



# Czy strategie rozwoju terytorialnego mogą być skuteczne?

Dr Monika Matusiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu



**BADANIA**

# Tezy

- Strategia skuteczna to strategia **wdrożona**
- Większość strategii terytorialnych (regionalnych, lokalnych) w Polsce nie jest wdrażana w sposób systemowy
- W Polsce nie stosuje się pełnej i skutecznej metodologii planowania strategicznego dla sektora publicznego, szczególnie w ujęciu terytorialnym





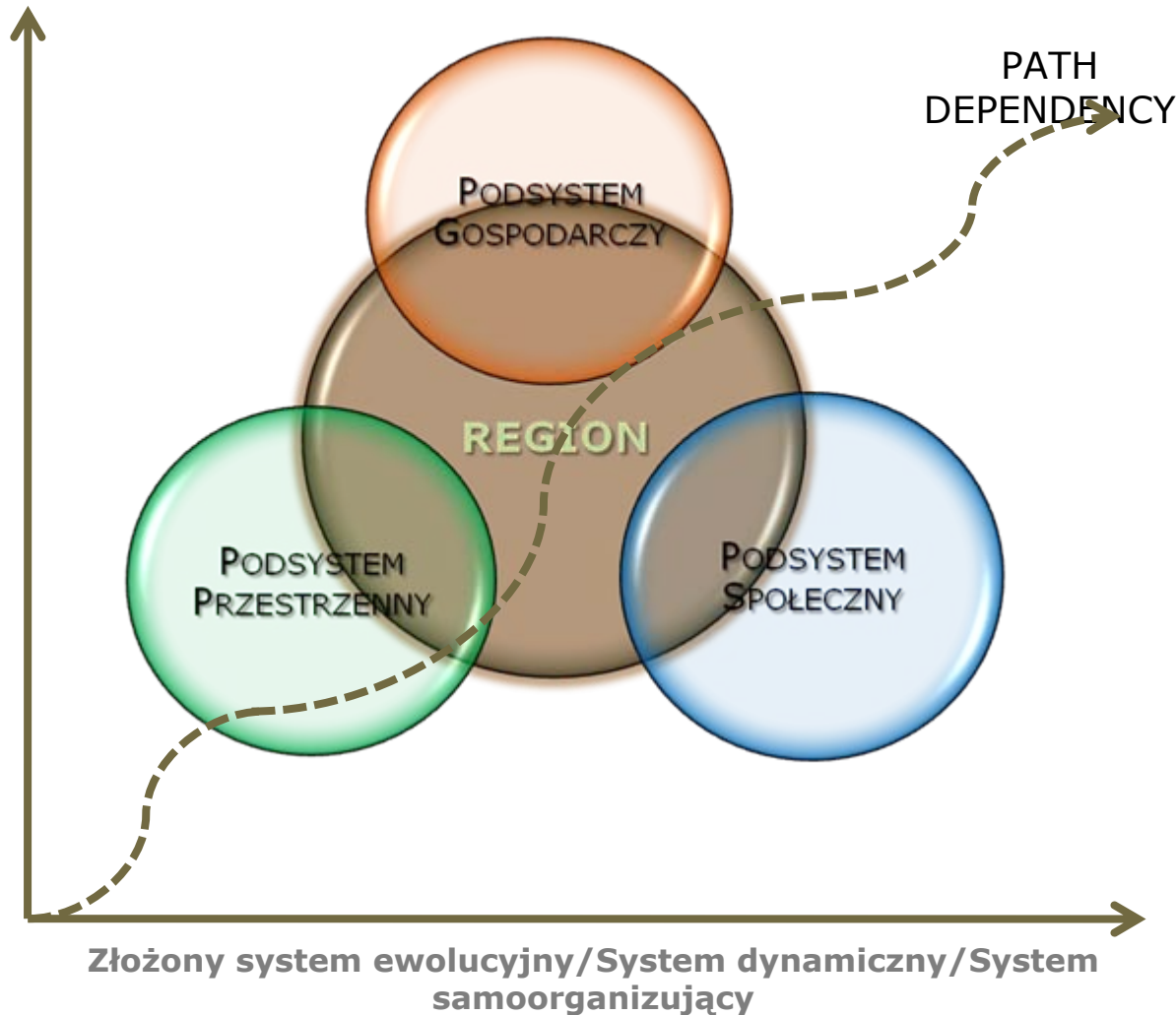
# Pierwsze pytania

- Dlaczego większość strategii jest nudna?
- Dlaczego strategie publiczne rezygnują z wielu elementów planowania i zarządzania strategicznego stosowanych w sektorze prywatnym?
- Czyje są strategie rozwoju terytorialnego?
- Czemu ma służyć planowanie strategiczne na poziomie terytorialnym?
- Jak można planować ścieżki rozwojowe złożonych i dynamicznych systemów adaptacyjnych?

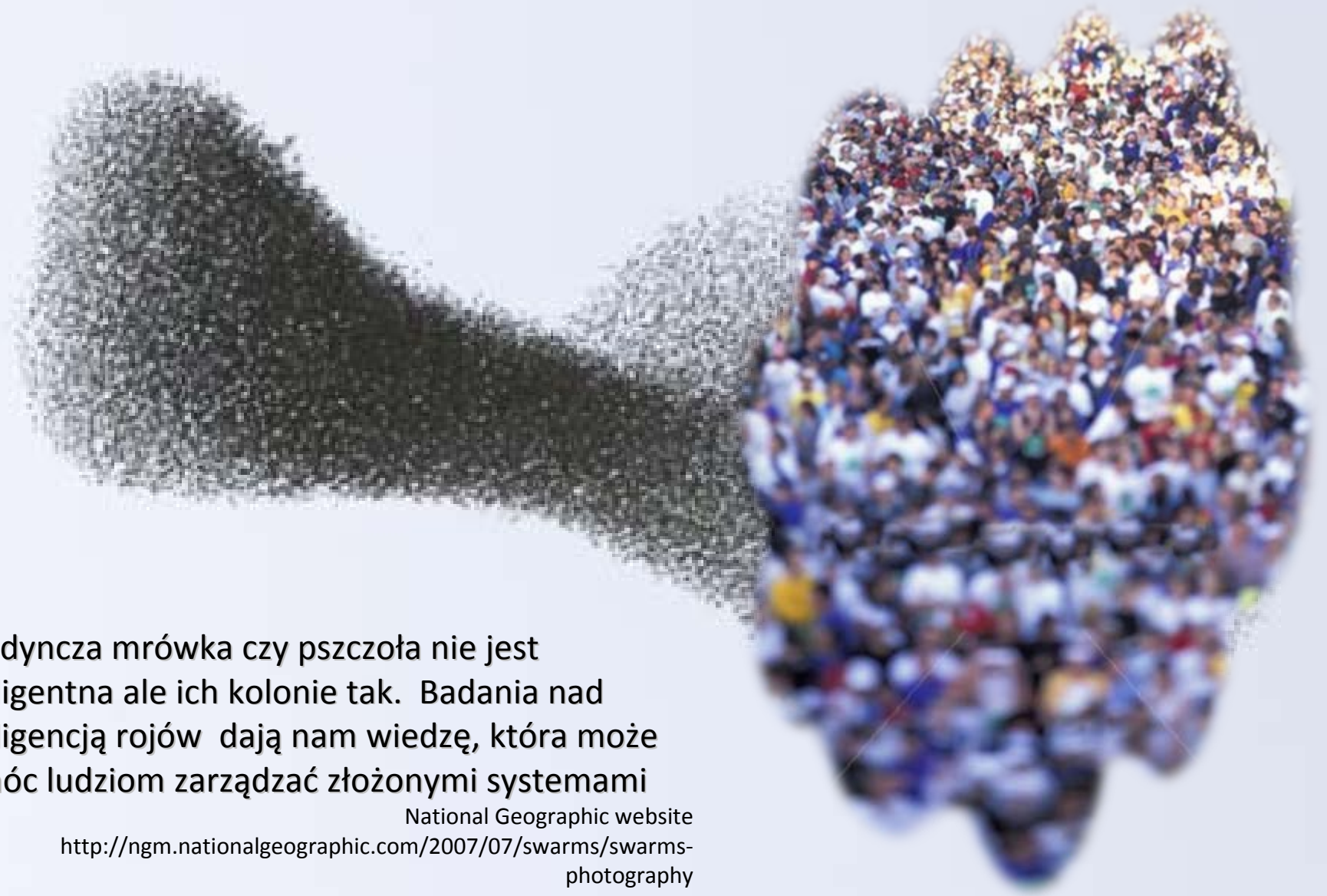


# Przyczyny systemowe

- MAS – *Multi-Agent Systems*



Artificial intelligence  
Swarm intelligence  
Collective intelligence  
Multi-Agent Learning  
Collaborative planning  
Sieci społeczno-gospodarcze  
Planowanie zintegrowane  
Place-based approaches  
Planowanie partycypacyjne  
Konsensus oparty na wiedzy  
Zarządzanie adaptacyjne



Pojedyncza mrówka czy pszczoła nie jest inteligentna ale ich kolonie tak. Badania nad inteligencją rojów dają nam wiedzę, która może pomóc ludziom zarządzać złożonymi systemami

National Geographic website  
<http://ngm.nationalgeographic.com/2007/07/swarms/swarms-photography>

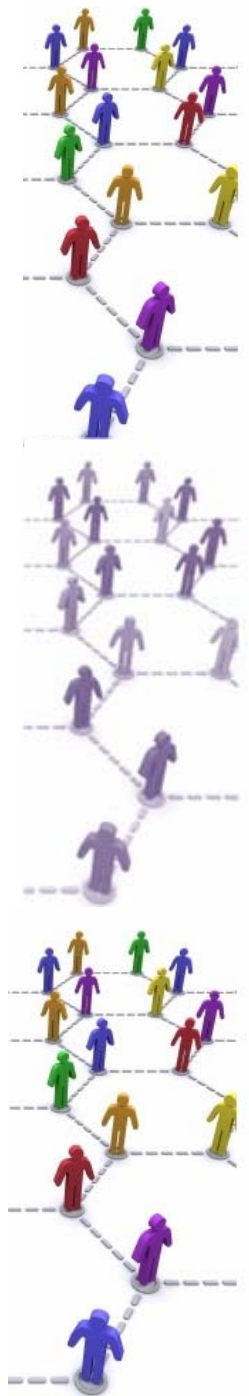
# Wybrane pytania badawcze

- Jeżeli terytoria są dynamicznymi i złożonymi systemami pozostającymi w ciągłej nierównowadze, jak można skutecznie zaplanować i wdrożyć kierunki ich rozwoju?
- Czy skuteczna strategia może zmienić ścieżkę rozwoju terytorium?
- W jaki sposób można sformułować taką wizję rozwoju, aby wpłynęła na zachowanie aktorów systemu, a w konsekwencji zmieniła zachowanie systemu?
- Czy wizja rozwoju sformułowana metodą partycypacyjną może być innowacją zmieniającą ścieżkę rozwoju terytorium?
- Jak można przezwyciężyć dystans psychologiczny między aktorami systemu?
- Jak można zarządzać systemem po etapie planistycznym?



# Przyczyny metodyczne

- **Metodyka planowania strategicznego - różnice:**
  - Tworzenie wizji
  - Etap diagnozy i analizy
  - Stawianie celów
  - Monitoring
  - Wdrażanie
- **Strategia firmy a strategia regionu**
- **Bryson i koalicje**
- **Konsultacje, partycypacja i ich zakres**





# Wizja (BHAGs): Imitacja czy inspiracja?

- GE: Być nr 1 lub 2 na każdym rynku który obsługujemy i zrewolucjonizować firmę tak, aby miała sztywność i elastyczność małego

*Zajrzyjmy w przyszłość: Berlin w roku 2015  
Komisja Organizacji Narodów Zjednoczonych gości  
właśnie w Berlinie, który ostatnio otrzymało  
„Światowa Stolica Wiedzy 2016” przyznany  
Zgromadzenie Ogólne tej organizacji. Komisja  
aby dowiedzieć się jak udało się Berlinowi ro-  
zpuszczonego miasta przestarzałego przez  
funkcjonującego jedynie dzięki dotacjom rządu  
Mekkę nauki promieniującą na cały świat, m-  
region odwiedzany przez urbanistów ze wszystkich  
kontynentów, centrum kultu artystów i elity  
kulturalnej, forum uczęszczane przez ludzi o wysokich  
ambicjach, miasto walczące o uznanie całego świata  
(...)*

use: Najwyższa jakość,  
wo na rynku, napędzani przez

Województwo xxx powinno stać się obszarem  
zrównoważonego rozwoju,  
integrującym cele społeczne, ekologiczne  
i gospodarcze oraz zapewniającym możliwości  
realizacji potrzeb społeczeństwa i osiągnięcie  
wysokiego standardu życia.

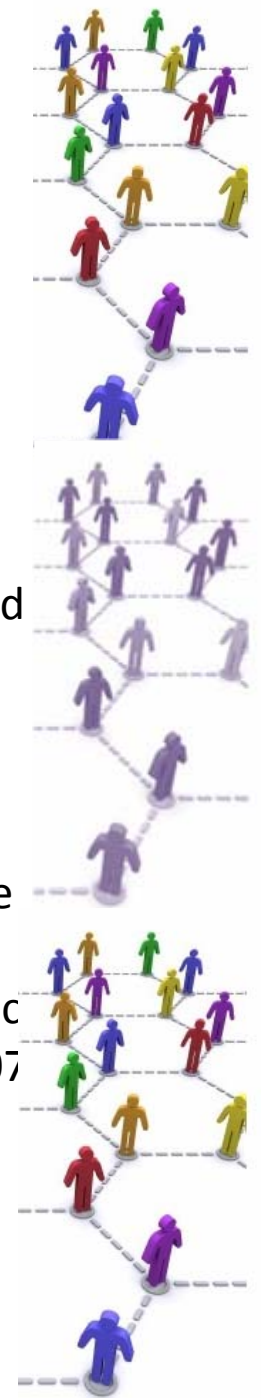
*of landing a man on the  
him safely to Earth*

L, szanse projektu: 50/50)

ł na Księżycu w 1969 roku



Źródło:  
 How shall  
 we  
 grow?  
 A shared  
 vision  
 for  
 Central  
 Florida,  
 dokume  
 nt  
 strategic  
 zny 2007



# Strategie w sektorze prywatnym i w jednostkach terytorialnych

## Sektor prywatny

Tworzenie wartości ekonomicznej

Pogłębiona analiza: wagowanie i hierarchizacja SWOT, KCS

Mierzalny system wskaźników bezpośrednich: bazowe, pośrednie, docelowe, balanced scorecard

Jasna struktura organizacyjna

Decydenci zaangażowani w kluczowe etapy procesu strategicznego

System operacjonalizacji celów

Po strategii następuje tworzenie dokumentów operacyjnych we wszystkich oddziałach firmy

Jasno określony budżet

Strategie CZASEM odnoszące sukces

## Sektor publiczny/terytorium

Tworzenie wartości publicznej

Ocena ekspercka

Trudno mierzalny system wskaźników o charakterze pośrednim lub złożonym

System wielu aktorów bez wyraźnego podziału odpowiedzialności

Decydenci informowani o kluczowych etapach procesu strategicznego

Rzeczywista operacjonalizacja sporadyczna

Zadania są realizowane wybiórczo, w zależności od dostępnego finansowania i przekonania decydentów

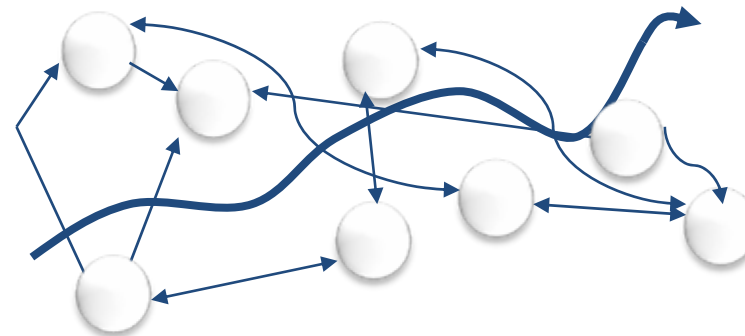
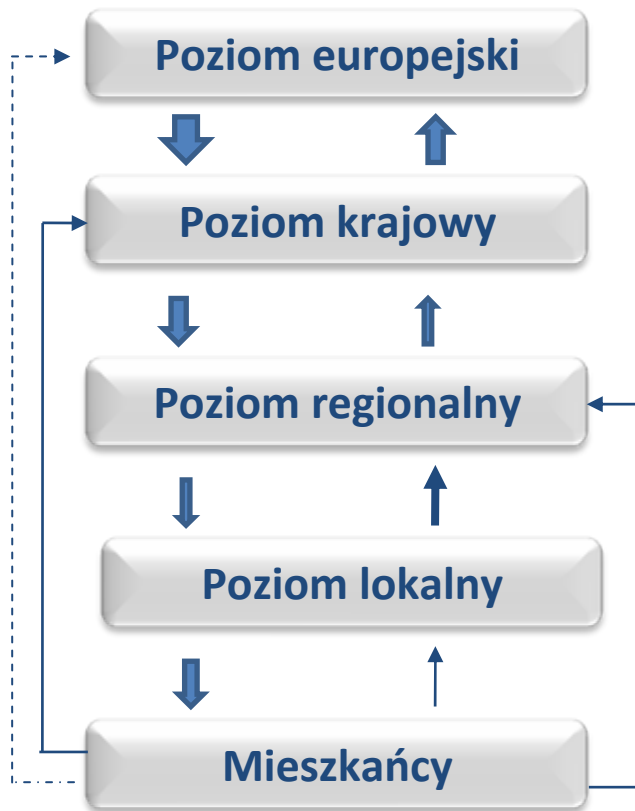
Alokacja źródeł finansowania

### EFEKT

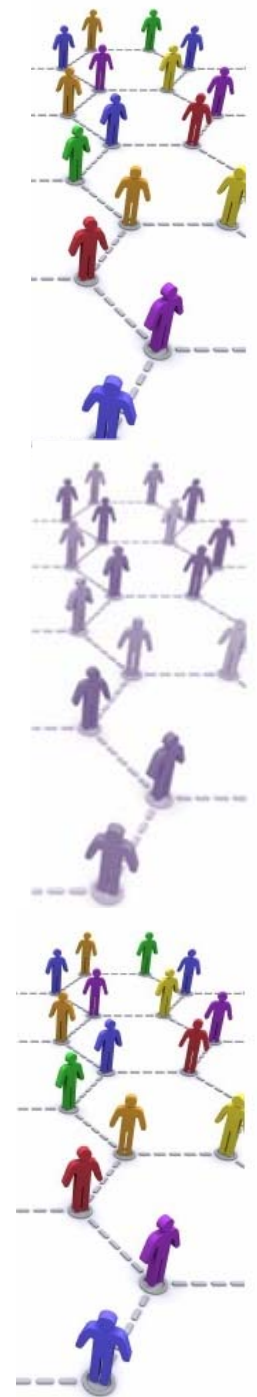
Strategie PRAWIE NIGDY nie odnoszące sukcesu



# Dylematy strategiczne: MLG czy MAS?



● Niezależni aktorzy  
→ Ścieżka rozwoju  
↔ Interakcje



\* Grubość strzałki oznacza siłę interakcji

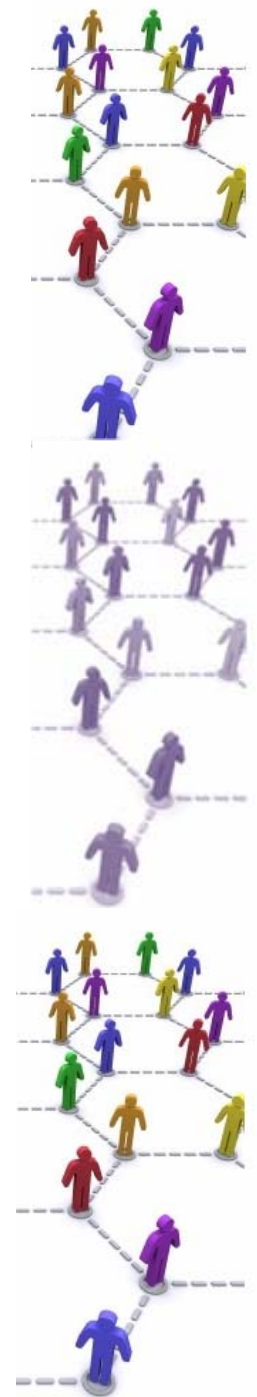
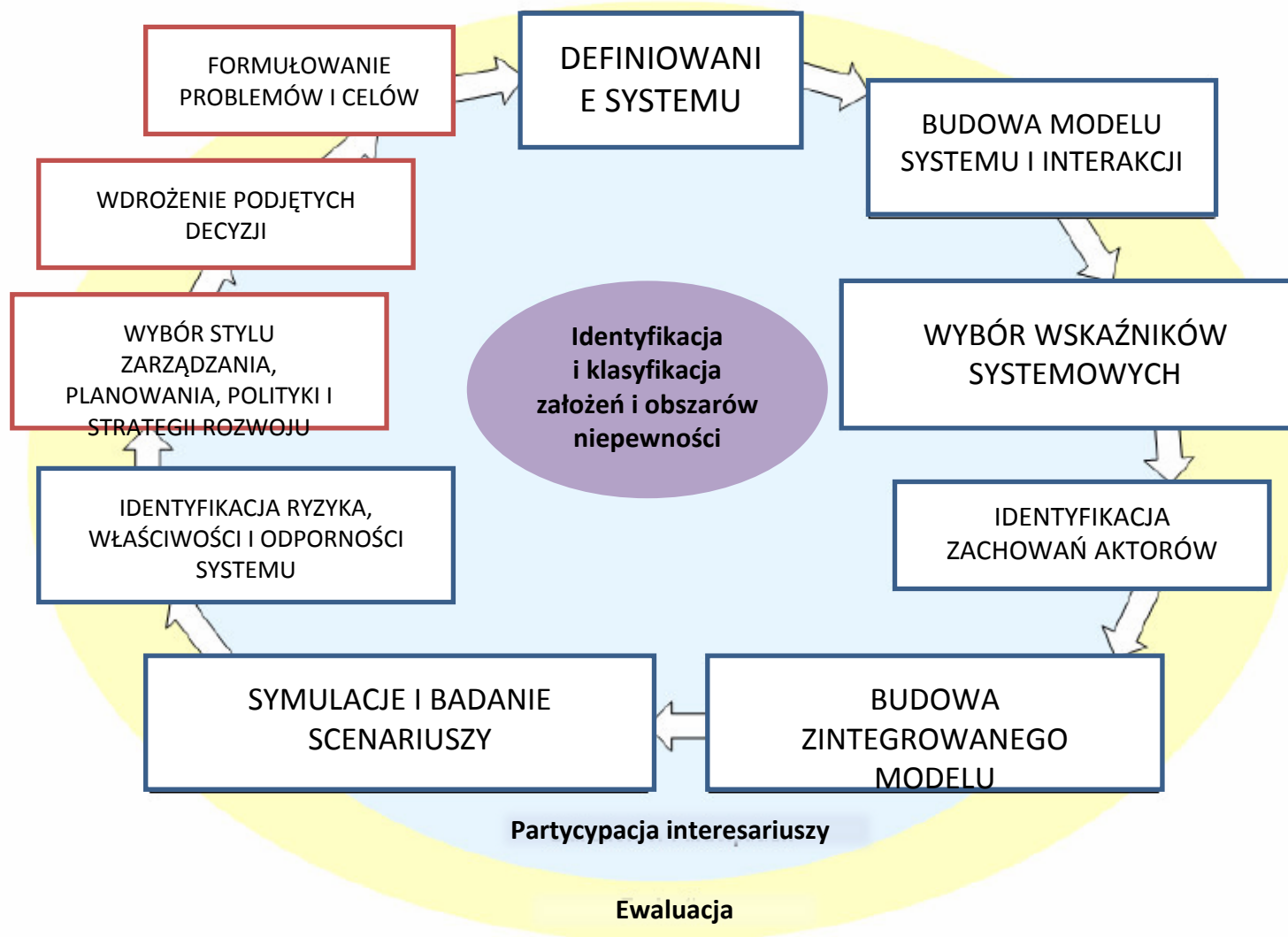


# Wnioski dla procesów planistycznych

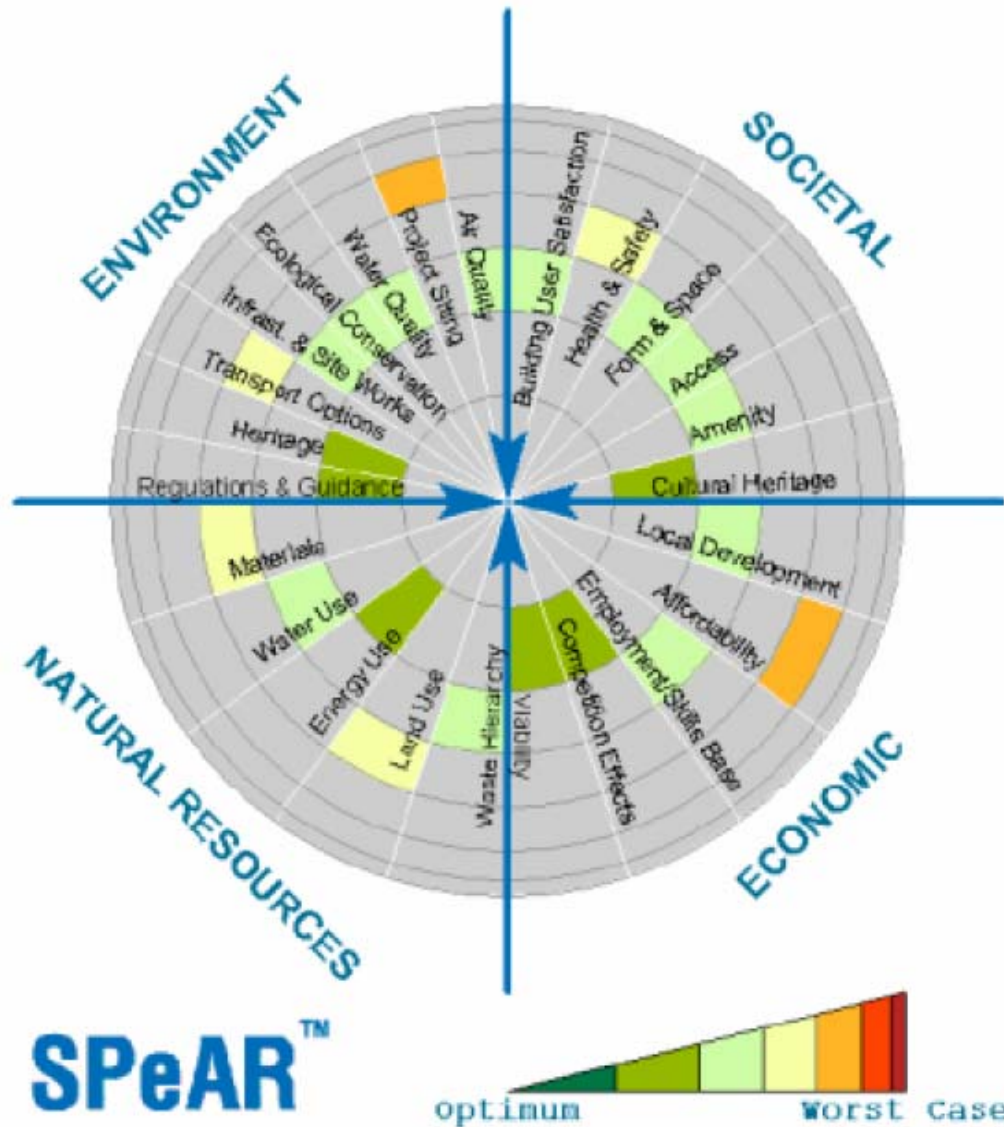
- Strategii właściwych dla sektora prywatnego bezpośrednio przełożyć na rozwiązania w sektorze publicznym, ale należy stosować uznane metodologie planowania dla sektora publicznego
- Najskuteczniejsze strategie są zindywidualizowane i wyróżniające
- Proces strategiczny i budowanie koalicji są ważniejsze niż same zapisy
- Do stworzenia dobrej strategii potrzebny jest czas, zasoby ludzkie i finansowe
- Zmiana systemu musi być funkcją zmiany poziomu wiedzy, umiejętności i postaw
- Proces strategiczny musi zawierać elementy edukacyjne, informacyjne i promocyjne (wewnętrzne i zewnętrzne)
- Za strategią musi iść zmiana organizacyjna i system finansowania - *Strategie wdraża się przez budżet* (Bryson)
- Należy monitorować EFEKTY działań, a nie ich liczbę



# Wybrane modele: AUSTIME



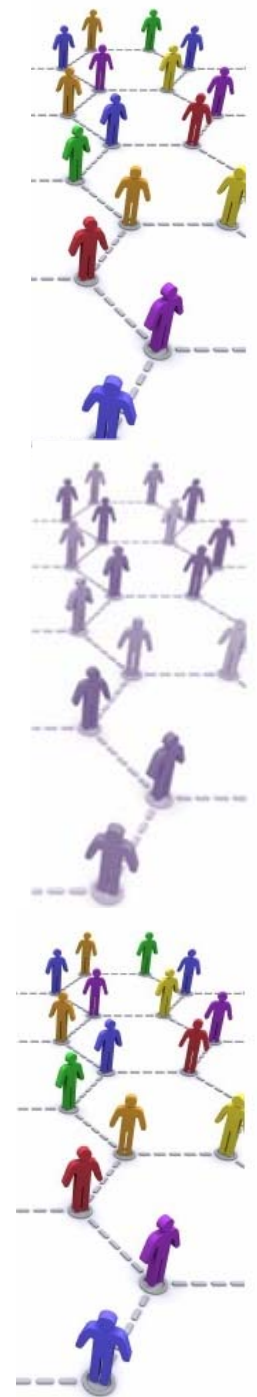
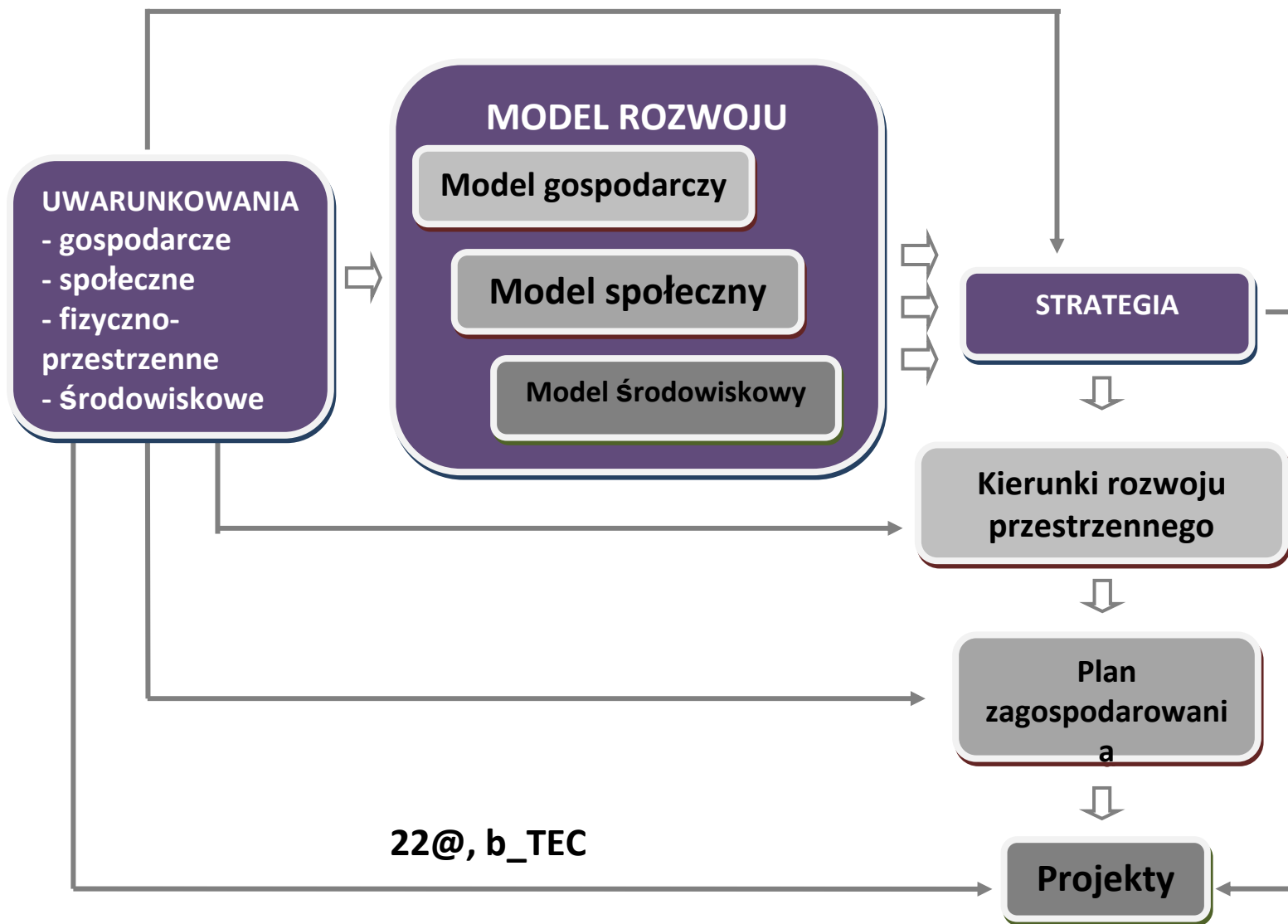
# Wybrane modele: SPeAR



**SPeAR**<sup>TM</sup>

McGregor A.I., Cole R., SPeAR<sup>TM</sup>

# Wybrane modele: Barcelona



22@, b\_TEC



## Wnioski dla procesów planistycznych - cd.

- Strategia powinna być oparta na współdzielonych wartościach
- **Strategia musi mieć „twarz” i „właściciela”**
- Rzeczywiście wdrożona strategia jest zazwyczaj czymś pomiędzy planowanymi rozwiązaniami, a tym co było do tej pory – zmiany kultury organizacyjnej wymagają czasu
- **Strategię muszą rozumieć osoby bezpośrednio ją wdrażające**
- W systemach wielu aktorów potrzebna jest rzetelna analiza interesariuszy i stworzenie matrycy partycypacji





DZIĘKUJĘ  
ZA UWAGĘ