego zarządzania (*multi-level governance*).
- **Elastyczności:** pierwotne założenia strategii będą korygowane i dostosowywane do kształtujących się obecnie założeń polityki regionalnej zarówno krajowej, jak i unijnej. Zapewni to ostatecznie wybór optymalnego wariantu rozwojowego, będącego wypadkową możliwości i aspiracji rozwojowych województwa oraz nowych zasad polityki regionalnej.

4. Główne zasoby, potencjały i obszary problemowe regionu

Zakłada się przyjęcie **trzech głównych** zasad i priorytetów rozwoju regionu:

- **Zrównoważony rozwój regionu** (*sustainable growth*): **wspieranie gospodarki** (efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej

²⁷ Szlachta *et al.* (2009), s. 17-27.

²⁸ Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 13 lipca 2010.

²⁹ Dokument zaakceptowany przez kierownictwo MRR 18 maja 2010.

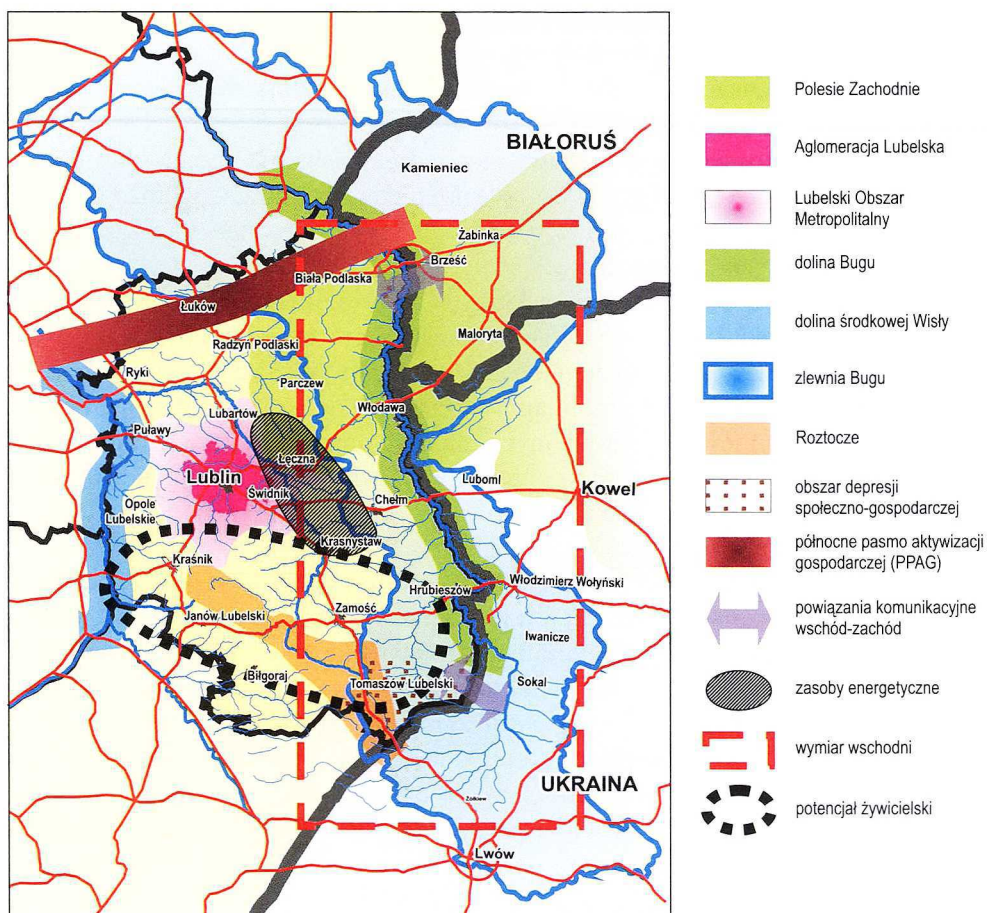
konkurencyjnej, wykorzystującej nowe procesy i technologie, w tym ICT), wzmacnianie **przewagi konkurencyjnej** regionalnego biznesu, szczególnie sektora produkcji i MŚP, **wyrównywanie dysproporcji intraregionalnych**, wprowadzenie **zasady dywersyfikacji** wspierania zasobów i wykorzystania potencjałów w **całym regionie**, co **stwarza możliwość** funkcjonowania w świecie ograniczonych zasobów, jednocześnie zapobiegając degradacji środowiska, utracie bioróżnorodności i nie zrównoważonemu wykorzystywaniu zasobów. **Działania** te mają **na celu** zwiększenie spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej.

- Rozwój **gospodarki opartej na wiedzy i innowacji** (*smart growth*): **podniesienie jakości edukacji**, rozwój społeczeństwa **cyfrowego**, poprawa wyników działalności badawczej, wspieranie **transferu innowacji i wiedzy** do gospodarki (m.in. przez współpracę z uczelniami wyższymi), pełne wykorzystanie technologii **informacyjno-komunikacyjnych**, dbałość o **procesy wdrożeniowe** (m.in., aby innowacyjne projekty i rozwiązania umożliwiały uzyskiwanie nowych produktów i usług), tworzenie **nowych miejsc pracy**, **dynamizacja rozwoju** regionu, rozwiązywanie problemów społecznych w regionie.
- Rozwój wspierający **włączenie społeczne mieszkańców regionu** (*inclusive growth*): **wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia**, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną, wzmocnienie pozycji i roli oraz wpływu mieszkańców na rozwój, zapewnienie **wysokiego poziomu zatrudnienia**, inwestowanie w kwalifikacje i wiedzę, **zwalczanie ubóstwa** i pomoc potrzebującym, **modernizowanie rynków pracy**, systemów szkoleń i **ochrony socjalnej**, aby pomóc ludziom przewidywać zmiany i radzić sobie z nimi.

Uwzględniając uwarunkowania i pozycję rozwojową województwa, diagnozę głównych problemów, zidentyfikowane bariery rozwojowe, mocne strony i warunki konieczne do „wyzwolenia” zdolności wzrostu i nadania większej dynamiki rozwoju na tym etapie prac, można wskazać i zarekomendować do dalszych, szczegółowych analiz główne problemy oraz potencjały i zasoby rozwojowe województwa. Wraz z próbą hierarchizacji przedstawiają się one następująco³⁰:

1. Zwiększenie dostępności komunikacyjnej regionu z Polską i Europą (budowa lotniska międzynarodowego, zbudowanie drogowych i kolejowych korytarzy transportowych o najwyższych europejskich parametrach przewozowo-komunikacyjnych).
2. Energetyka – wykorzystanie endogenicznych zasobów (ok. 22% krajowych zasobów węgla kamiennego, zasoby gazu łupkowego o dużej skali, biomasa, zasoby geotermalne, i inne).
3. Potencjał wiedzy i innowacyjności regionu (61 uczelni i jednostek badawczo-rozwojowych).
4. Obszary wiejskie i potencjał żywicielski (1,5 mln ha UR, w tym ok. 700 tys. w kl. I-III).

³⁰ Szerzej: Kawałko (2009), s. 38-53.



Ryc. 2. Główne zasoby, potencjały, obszary problemowe woj. lubelskiego (synteza)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie KSRR (2010) (ryc. 2, 3).

5. Turystyka – wykorzystanie walorów przyrodniczo-kulturowych (*Dolina Bugu i Wisły, Rostocze*).
6. Geopolityczne położenie regionu – Wymiar Wschodni (w centrum wschodniej zewnętrznej granicy UE, unikalne sąsiedztwo z Białorusią i Ukrainą).
7. Rozwój funkcji metropolitalnych Lublina i urbanizacji regionu (Lublin jako *city gate*, miasto o największym na wschodzie Polski potencjale rozwojowym).
8. Północne Pasmo Aktywizacji Gospodarczej – PPAG³¹ (duża część Korytarza Transportowego Nr II Berlin-Warszawa-Moskwa).

Graficzne odzwierciedlenie zidentyfikowanych głównych zasobów, potencjałów, obszarów problemowych woj. lubelskiego przedstawiono na ryc. 2.

³¹ Termin utworzył i wprowadził Bogdan Kawalko.

5. Matryca relacyjna *KSRR* a *SRWL*

Przyjęta hierarchia dokumentów strategicznych w Polsce wymaga powiązania zapisów nowej *Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego (SRWL)* z celami rozwojowymi wyznaczonymi w rządowych dokumentach strategicznych. Dla województwa lubelskiego oznacza to przede wszystkim potrzebę ostatecznego wyłonienia głównych potencjałów rozwojowych, wskazanie obszarów strategicznej pomocy i interwencji, określenia celów w ujęciu terytorialnym, określenia priorytetów wsparcia oraz zbudowania polityki intraregionalnej opartej na wypracowanych zasadach i kryteriach.

Główne wyzwania rozwojowe, jak też obszary interwencji powinny być przede wszystkim ukierunkowane na wyzwolenie i wykorzystanie endogenicznych potencjałów rozwojowych, innowacyjności oraz wykorzystania badań naukowych i ich zastosowania w praktyce gospodarczej.

W tej części opracowania podjęto próbę analizy założeń nowej edycji *Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego* oraz ich porównanie z przyjętymi ustaleniami w *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego*. Analizie poddano zgodność ogólnych celów, narzędzi, podejścia do polityki regionalnej oraz potencjalnej możliwości zaangażowania poszczególnych podmiotów do jej wdrażania. W ramach tego badania zbudowano rodzaj matrycy relacyjnej, w której zostały wskazane cele szczegółowe określone w *KSRR* wraz z opisem najważniejszych planowanych działań oraz implikacje zapisów *KSRR* w stosunku do przyjętego modelu budowy nowej strategii rozwoju regionu lubelskiego. W ramach analizy podjęto próbę wskazania zgodności poszczególnych celów *KSRR* z przyjętymi założeniami metodologicznymi, wstępnie zdefiniowanymi **endogenicznymi potencjałami** woj. lubelskiego oraz głównymi problemami do rozwiązania, wymagającymi strategicznej interwencji. Celem tej analizy jest próba oszacowania i udzielenia odpowiedzi na pytania, w jakim zakresie, w jakiej skali i na ile nowe podejście oraz przyjęte rozwiązania w *KSRR* wpłyną i będą stymulowały oraz wzmacniały działania prorozwojowe na poziomie województwa. Na ile uwzględniają i umożliwiają wsparcie specyficznych potrzeb, a także, na ile wyzwolą endogeniczne potencjały województwa i wykorzystają silne strony w ramach, realizowanych ze szczebla krajowego, polityk publicznych. W fazie formułowania nowej generacji strategii rozwoju województwa wiedza oraz prognozy w tym zakresie umożliwią zoptymalizowanie metodologii oraz zaprojektowanie takich rozwiązań budowania strategii, które pozwolą na dobre wykorzystanie mechanizmów wdrażania podnoszących jakość i usprawnienie osiągania celów, stworzą nową jakościowo współpracę partnerską z rządem oraz włączą większą liczbę „aktorów” oraz partnerów społecznych i publiczno-prywatnych do realizacji nowej strategii regionu lubelskiego³².

³² Założenia metodologiczne do strategii województwa mają charakter autorski. Ich treść została opublikowana (w:) Kawałko (2009), s. 29-54; Kawałko (2010), s. 7-19. 28 marca 2011 r. Sejmik Województwa Lubelskiego podjął uchwałę nr VII/86/2011 w sprawie przystąpienia do aktualizacji *Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006-2020*, w ramach której za wytyczne i podstawę aktualizacji przyjęto niektóre propozycje zawarte w ww. artykułach.

Analizy porównawczej dokonano w dwóch grupach i kategoriach problemów. Pierwsza grupa obejmuje badanie głównych celów i założeń przyjętych w dokumencie *KSRR* w relacji do założeń *SRWL*. W pierwszej macierzy relacyjnej (tab. 1) porównano główne ustalenia i rozstrzygnięcia zawarte w *KSRR* w relacji z założeniami przyjętymi na tym poziomie ogólności w *SRWL*. Zakresem analizy i porównań objęto 8 następujących obszarów i elementów: cele polityki regionalnej (konkurencyjność, spójność, sprawność), narzędzia, wymiar terytorialny, jednostki terytorialne, nowy paradygmat rozwoju, obszary strategicznej interwencji (OSI), obszary problemowe (OP), system realizacji oraz opis zaangażowanych podmiotów.

W drugiej macierzy relacyjnej (tab. 2) poddano szczegółowej analizie wszystkie cele szczegółowe oraz opis najważniejszych działań zawartych w *KSRR* w kontekście identyfikacji, oceny i znaczenia miejsca woj. lubelskiego w tych zapisach i rozstrzygnięciach. W tym kontekście dokonano także próby oszacowania i oceny synergii przesądzeń zawartych w *KSRR* w kontekście wyłonionych głównych potencjałów regionu.

Analiza porównawcza relacji *KSRR* – *SRWL* przeprowadzona w dwóch wyodrębnionych grupach problemów wykazała bardzo wysoką zgodność w odniesieniu do głównych celów i założeń zawartych w macierzy relacyjnej (tab. 1). Natomiast analiza i porównanie celów oraz działań szczegółowych opisana w macierzy relacyjnej (tab. 2) wskazała istotne w kilku przypadkach różnice, rozbieżności i niezgodności skutkujące osłabieniem albo brakiem synergii z podejściem metodologicznym oraz potrzebami i interesami regionu. Spośród 18 przeanalizowanych grup celów i ustaleń zawartych w *KSRR* w żadnej nie stwierdzono sprzeczności z założeniami *SRWL*. Analiza wskazała następujący stopień uwzględnienia problemów regionu w *KSRR* oraz stopień synergii z jego potencjałami:

- **wysoki**: w odniesieniu do 7 grup ustaleń i celów (39%),
- **średni**: w odniesieniu do 6 grup ustaleń i celów (33%),
- **niski**: w odniesieniu do 5 grup ustaleń i celów (28%),
- **sprzeczny**: brak sprzecznych zapisów ustaleń i celów (0%).

Jak wynika z przeprowadzonego badania i dokonanej analizy porównawczej, zgodność celów i potencjałów regionu mieszczących się w kategorii rozumianej jako wysoka i średnia obejmuje łącznie 72% zagadnień. Rezultaty analizy wskazują, że przyjęte założenia organizacyjno-metodologiczne prac nad **nową edycją Strategii Rozwoju Województwa Lubelskiego** są ogólnie zgodne z zapisami zawartymi w *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie*. Spójność zapisów odnosi się zarówno do przyjętego nowego paradygmatu polityki regionalnej, jak i ogólnych założeń tych dokumentów.

Obecnie, poziom zaawansowania prac nad nową edycją *SRWL* nie pozwala na pełną weryfikację zgodności zapisów w warstwie celów strategii regionalnej ze szczegółowymi celami określonymi w *KSRR*. Możliwe jest natomiast wskazanie kierunku, w jakim powinny zmierzać prace prowadzone w Departamencie Strategii i Rozwoju Regionalnego, tak aby umożliwić pełne wykorzystanie instrumentarium

Matryca relacyjna głównych celów i założeń

Lp.	Kategorie relacyjne	Główne ustalenia KSRR	Główne założenia SRWL
1	2	3	4
I	Cele polityki regionalnej	1. Konkurencyjność • strategiczny kierunek polityki regionalnej (rozprzestrzenianie wzrostu) realizowany we wszystkich regionach • precyzyjnie określone czynniki konkurencyjności i strategicznie wybrane kierunki jej poprawy • wielosektorowe podejście ukierunkowane terytorialnie	Region: • ukierunkowanie i skoncentrowanie rozwoju na bazie wybranej grupy potencjałów • zindywidualizowane i czynnikowe podejście budowania konkurencyjności regionalnej i intraregionalnej • zbudowanie infrastruktury logistycznej i przygranicznej dla wykorzystania geopolitycznego położenia regionu potencjałów tzw. Wymiaru Wschodniego w kontekście krajowym i UE • utworzenie Centrum Partnerstwa Wschodniego (CPW) • radykalne zwiększanie dostępności i powiązań komunikacyjnych w układzie europejskim, na kierunku wschodnim oraz w układzie krajowym • poprawa intraregionalnej dostępności komunikacyjnej • tworzenie warunków do absorpcji innowacji • rozwój zasobów ludzkich, kapitału intelektualnego i społecznego • wykorzystanie i wzmacnianie specjalizacji regionalnej • budowanie i organizacja centrów innowacji i klastrow tematycznych • wzmocnienie roli i znaczenia miast i ośrodków subregionalnych, sieciowanie • tworzenie warunków przyjaznych dla inwestorów i przedsiębiorców • dywersyfikacja i efektywne wykorzystanie endogenicznych zasobów potencjałów energetycznych • promocja gospodarcza „na zewnątrz” Miasta: • wprowadzenie intraregionalnej polityki rozwoju • wzmocnienie obszarów funkcjonalnych • rozwój i uzupełnianie funkcji metropolitalnych Lublina • modelowanie i tworzenie warunków do rozprzestrzeniania procesów rozwojowych na cały obszar województwa • wspomaganie procesów urbanizacyjnych ukierunkowanych na wykorzystanie potencjałów i zasobów subregionalnych i miejskich • integrowanie funkcjonalnych obszarów miejskich • wspieranie rozwoju i znaczenia miast subregionalnych, koncentracja funkcji wspomagających rozwój i usługujących metropolii lubelskiej • wspieranie innowacyjności, nauki • sieciowanie jako zasada tworzenia i prowadzenia polityki miejskiej

Tabela 1 cd.

1	2	3	4
I	Cele polityki regionalnej	2. Spójność • zwiększanie spójności w wyniku zwiększania możliwości absorpcji (większy przepływ kapitału, osób, wiedzy, innowacji) • specjalne działania wyrównawcze dopasowane do potencjałów danych terytoriów, istotne dla całego kraju, skoncentrowane na wybranych obszarach, dla odkrywania i wykorzystywania ich potencjałów, pozwalające osiągnąć „masę krytyczną” niezbędną do dalszego rozwoju	Region: • otwarcie regionu na 2 kierunki: Europy i Azji • komunikacyjne zintegrowanie regionu z Polską i Europą przez budowanie transgranicznych korytarzy transportowych drogowych i kolejowych • poprawa spójności wewnątrzregionalnej • wykorzystanie tzw. renty położenia na zewnętrznej granicy wschodniej UE, na 2 osiach polityczno-gospodarczych: polsko-białoruskiej i polsko-ukraińskiej • rozwój obszarów przygranicznych – dostępność, rozwój wspólnej infrastruktury transgranicznej, integracja gospodarcza i społeczna. Miasta: • sieciowanie miejskiej współpracy intraregionalnej • wzmacnianie istniejącej sieci miast • restrukturyzacja miast tracących funkcje gospodarcze • rewitalizacja. Obszary wiejskie: • restrukturyzacja społeczna, gospodarcza i przestrzenna, budowa nowych funkcji gospodarczych • poprawianie dostępu do usług publicznych i ich jakości • zapewnienie dostępu do szerokopasmowego Internetu • przeciwdziałanie wykluczeniu z procesów rozwojowych obszarów skrajnie peryferyjnych, realizacja specjalnych programów, alternatywne kierunki rozwoju i lokalizacji funkcji gospodarczych i usługowych • przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu • integracja społeczna
I	Cele polityki regionalnej	3. Sprawność • usprawnienie koordynacji działań rozwojowych, zwiększenie współpracy między różnymi poziomami władz publicznych, a także zwiększenie aktywności społecznej w sferze polityki regionalnej	• odpolitycznienie działań prorozwojowych • usprawnienie prowadzonych w województwie działań rozwojowych • wypracowanie i zastosowanie w praktyce realnych mechanizmów społecznych i ekonomicznych, pozwalających na rzeczywiste włączenie się partnerów społecznych w budowę strategii regionalnej oraz programów tematycznych • tworzenie i korzystanie z niezależnych grup eksperckich typu Think-tank* • przyjęcie Założeń systemu planowania strategicznego w woj. lubelskim • wybór i hierarchizacja celów rozwojowych do 2030 r. • silniejsza identyfikacja z problemami regionu i tożsamości regionalnej

1	2	3	4
II	Narzędzia	• zintegrowane instrumenty „miękkie” i „twarde” • lepsza koordynacja	• zintegrowane instrumenty, czytelne zasady polityki wsparcia finansowego ukierunkowane na regionalne cele horyzontalne • lepsza koordynacja, zbudowanie nowego typu potencjału i zaplecza strukturalno-organizacyjnego, merytorycznego, metodologicznego, badawczego • główne działania programowo-organizacyjne: – opracowanie dokumentów strategicznych tzw. „<i>Nowej Generacji</i>” – zaktualizowanie Planu Zagospodarowania Przestrzennego – budowa Portalu Regionalnego „<i>Wrota Lubelszczyzny</i>” – Regionalny System Informacji Geograficznej – Europejska Stolica Kultury – Lublin 2016 – Regionalna Strategia Innowacji – opracowanie Nowego RPO dla Nowej Perspektywy Programów UE 2014-2020 – Kontrakt Terytorialny – Prezydencja Polski w UE – udział bezpośredni regionu (konferencja w Lublinie nt. regionów peryferyjnych w UE)
III	Wymiar terytorialny	• podejście terytorialne we wszystkich działaniach rozwojowych (dostrzeganie różnorodności, silna koordynacja, zarządzanie wielopoziomowe) • zintegrowane programy dedykowane obszaram strategicznej interwencji z zachowaniem integracji przestrzennej prowadzonej w ramach polityki regionalnej	• wyłonienie głównych potencjałów rozwojowych na obszarze woj. lubelskiego • hierarchizacja potencjałów • kwantyfikacja zasobów • zastosowanie przestrzennego kryterium delimitacji uwzględniającego zróżnicowania i skalę zjawisk, a nie podział administracyjny
IV	Jednostki terytorialne	• jednostki funkcjonalne • zróżnicowane podejście do różnych typów terytoriów – polityka dostosowana do miejsc z uwzględnieniem zależności obszarów generujących wzrost, obszarów powiązanych funkcjonalnie i obszarów peryferyjnych	• określenie endogenicznych potencjałów rozwojowych w wymiarze tematycznym (wyzwania sektorowe) oraz w wymiarze przestrzennym (wyzwania terytorialne) • wskazanie obszarów strategicznej interwencji, np. najniższej dostępności do usług, obszarów przygranicznych, restrukturyzacja i rewitalizacja miast i obszarów, wskazanie obszarów o najniższej dostępności do usług itp.
V	Nowy paradygmat rozwoju	• wspieranie działań zmierzających do wzmocnienia i wykorzystania wewnętrznych potencjałów wszystkich rodzajów terytoriów	• główna zmiana w podejściu do budowy nowej SRWL • wyłonienie potencjałów rozwojowych z uwzględnieniem występujących uwarunkowań – zakłada się wskazanie 8 do 10 potencjałów rozwojowych i koncentrację interwencji rozwojowej na tych obszarach • typologia obszarów posłuży do „twardej” polityki wyłaniania celów wsparcia regionalnego

Tabela 1 cd.

1	2	3	4
VI	Obszary strategicznej interwencji (OSI) i obszary problemowe (OP)	- określenie OSI oraz OP (identyfikacja tematyczna obszarów) - przyjęcie wskaźników do wyznaczenia OSI i OP - współpraca ponadregionalna i ponadgraniczna (strategia, program, wspólne działania)	- zakłada się delimitację obszarów problemowych oraz obszarów strategicznej interwencji tematycznej i geograficznej - przyjęcie wskaźników do wyznaczenia OSI i OP - wyznaczenie geograficzne obszarów w <i>Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa</i> – prace w tym zakresie są ściśle skorelowane z pracami i studiami nad założeniami do SRWL - Partnerstwo Wschodnie stanowi jeden z głównych potencjałów rozwojowych
VII	System realizacji	system realizacyjny KSRR oparty o wieloszczeblowe zarządzanie	- system realizacyjny SRWL oparty na wieloszczeblowym zarządzaniu - opracowano nowy model prac nad strategią (ryc. 3) oraz system organizacji prac - opracowano operacyjny plan działań, procedur i przedsięwzięć - uczestnictwo w procesie zawierania kontraktów regionalnych - udział zintegrowany w budowaniu, zawieraniu i realizacji kontraktu terytorialnego
VIII	Opis zaangażowanych podmiotów	- wszystkie szczeble administracji publicznej „aktorzy” społeczni i przedstawiciele biznesu	- zaangażowanie partnerów społeczno-gospodarczych, JST, administracja specjalna, agencje rozwoju regionalnego, organizacje pozarządowe, Bank Światowy – ocena strategii, ekspertyzy tematyczne, OECD (ocena poziomu rozwoju i potencjałów regionu) - wsparcie środowiska akademickiego i ekspertów regionalnych w ramach Think-tank (działa od 2009 r.)

• *Think-tank* (ang. zbiornik myśli) – z założenia niedziałający dla zysku, niezależny ośrodek, grupa ludzi zajmująca się badaniami i analizami dotyczącymi spraw publicznych. Do celów tej działalności należy zazwyczaj poszukiwanie sposobów, rozważanie problemów społecznych, udziałów w publicznej debacie. Por. *Think-tank*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Think_tank, lipiec, 2009.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie KSRR, 2010 (tab. 1, 2).

przewidzianego w KSRR. Dalsze prace nad nową edycją strategii regionalnej muszą uwzględniać również zapisy innych dokumentów rządowych, tj. aktualizowanej obecnie *Strategii Rozwoju Kraju*, opracowywanej *Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju* oraz *Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju*. Ponadto, należy zapewnić spójność SRWL z pozostałymi strategiami sektorowymi, nad którymi prowadzone są jednocześnie prace w różnych resortach.

Tabela 2

Matryca relacyjna celów szczegółowych

Zapisy i postanowienia KSRR				Założenia SRWL		
Cele główne	Cele	Cele szczegółowe	Opis najważniejszych działań	Miejsce regionu w KSRR	Synergia z potencjałami regionu	Ocena stopnia zgodności
1	2	3	4	5	6	7
CEL 1: WSPOMAGANIE WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI REGIONÓW	1.1. Wzmacnianie funkcji metropolitalnych ośrodków wojewódzkich i integracja ich obszarów funkcjonalnych	1.1.1. Warszawy – stolicy państwa	nie dotyczy	nie dotyczy	nie dotyczy	nie dotyczy
		1.1.2. Pozostałych ośrodków wojewódzkich	– Zapewnienie efektywnych połączeń transportowych z najważniejszymi ośrodkami miejskimi w kraju i w relacjach europejskich – Wzmacnianie funkcji wyższego rzędu (funkcje metropolitalne) i podniesienie rangi ośrodków wojewódzkich	Stolice województw wschodnich, w tym Lublin, które w perspektywie 2020 r. powinny uzyskać powiązania z Warszawą i innymi najbliższymi, największymi miastami w Polsce (Gdańsk, Kraków) Rozwijanie potencjałów do tworzenia innowacji powiązanych przede wszystkim z regionalną specyfiką województwa	• Rozwój funkcji metropolitalnych Lublina i urbanizacji regionu • Potencjał wiedzy i innowacyjności regionu • Komunikacyjne zintegrowanie regionu z Polską i Europą	– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna
	1.2. Tworzenie warunków do rozprzestrzeniania procesów rozwojowych i zwiększania ich absorpcji poza ośrodkami wojewódzkimi	1.2.1. Zwiększanie dostępności komunikacyjnej wewnątrz regionów	– Zapewnianie połączeń wewnątrz regionów pomiędzy drugorzędnymi ośrodkami oraz połączeń zapewniających dostęp do obszarów o specyficznych potencjałach – Działania dotyczą także wdrożenia zintegrowanych rozwiązań dotyczących transportu multimodalnego oraz systemów transportu zbiorowego	Niezbędne są działania na rzecz poprawy jakości połączeń Lublina z zapleczem regionu przez rozbudowę infrastruktury, a także rozwijanie i integrowanie systemów transportu publicznego, obejmujących ośrodki subregionalne i lokalne oraz w jak największym stopniu obszary wiejskie	• Komunikacyjne zintegrowanie regionu z Polską i Europą	– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna

1	2	3	4	5	6	7
CEL 1: WSPOMAGANIE WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI REGIONÓW	1.2. Tworzenie warunków do rozprzestrzeniania procesów rozwojowych i zwiększania ich absorpcji poza ośrodkami wojewódzkimi	1.2.2. Wspieranie rozwoju i znaczenia miast subregionalnych	Zwiększenie znaczenia gospodarczego i społecznego miast subregionalnych dla zapewnienia bardziej efektywnego wykorzystania potencjału całego regionu	Wsparcie dla rozwoju miast subregionalnych w celu uruchomienia rozprzestrzeniania procesów rozwojowych. Szczególnie na obszarach słabo zaludnionych , z dużym udziałem ludności rolniczej i o słabej sieci miast średnich Współpraca między miastami – sieciovanie . Rozwój miast powiatowych – lokalnych ośrodków rozwoju. Rozwój lokalny dla poprawy jakości życia, atrakcyjności turystycznej i inwestycyjnej	• Rozwój funkcji metropolitalnych Lublina i urbanizacji regionu	– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna
		1.2.3. Pełniejsze wykorzystanie potencjału rozwojowego obszarów wiejskich	– Zwiększenie możliwości zatrudnienia – Zapewnienie efektywnej infrastruktury transportowej i poprawa transportu zbiorowego – Wspomaganie rozwoju miast powiatowych i innych miast o znaczeniu lokalnym – Tworzenie instytucjonalnych warunków do zwiększenia inwestycji pozarolniczych – Stymulowanie rozwoju lokalnego w wymiarach: społeczno-kulturowym, gospodarczym oraz ekologiczno-przestrzennym	Tworzenie warunków do integracji funkcjonalnej z miastami – włączenie obszarów wiejskich otaczających miasta w procesy rozwojowe Rozwijanie potencjału rozwojowego i absorpcyjnego obszarów wiejskich Tworzenie warunków do zwiększania inwestycji pozarolniczych Rozwój lokalny dla poprawy jakości życia, atrakcyjności turystycznej i inwestycyjnej	• Energetyka – wykorzystanie endogenicznych zasobów • Rozwój funkcji metropolitalnych Lublina i urbanizacji regionu • Turystyka – wykorzystanie walorów przyrodniczo-kulturowych	– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna
		1.2.4. Efektywne wykorzystanie potencjału specjalizacji terytorialnej w procesach rozwojowych	Wykorzystywanie specyfiki terytorialnej i pogłębianie specjalizacji społeczno-gospodarczej decydującej o przewadze komparatywnej danego obszaru – w takich dziedzinach jak przemysł, zaawansowane rolnictwo czy usługi, w tym w szczególności turystyka	Wykorzystanie i wzmacnianie specjalizacji regionalnych	• Energetyka – wykorzystanie endogenicznych zasobów • Obszary wiejskie i potencjał żywicielski • Turystyka – wykorzystanie walorów przyrodniczo-kulturowych • Rozwój funkcji metropolitalnych Lublina i urbanizacji regionu • Północne Pasma Aktywizacji Gospodarczej	– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna

1	2	3	4	5	6	7
CEL 1: WSPOMAGANIE WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI REGIONÓW	1.3. Budowa podstaw konkurencyjności województw – działania tematyczne	1.3.1. Rozwój kapitału intelektualnego, w tym kapitału ludzkiego i społecznego		Przedsięwzięcia związane z edukacją oraz adaptacją do zmian gospodarczych, a także z przeciwdziałaniem negatywnym zjawiskom społecznym, takim jak m.in. bezrobocie czy wykluczenie społeczne	- Potencjał wiedzy i innowacyjności regionu - Rozwój funkcji metropolitalnych Lublina i urbanizacji regionu	– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna
		1.3.2. Wsparcie dla lokalizacji inwestycji zewnętrznych, w tym w szczególności zagranicznych		Wspomaganie rozbudowy i modernizacja odpowiedniej infrastruktury transportowej, środowiskowej i innej. Polepszanie jakości kadr osób współpracujących z inwestorami	Komunikacyjne zintegrowanie regionu z Polską i Europą - Potencjał wiedzy i innowacyjności regionu	– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna
		1.3.3. Zwiększanie możliwości wprowadzania rozwiązań innowacyjnych przez przedsiębiorstwa i instytucje regionalne		– W szczególności w Lublinie największych miastach w województwie – Aktualizacja <i>RSI</i>	- Potencjał wiedzy i innowacyjności regionu Energetyka – wykorzystanie endogenicznych zasobów	– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna
		1.3.4. Wspieranie rozwoju instytucji otoczenia biznesu		Tworzenie warunków przyjaznych dla inwestorów i przedsiębiorców – finanse, usługi IOB	Potencjał wiedzy i innowacyjności regionu	– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna
		1.3.5. Dywersyfikacja źródeł i efektywne wykorzystanie energii oraz reagowanie na zagrożenia naturalne		Dywersyfikacja i efektywne wykorzystanie energii (zasoby węgla kamiennego, biomasa, źródła geotermalne)	Energetyka – wykorzystanie endogenicznych zasobów	– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna
		1.3.6. Wykorzystanie walorów środowiska przyrodniczego oraz potencjału dziedzictwa kulturowego	Dokładna analiza potencjałów rozwojowych, poparta analizą ekonomiczną i spodziewanym efektem w skali ponadlokalnej (polityka wykorzystania potencjałów położonych w oddaleniu od ośrodka wojewódzkiego)	– Obiekty wpisane na listę UNESCO: Zamość – Parki Narodowe: Rostoczański i Poleski (powołany przez UNESCO Międzynarodowy Rezerwat Biosfery Polesie Zachodnie)	Turystyka – wykorzystanie walorów przyrodniczo-kulturowych - Geopolityczne położenie regionu – Wymiar Wschodni	– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna
		1.3.7. Współpraca międzynarodowa	Wspieranie i angażowanie „aktorów” regionalnych w partnerską i aktywną współpracę międzynarodową w zakresie budowania i realizacji wspólnych strategii dotyczących rozwoju tych obszarów	Inicjatywy, tj. Partnerstwo Wschodnie	Geopolityczne położenie regionu – Wymiar Wschodni	– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna

1	2	3	4	5	6	7
CEL 2: BUDOWANIE SPÓJNOŚCI TERYTORIALNEJ I PRZECIWDZIAŁANIE MARGINALIZACJI OBSZARÓW PROBLEMOWYCH	2.1. Wzmacnianie spójności w układzie krajowym	– Wzmacnianie istniejącej sieci miast i wspomaganie urbanizacji – Rozwój zasobów ludzkich i kapitału społecznego – Rozwój przedsiębiorczości oraz tworzenie infrastrukturalnych i instytucjonalnych warunków do zwiększania poziomu inwestycji i wzrostu wydajności pracy Działania będą prowadzone: – z poziomu krajowego w ramach Programu Operacyjnego Polska Wschodnia przeznaczonego dla 5 województw o najniższym stopniu rozwoju społeczno+gospodarczego oraz programów sektorowych – z poziomu regionalnego w odniesieniu do tych podregionów, których poziom rozwoju znacznie odbiega od średniej krajowej		Wsparcie procesów restrukturyzacyjnych prowadzone powinno być zgodnie z zasadą subsydiarności przez władze województw, ze względu na znaczne zróżnicowania rodzaju i zakresu problemów. Województwa: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie	• Komunikacyjne zintegrowanie regionu z Polską i Europą • Potencjał wiedzy i innowacyjności regionu • Geopolityczne położenie regionu – Wymiar Wschodni • Rozwój funkcji metro- metropolitalnych Lublina i urbanizacji regionu	– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna
	2.2. Wspieranie obszarów wiejskich o najniższym poziomie dostępu mieszkańców do dóbr i usług warunkujących możliwości rozwojowe	2.2.1. Usługi edukacyjne i szkoleniowe 2.2.2. Usługi medyczne 2.2.3. Usługi komunikacyjne 2.2.4. Usługi komunalne i związane z ochroną środowiska 2.2.5. Usługi kulturalne	Kryteria wyznaczania w każdym z województw mogą być różne i muszą akcentować te typy usług, które najbardziej warunkują procesy rozwojowe	Powiaty: Łuków, Biała Podlaska (ziemski), Chełm (ziemski), Łęczna, Lublin (ziemski), Zamość (ziemski)	• Rozwój funkcji metropolitalnych Lublina i urbanizacji regionu • Północne Pasma Aktywizacji Gospodarczej regionu	– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna

1	2	3	4	5	6	7
CEL 2: BUDOWANIE SPÓJNOŚCI TERYTORIALNEJ I PRZECIWDZIAŁANIE MARGINALIZACJI OBSZARÓW PROBLEMOWYCH	2.3. Restrukturyzacja i rewitalizacja miast i innych obszarów tracących dotychczasowe funkcje społeczno-gospodarcze	– Wsparcie jakości kapitału ludzkiego – Modernizacja struktury gospodarczej – Działania wspierające nadrobienie zaległości w zakresie infrastruktury technicznej – Działania wspierające modernizację i rozwój obiektów użyteczności publicznej o znaczeniu subregionalnym – Kompleksowe programy rewitalizacyjne obejmujące zagadnienia infrastrukturalne, gospodarcze i społeczne Działania będą realizowane na poziomie regionalnym i krajowym przy wsparciu ze strony Ministra Rozwoju Regionalnego dla działań odbudowujących zdolności wzrostu i zatrudnienia niektórych miast		Integrowanie funkcjonalnych obszarów miejskich. Wspieranie rozwoju i znaczenia miast. Miasta: Biała Podlaska, Chełm, Lublin, Puławy, Zamość	• Rozwój funkcji metropolitalnych Lublina i urbanizacji regionu. • Północne Pasma Aktywizacji Gospodarczej	– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna
	2.4. Przezwyciężanie niedogodności związanych z położeniem obszarów przygranicznych, szczególnie wzdłuż zewnętrznych granic UE	– Rozwój i promocja wspólnego wykorzystania infrastruktury lokalnej, m.in. rozbudowa infrastruktury granicznej i rozbudowa sieci połączeń transgranicznych – Ochrona wspólnego dziedzictwa naturalnego i kulturalnego – Turystyka – Zapobieganie zagrożeniom naturalnym i technicznym – Wsparcie powiązań między obszarami miejskimi i wiejskimi – Wspieranie przedsiębiorczości lokalnej Działania będą prowadzone z poziomu krajowego w ramach programów współpracy terytorialnej oraz uzupełniająco w ramach programów regionalnych		Dotyczyć będzie przede wszystkim miast , które leżą w subregionach położonych w bliskiej i średniej odległości od granic państwa: Biała Podlaska, Włodawa, Łęczna, Chełm, Krasnystaw, Hrubieszów, Zamość, Tomaszów Lubelski	• Geopolityczne położenie regionu – Wymiar Wschodni • Komunikacyjne zintegrowanie regionu z Polską i Europą • Turystyka – wykorzystanie walorów przyrodniczo-kulturowych • Północne Pasma Aktywizacji Gospodarczej	-Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna
	2.5. Zwiększanie dostępności transportowej do ośrodków wojewódzkich na obszarach o najniższej dostępności	Rozbudowa i modernizacja infrastruktury transportowej oraz polepszanie jakości środków przewozu zbiorowego Działania będą prowadzone z poziomu krajowego w ramach sektorowych programów rozbudowy infrastruktury transportowej i unowocześniania posiadanego taboru oraz uzupełniająco w ramach programów regionalnych w zakresie infrastruktury i środków transportu o znaczeniu wojewódzkim		Określenie standardów powinno odbywać się na poziomie każdego województwa i być elementem planowania strategicznego. Powiaty: Hrubieszów, Tomaszów Lubelski, w mniejszym stopniu Zamość	Komunikacyjne zintegrowanie regionu z Polską i Europą	– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna

1	2	3	4	5	6	7
CEL 3: TWORZENIE WARUNKÓW DO SKUTECZNEJ, EFEKTYWNEJ I PARTNERSKIEJ REALIZACJI DZIAŁAŃ	3.1. Wzmocnienie strategicznego wymiaru polityki regionalnej					
	3.2. Poprawa jakości zarządzania politykami publicznymi, w tym ich właściwe ukierunkowanie terytorialne	– Wzmacnianie strategicznego podejścia na wszystkich szczeblach – Lepsze ukierunkowanie terytorialne środków publicznych		– Wzmacnianie strategicznego podejścia na wszystkich szczeblach – Mechanizmy koordynacyjne – zarządzanie wieloszczeblowe		– Wysoka – Średnia – Niska – Sprzeczna
	3.3. Przebudowa i wzmocnienie koordynacji w systemie wieloszczeblowego zarządzania	– Mechanizmy koordynacyjne, w tym zarządzanie wieloszczeblowe		– Budowanie kapitału społecznego przez sieci współpracy		
	3.4. Wspomaganie budowy kapitału społecznego dla rozwoju regionalnego na bazie sieci współpracy między różnymi aktorami polityki regionalnej	– Budowanie kapitału społecznego przez sieci współpracy między aktorami polityki regionalnej				
					Potencjał wiedzy i innowacyjności regionu	

6. Tryb i organizacja prac nad strategią (SRWL)

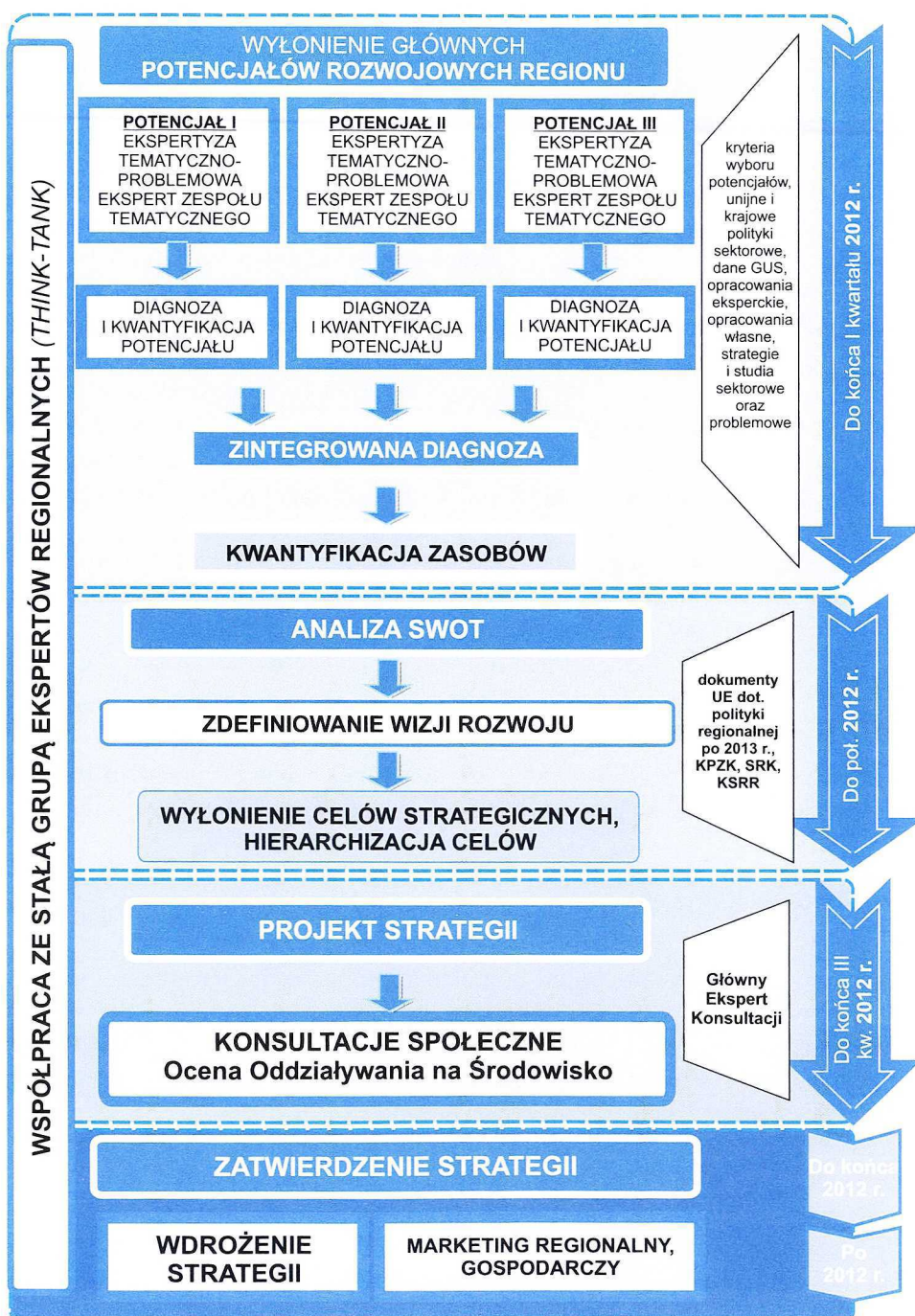
Inspiracją wynikającą z *KSRR* jest także przyjęcie określonego trybu i organizacji prac nad *Strategią rozwoju województwa lubelskiego (SRWL)*. Za główne założenie przyjęto skorelowanie tych prac z dokumentami regionalnymi, takimi jak: zaktualizowanym *Planem Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubelskiego* i *Regionalną Strategią Innowacji*, oraz z dokumentami krajowymi (*Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Długookresowa i Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju, Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego, 8 strategii sektorowych*), a także unijnymi (rozporządzenia dla perspektywy finansowej po 2013 r., strategiczne wytyczne dla nowego okresu programowania, przegląd budżetu). W całym procesie budowania nowego dokumentu *Strategii* zakłada się bezpośrednią współpracę merytoryczną i naukową ze stałą, ok. 50-osobową grupą ekspertów i konsultantów (tzw. *Think-tank*) ze środowisk naukowych, głównie regionalnych uczelni wyższych oraz praktyków z kluczowych dla regionu obszarów problemowych. Bardziej złożone prace badawczo-analityczne oraz ekspertyzy będą wykonywane przez wyspecjalizowane placówki i zespoły eksperckie. Ustrukturyzowaniem tych założeń jest ramowy schemat prac nad strategią (ryc. 3). Ma on zapewnić nie tylko właściwą organizację i dynamikę prac, ale także termin ich zakończenia do końca 2012 r.

Podsumowanie

W rezultacie postępujących procesów integracyjnych w Europie i realizacji polityki wspólnotowej UE należy się liczyć ze stopniową integracją przestrzeni europejskiej m.in. przez:

- umacnianie i promowanie mechanizmów konkurencji na całym obszarze UE;
- budowanie sieciowych systemów współpracy, przyspieszających i racjonalizujących procesy tworzenia i dyfuzji wiedzy i innowacji;
- tworzenie warunków swobodnego przepływu dóbr, osób, informacji i kapitału, projektowanie i współfinansowanie przedsięwzięć w zakresie rozwoju regionalnej, krajowej i europejskiej infrastruktury technicznej;
- przebudowę i restrukturyzację terenów wiejskich, a występująca skala problemów wskazuje na konieczność znacznej interwencji finansowej warunkującej rozwój rolnictwa i przebudowę struktury agrarnej wsi, zmiany funkcji obszarów wiejskich oraz nadanie im charakteru wielofunkcyjnego.

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego wprowadziła wiele fundamentalnych i korzystnych zmian sposobu prowadzenia polityki regionalnej w Polsce, a wraz z nimi różnych polityk publicznych mających największy wpływ na osiąganie celów określonych w stosunku do terytoriów. *KSRR* niewątpliwie wzmacnia rolę i rangę polityki regionalnej jako polityki koordynującej najważniejsze działania rozwojo-



Ryc. 3. Ramowy schemat prac nad strategią (SRWL)

we podejmowane w odniesieniu do regionów i całej przestrzeni Polski. Dla polskich regionów jest to dlatego istotne, że zapewnia ściśle powiązanie strategicznych instrumentów planistycznych w odniesieniu do regionów z systemem programowania rozwoju kraju. Przyjęcie jednolitych standardów w tym zakresie ma na celu „uczynienie” zasad realizacji polityki rozwoju regionalnego w Polsce. Z punktu widzenia województw jest to fundament do regionalnego porozumienia strategicznego. Kluczowe znaczenie dla efektów i sukcesu wdrażania *KSRR* będą miały trzy elementy:

- praktyczna skuteczność wieloszczeblowego zarządzania (*multi-level governance*) zakładająca realizację polityki regionalnej przez różne podmioty publiczne, z udziałem partnerów ze sfery publicznej i spoza niej; koordynacja w układzie poziomym, jak i pionowym oraz partnerstwo i współpraca sektora publicznego z sektorem pozarządowym i prywatnym;
- praktyczne funkcjonowanie Kontraktu Terytorialnego jako najważniejszego instrumentu planistycznego zapewniającego realizację polityk publicznych o oddziaływaniu terytorialnym;
- sposób identyfikacji i transferu środków, jakie będą przeznaczone na politykę regionalną, a w szczególności wypracowanie mechanizmu (algorytmu) podziału środków tak na poszczególne cele, jak i na poszczególne województwa.

Z analiz oceniających możliwy wpływ procesów integracyjnych na rozwój regionów w Polsce wynika, że w dłuższej perspektywie czasu woj. lubelskie może oczekiwać pojawienia się wielu korzystnych zjawisk. Z dokonanych szacunków i wyliczeń wynika, że woj. lubelskie może być jednym z głównych beneficjentów polityki strukturalnej Unii Europejskiej. Ocenia się, że w latach 2007-2015 sumaryczny napływ środków UE do regionu może osiągnąć poziom 5 mld euro, co odpowiada wartości ok. 6% skumulowanego PKB na lata 2007-2013. Około połowa transferów będzie pochodziła z *Regionalnego Programu Operacyjnego*³³. Skala możliwych transferów finansowych, a także zakres przewidywanych interwencji tworzą szansę na istotne zmodernizowanie regionalnej gospodarki i nadrobienie wieloletnich zaległości cywilizacyjnych. Kluczową rolę w tym procesie mają jednostki samorządu terytorialnego (JST). Mimo relatywnie niskiego potencjału inwestycyjnego JST woj. lubelskiego, ocenianego łącznie na 3,6 mld zł³⁴, istnieją szanse na pełne wykorzystanie i zrealizowanie funduszy *RPO WL 2007-2013*.

Według prognozy modelu HERMIN długoterminowy stabilny wzrost PKB woj. lubelskiego ma ukształtować się na poziomie 4%, dla którego warunkiem jest stabilny wzrost polskiej gospodarki bliski 5% oraz większe wsparcie w ramach polityki spójności UE. Poważnym problemem dla regionalnej analizy makroekonomicznej jest jakość i dostępność danych. Wprawdzie w Polsce sytuacja w tym zakresie

³³ *Regionalny Program...* (2007), s. 8-12.

³⁴ Misiąg (2007), s. 310.

poprawia się, ale ciągle dane na poziomie krajowym są lepszej jakości oraz szybciej dostępne niż dla poziomu regionalnego³⁵.

Budowanie Strategii Rozwoju Regionalnego tzw. „nowej generacji” wciąż budzi wiele pytań i dylematów. Problemem jest m.in. brak skutecznego przełożenia podstawowego dokumentu, jakim jest strategia na inne dokumenty rozwojowe województwa, brak metod i praktyki dobrej ewaluacji oraz prowadzenia skutecznego monitoringu procesu wdrażania strategii. Zagrożeniem jest zastąpienie centralizmu krajowego (Warszawy) centralizmem wojewódzkim³⁶. Na poziomie europejskim problemem jest koherencja między różnymi politykami Wspólnoty oraz brak skutecznych mechanizmów systemowych uwzględniania odniesień do procesów globalizacji w politykach i strategiach regionalnych³⁷.

Województwo wraz z zintegrowanym potencjałem organizacyjno-strukturalnym powinno działać na rzecz wypracowania i budowania sprawnych **mechanizmów endogennych**, aby sprostać nie tylko obecnym, ale także przyszłym, być może jeszcze trudniejszym, wyzwaniom rozwojowym, wynikającym z postępujących kompleksowo procesów integracyjnych w Europie. Wczesne zbudowanie odpowiedniego potencjału i zaplecza strukturalno-organizacyjnego, merytorycznego, metodologicznego, naukowego, własnego programu rozwoju jest koniecznym warunkiem do zapewnienia przez województwo wysokiej **pozycji negocjacyjnej** oraz uzyskania znacznego udziału w pomocy w ramach polityki spójności w nowej perspektywie finansowej UE po 2013 r³⁸.

Literatura

- Barca F., 2009, *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy. A Place-Based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations*, http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/future/pgf/report_barca_v2104.pdf.
- Czwarte sprawozdanie na temat spójności gospodarczej i społecznej, Komisja Europejska, maj, 2007.
- Friedag H. R., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., 2004, *My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników. Najnowsza koncepcja zarządzania strategicznego*. Wyd. C. H. Beck, Warszawa, wyd. 2.
- Grabczuk K., Kawałko B., 2010, *Wybrane aspekty polityki wykorzystania Funduszy UE w rozwoju lokalnym i regionalnym w województwie lubelskim*, [w:] *20 lat samorządu terytorialnego w Polsce. Doświadczenia i perspektywy*, K. Grabczuk, M. Szewczak (red.). Wyd. Gaudium, Lublin.
- Investowanie w przyszłość Europy. Piąte sprawozdanie w sprawie spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej*, Komisja Europejska, listopad, 2011.

³⁵ Zaleski *et al.* (2008), s. 25.

³⁶ Szlachta (2010), s. 6-7.

³⁷ *Ibidem*, s. 8-11.

³⁸ Kawałko (2009), s. 53-54.

- Kawałko B., 2007, *Granica Wschodnia jako czynnik ożywienia i rozwoju społeczno-ekonomicznego regionów przygranicznych. Ekspertyzy do Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020*, Tom II, MRR, Warszawa.
- Kawałko B., 2009, *Nowy model formułowania strategii rozwoju województwa lubelskiego wobec wyzwań polityki spójności Unii Europejskiej po 2013 r.* „Barometr Regionalny”, nr 2, WSZiA.
- Kawałko B., 2009a, *O rozwoju i zarządzaniu w regionie — doświadczenia regionalne*, [w:] *Jak uczynić regiony motorami rozwoju i modernizacji w Polsce?* J. Szomburg (red.). IBnGR, Gdańsk.
- Kawałko B., 2010, *Metodologia opracowania strategii rozwoju województwa na przykładzie województwa lubelskiego*. „Barometr Regionalny” nr 3, WSZiA.
- Koncepcja nowej polityki regionalnej. Tezy i założenia do Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego*, przyjęte przez Radę Ministrów 16 grudnia 2008.
- Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030* (projekt do konsultacji), MRR, 2011.
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie*, MRR, Warszawa, 2010.
- Misiąg W., 2007, *Analiza i prognoza dochodów i wydatków publicznych Polski Wschodniej*, [w:] *Ekspertyzy do Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020*, Tom I, MRR, Warszawa.
- Nowa koncepcja polityki regionalnej*, (raport z badań). MRR, Warszawa, 2008.
- Patrzymy w przyszłość – Małopolska 2020*, [w:] *Małopolskie Studia Regionalne*, nr 1/18/2010, UM Województwa Małopolskiego, Kraków, 2010.
- Plan zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubelskiego*, Uchwała nr XLV/597/02 Sejmiku Województwa Lubelskiego z 29 lipca 2002.
- Polityka spójności po 2013 r., pożądane kierunki reformy. NON-PAPER. Efektywność systemu realizacji i mechanizmów wykonawczych na poziomie wspólnotowym*, Warszawa, 2008.
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013*, ZWL, Lublin, 2007.
- Rozwijające się regiony – rozwijająca się Europa. Czwarty raport na temat spójności gospodarczej i społecznej*, Komisja Europejska, maj, 2007.
- Samecki P., 2009, *Dokument problemowy na temat przyszłości polityki spójności*, (maszynopis).
- Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006-2020*, Uchwała nr XXXI/545/09 Sejmiku Województwa Lubelskiego z 27 kwietnia 2009.
- Szlachta J., 2010, *Wizja i strategia w systemie zarządzania regionem w Polsce, Polonia quo vadis?* III Konferencja Krakowska, Kraków (maszynopis).
- Szlachta J., 2010a, *Wizja i struktura rozwoju w systemie zarządzania regionem w Polsce – Polonia quo vadis?* III Konferencja Krakowska, Kraków.
- Szlachta J., 2010b, *Główne tezy dotyczące kierunków rozwoju UE oraz przyszłości polityki regionalnej z perspektywy regionów peryferyjnych*. (maszynopis).
- Szlachta J., Dziemianowicz W., Szmigiel K., Nowicka P., 2009, *Potencjał rozwojowy gmin województwa lubelskiego*. „Barometr Regionalny” nr 2, WSZiA.
- Szlachta J., Zaleski J., 2010, *Przestanki i założenia aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Polski Wschodniej*, Warszawa (maszynopis).

Uchwała nr XXII/265/2000 Sejmiku Województw Lubelskiego z 14 lipca 2000.
Uchwała nr XLV/597/02 Sejmiku Województwa Lubelskiego z 29 lipca 2002.
Uchwała nr XXIX/413/04 Sejmiku Województwa Lubelskiego z 28 grudnia 2004.
Uchwała nr XXXVI/530/05 Sejmiku Województwa Lubelskiego z 4 lipca 2005.
Ustawa z czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. 1998 nr 91, poz. 576 z późn. zm.
Ustawa z 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz.U. 2006 nr 227, poz. 1658 z późn. zm.
Ustawa z 7 listopada 2008 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z wdrażaniem funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności (Dz.U. 2007, nr 216, poz. 1370).
Zaleski J., Tomaszewski P., Zembaty M., 2008, Prognozy wpływu polityki spójności UE na gospodarkę regionalną województw lubelskiego i podkarpackiego do roku 2015. „Barometr Regionalny”, nr 3, WSZiA.
Zielona Księga w sprawie spójności terytorialnej, Komisja Europejska, październik, 2008.