



Fundusze Europejskie
dla Kujaw i Pomorza



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Samorząd Województwa
Kujawsko-Pomorskiego

OPINIA
Rady Rozwoju Gospodarczego
Województwa Kujawsko-Pomorskiego

Strategia rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2035

Sprawozdawca: **Adam Stańczyk**

Doraźny Zespół tematyczny: -

Prezentacja projektu opinii na posiedzeniu **Rady Rozwoju Gospodarczego Województwa Kujawsko-Pomorskiego**, w dniu 25 marca 2026 roku

Dokumenty źródłowe



Kujawsko-Pomorski
Fundusz Rozwoju



Regionalne
Obserwatorium
Gospodarcze



Proces
Przedsiębiorczego
Odkrywania

I. TREŚĆ OPINII

Cel i kontekst przygotowania opinii

Niniejsza opinia sporządzana jest w kontekście przystąpienia do prac nad Strategią rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2035 i odnosi się do następujących aspektów: podjęcia decyzji o konieczności sporządzenia „nowej” strategii, przygotowania projektu strategii oraz organizacji procesu jego tworzenia, roli oceny stanu/stopnia realizacji dotychczasowej strategii w pracach nad „nową” strategią, zakresu ustaleń formułowanych przez strategię oraz elastyczności ustaleń strategii rozwoju województwa. Przy czym, należy postrzegać strategię jako dokument nie tylko wyznaczający podstawę działań Samorządu Województwa, ale także służący koordynacji realizacji działań pozostałych samorządów i podmiotów gospodarczych oraz instytucji życia społecznego w województwie w ramach wzajemnie uzgodnionych celów rozwoju w perspektywie średniookresowej. Głównym celem opinii jest określenie ram zaangażowania, zakresu podejmowanych zadań oraz sposobu postępowania Rady Rozwoju Gospodarczego w procesie tworzenia i realizacji strategii.

Celem niniejszej opinii nie jest natomiast przedstawianie założeń przygotowania projektu strategii. Ich określenie jest wymaganą przepisami prerogatywą Zarządu Województwa, a sam materiał będzie udostępniony publicznie. Opinia zawiera także wnioski i sugestie odnoszące się generalnie do planowania strategicznego oraz roli strategii rozwoju w prowadzeniu polityki rozwoju, które mogą przydatne także dla samorządów lokalnych.

Proces przygotowania projektu strategii

1. Strategia rozwoju województwa do roku 2035 będzie przygotowana siłami własnymi administracji Samorządu Województwa. Zdolność do analizy uwarunkowań prowadzenia polityki rozwoju, a więc oceny własnego potencjału rozwojowego, zdefiniowania potrzeb, rozpoznania szans i ograniczeń, a także zdolność do określenia celów rozwoju i sformułowania kierunków i sposobu postępowania w celu osiągnięcia tych celów – jest podstawowym atrybutem i warunkiem sine qua non suwerenności i „samorządności” JST. Jednostki samorządu terytorialnego niezdolne do samodzielnego określenia celów rozwoju w perspektywie kilkuletniej, nie będą także zdolne do oceny zmian w stanie rozwoju społeczno-gospodarczego, a więc prowadzenia efektywnej polityki rozwoju¹.

¹ Zrozumiałe jest zlecenie przez jst specjalistycznych ekspertyz o charakterze dziedzinowym, które będą stanowiły przesłanki dla władz samorządowych do podejmowania decyzji kierunkowych. Ale za szczególnie niewłaściwe, a wręcz szkodliwe dla polityki rozwoju na każdym poziomie samorządów, uważa się powierzanie przygotowania projektów strategii rozwoju jst, podmiotom komercyjnym, świadczącym usługi o takim charakterze. Wiąże się to przede wszystkim z praktycznie pewnym wystąpieniem następujących ryzyk: braku rzetelnego rozpoznania uwarunkowań rozwoju danej jednostki, braku proponowania rozwiązań dedykowanych dla danej jednostki - wynikających z indywidualnych predyspozycji, powielania ustaleń proponowanych innym jednostkom, wykorzystywaniem unikatowych rozwiązań wypracowanych w danej jednostce i mogących stanowić jej przewagę konkurencyjną w strategiach proponowanych innym jednostkom. Praktyka uczy, że podmioty sporządzające strategię są nierzetelne i niełojalne wobec jst, a niska jakość strategii przekłada się bezpośrednio na niewłaściwie prowadzoną politykę rozwoju – polegającą przede wszystkim na „bieżącym zarządzaniu terytorium”, a nie „realizowaniu konkretnej wizji rozwoju”.



2. Proces przygotowania projektu Strategii rozwoju województwa jest określony prawnie, ale w praktyce możliwe jest stosowanie rozwiązań dodatkowych, wprowadzanych przez regiony, niewymaganych formalnie ale oczywiście niebędących sprzecznymi z prawem. Przykładem takich działań w Kujawsko-Pomorskiem jest ponadprzeciętnie duże zaangażowanie procesu tworzenia projektu strategii – w tym przypadku zasadne jest wręcz używanie terminu „współtworzenie” z partnerami samorządu w prowadzeniu polityki rozwoju.
3. Proces przygotowania projektu Strategii rozwoju województwa będzie uwzględniał szeroki udział partnerów społeczno-gospodarczych, samorządowych, sektora ngo, szkół wyższych, sektora rolnego, reprezentacji seniorów oraz młodzieży – jako głosu doradczo-opiniującego w przygotowaniu ustaleń projektu. W szczególności określa się dwa etapy zaangażowania ww partnerów: etap współtworzenia, kiedy przedstawiając uwarunkowania i potrzeby rozwoju określa się, z udziałem wszystkich partnerów chętnych do uczestnictwa w tym procesie, optymalne kierunki rozwoju i sposoby ich realizacji oraz etap wymaganych przepisami prawa konsultacji społecznych, kiedy przedstawia się kompletny projekt dokumentu.
4. Zaangażowanie partnerów na etapie współtworzenia będzie się odbywało przede wszystkim poprzez zaproszenie do udziału w eksperckich panelach specjalistycznych (działania nastawione na wypracowanie rozwiązań dla danej dziedziny) oraz podczas narad podregionalnych (działania nastawione na wypracowanie rozwiązań dla danej części województwa), a także konferencji/narad plenarnych (o ogólnym charakterze). Konsultacje będą natomiast miały charakter powszechny i otwarty.

Co jest ustaleniem strategii rozwoju województwa?

5. Strategia składa się z ustaleń oraz treści niebędących ustaleniami. Często popełnianym błędem jest traktowanie wszystkich treści strategii rozwoju jako jej ustaleń.
6. Ustalenia są podstawą do określania spójności (lub braku spójności) ze strategią rozwoju województwa w tych procedurach formalnych, które wymagają ustalenia lub potwierdzenia zachowania tej spójności lub też obligują Samorząd Województwa do podejmowania określonych działań na rzecz rozwoju województwa. Pozostałe treści mają charakter informacyjny lub są komentarzem do ustaleń, względnie wyjaśnieniem przyjętych rozwiązań.
7. Ustaleniami strategii, które są podstawą do określania spójności (lub stwierdzenia braku spójności) ze strategią rozwoju województwa w tych procedurach formalnych, które wymagają ustalenia lub zachowania tej spójności, są:
 - a. Koncepcja rozwoju funkcjonalno-przestrzennego województwa kujawsko-pomorskiego – dla Planu zagospodarowania przestrzennego województwa, Polityki terytorialnej województwa oraz innych dokumentów o charakterze planów, programów i polityk wojewódzkich, a także dla dokumentów samorządów powiatowych i gminnych (jeśli wymagana jest ich zgodność ze strategią rozwoju województwa) – odnoszących się do sposobu zagospodarowania i organizacji przestrzeni oraz zachodzących w nim procesów rozwoju (w zakresie aspektów, które obejmuje Koncepcja),
 - b. Cel nadrzędny, cele główne, cele operacyjne oraz kierunki, w tym tabele określające charakterystykę kierunków (charakterystyka tekstowa celów głównych nie stanowi ustaleń strategii),
 - c. Wykaz projektów kluczowych,
 - d. Obszary Strategicznej Interwencji w województwie kujawsko-pomorskim,



- e. Ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w województwie.
- 8. Ustaleniami strategii, które zobowiązują Samorząd Województwa do podejmowania określonych działań (ich inicjowania, a następnie prowadzenia) na rzecz rozwoju województwa, są:
 - a. Cel nadrzędny, cele główne, cele operacyjne oraz kierunki, w tym tabele określające charakterystykę kierunków (charakterystyka tekstowa celów głównych nie stanowi ustaleń strategii),
 - b. Wykaz projektów kluczowych (w zakresie projektów, za które odpowiada Samorząd Województwa),
 - c. Obszary Strategicznej Interwencji w województwie kujawsko-pomorskim (w zakresie OSI, za które odpowiada Samorząd Województwa),
 - d. Ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w województwie,
 - e. Wykaz programów rozwoju i polityk województwa, kluczowych dla realizacji ustaleń strategii,
 - f. Zakres, częstotliwość i forma monitorowania realizacji ustaleń strategii.

Elastyczność ustaleń strategii rozwoju województwa

- 9. Rolą strategii jest zapewnienie względnie trwałych ram dla prowadzenia polityki rozwoju, która musi zakładać stabilność decyzji w określonej perspektywie czasu, w tym również dla alokacji środków finansowych zarówno po stronie publicznej, jak i decyzji inwestycyjnych podejmowanych przez podmioty rynku. Stabilność tych ustaleń jest ważna w kontekście korelowania strategii i programów regionalnych (sporządzanych dla realizacji Polityki Spójności). Jest to sprzeczne z oczekiwaniem, że strategia ma być dokumentem elastycznym. Tymczasem często popełnianym błędem jest przyjmowanie założenia, że strategia rozwoju województwa jest dokumentem, który może i powinien być często aktualizowany („dostosowywany”), w miarę pojawiania się bieżących potrzeb.
- 10. Od strony formalnej, strategia rozwoju województwa jest dokumentem pozbawionym jakichkolwiek atrybutów elastyczności. Wprowadzenie zmian wymaga przeprowadzenia trybu formalnego - identycznego, jak w przypadku sporządzania strategii „od podstaw”. W przypadku aktualizacji nie ma „uproszczonego trybu formalnego” – wszystkie działania formalne muszą być wykonane, a wymagane prawem terminy oraz następstwo ich realizacji są identyczne dla strategii nowo-tworzonej, jak i aktualizowanej.
- 11. Brak możliwości wprowadzania „łatwych/szybkich” zmian jest jedną z największych zalet strategii. Jeśli uwzględni się, że proces sporządzania strategii angażuje bardzo wiele podmiotów i środowisk, a także że jej ustalenia są niekiedy wynikiem kompromisów, a przede wszystkim jeśli uwzględni się, że strategia komunikuje wizję rozwoju regionu na najbliższe kilka lat – pełni ona rolę swoistej „umowy na cele i kierunki rozwoju regionu”, jaką zawarli podczas jej tworzenia interesariusze tego procesu. Brak elastyczności jest gwarantem zachowania trwałości tej „umowy”, a jeśli rzeczywiście pojawia się konieczność dokonania zmian strategii, to jej finalna treść będzie ponownie wynikiem procesu, w którym mogą uczestniczyć wszyscy chętni.
- 12. Oznacza to, że w praktyce strategia w niezmienionej formie obowiązuje przez kilka lat od momentu jej przyjęcia przez Sejmik Województwa – aż do momentu podjęcia decyzji, że z powodu jej dezaktualizacji zachodzi potrzeba sporządzenia kolejnego dokumentu. Decyzja ta



wynika zazwyczaj z corocznego przeglądu stanu realizacji strategii, ale może być powodowana także nagłym ujawnieniem takich zmian uwarunkowań lub potrzeb rozwoju, że niezbędne jest ponowne zdefiniowanie fundamentalnych założeń rozwoju.

13. Jedynym aspektem, w przypadku którego można mówić o elastyczności – jest proces realizacji ustaleń strategii. Zazwyczaj do strategii sporządza się dokumenty operacyjne, zwłaszcza w ujęciu dziedzinowym (programy, plany i polityki branżowe), których zadaniem jest szczegółowe przełożenie idei określonej w strategii, na konkretne działania operacyjne. (Szczególnym rodzajem takich programów jest program dotyczący funduszy europejskich. Jednak jego kształt oraz późniejsze zmiany wymagają uzgadniania z Komisją Europejską, co ogranicza Samorządowi Województwa swobodę w formułowaniu jego ustaleń i zazwyczaj program regionalny ma tylko pomocnicze, a nie decydujące znaczenie w realizacji ustaleń strategii). Dokumenty operacyjne mogą i powinny być aktualizowane. Oznacza to, że cele i kierunki określone w strategii są niezienne, ale sposób/metody ich realizacji mogą i powinny być dostosowywane w celu wyboru optymalnych rozwiązań.

Kiedy należy aktualizować strategię rozwoju województwa?

14. Strategię rozwoju należy aktualizować, kiedy przestaje ona pełnić rolę w pełni efektywnego narzędzia prowadzenia polityki rozwoju. W praktyce, pomimo iż każda strategia ma określony horyzont jej obowiązywania (wynosi on najczęściej około 8-10 lat), niemal w każdym przypadku kolejna strategia jest przyjmowana przed jego osiągnięciem. A ponieważ proces przygotowania nowej strategii trwa około 1,5-2 lata, prace nad kolejną strategią rozpoczynają się często już w „śródkresiu” realizacji strategii bieżącej.
15. Należy zauważyć, że już w momencie formalnego przyjęcia strategii, jest ona zdezaktualizowana o co najmniej 1 rok (niekiedy 2 lata), bo ocena stanu (diagnoza) jest wykonywana w początkowej fazie prac i na podstawie danych statystycznych publikowanych przez GUS z dużym opóźnieniem, a dyskusja o projektach i innych ustaleniach ma miejsce w środkowej fazie tworzenia projektu. W początkowym okresie realizacji nowej strategii, osiąmane efekty są najczęściej niewielkie, bo część działań z niej wynikających musi zostać dopiero przygotowanych, a nawet jeśli zostaną natychmiast rozpoczęte, to osiągnięcie konkretnych efektów wymaga ich przeprowadzenia. Realizacja niektórych ustaleń jest uzależniona od wcześniejszej realizacji innych. Najczęściej więc dopiero około 2-3 roku realizacji, działania nabierają bardzo szybkiego tempa, dostrzega się coraz więcej efektów realizacji ustaleń strategii i wówczas pojawiają się też efekty synergii, wynikające z faktu, że osiągnięte rezultaty wzajemnie się wzmacniają.
16. Należy uwzględnić, że wraz z realizacją ustaleń strategii zachodzą trzy procesy (patrz ryciny w końcowej części opinii): 1) postępuje realizacja jej ustaleń, 2) postępuje dezaktualizacja uwarunkowań, które w przededniu przyjęcia strategii były podstawą do sformułowania jej ustaleń, 3) pojawiają się nowe, nieprzewidziane w momencie tworzenia strategii, uwarunkowania, których wpływ na politykę rozwoju nie jest uwzględniony w strategii. Powodują one, że po kilku latach od rozpoczęcia realizacji strategii zaczyna się dostrzegać coraz większą jej nieadekwatność do obserwowanej sytuacji i potrzeb. Na tym etapie zaczyna się zmniejszać dynamika realizacji działań oraz spowalnia się osiąganie kolejnych efektów/korzyści z realizacji strategii. W praktyce jest to okres, kiedy należy już rozpocząć realizację kolejnej strategii, bo w przeciwnym przypadku nastąpi spowolnienie/stagnacja procesów rozwoju (okres naturalnego „wyhamowywania” bieżącej strategii należy zastąpić i

wykorzystać na „rozpędzanie” kolejnej). Oznacza to jednak, że programowanie nowej strategii należy rozpocząć już/jeszcze w okresie intensywnej realizacji strategii bieżącej.

17. Często popełnianym błędem jest oczekiwanie, że kolejną strategię sporządza się dopiero po zrealizowaniu całości ustaleń strategii bieżącej albo po osiągnięciu horyzontu czasowego określonego dla danej strategii. Dodatkowo w praktyce – z różnych względów – nigdy nie realizuje się całości ustaleń strategii i nie musi to oznaczać ani wadliwości tych ustaleń ani braku skuteczności w ich realizacji. Najczęstszymi przyczynami „zewnętrznymi” (niezależnymi od działań samorządu) niezrealizowania bądź opóźniania realizacji ustaleń strategii, są: oczekiwanie na przyjęcie niezbędnych rozwiązań na poziomie krajowym, brak woli realizacji lub opóźnianie rządowych inwestycji w regionie, obiektywny brak środków na realizację danego zadania, utrata celowości realizacji zadania, możliwość łatwiejszego/szybszego osiągnięcia efektów, które miały być skutkiem realizacji danego ustalenia, za pomocą innych działań.
18. Dla konstrukcji ustaleń kolejnej strategii nie ma żadnego znaczenia ocena w jakim stopniu została zrealizowana strategia poprzednia², jak też czy wprowadzane do nowej strategii ustalenia powielają ustalenia wcześniej obowiązującej strategii (np. następuje „przepisanie niezrealizowanych projektów”). Przystępując do tworzenia nowej strategii, myślimy o przyszłości, a nie o przeszłości³. Tworzenie strategii to zadanie dla wizjonerów, a nie historyków. Fundamentalne znaczenie ma tu założenie, że w momencie tworzenia nowej strategii (na kilka najbliższych lat), uwzględnia się w niej wszystkie te ustalenia, które uważa się za właściwe i potrzebne na te kilka nadchodzących lat, a więc nie ma żadnego znaczenia, czy są to ustalenia „nowe”, czy też są to niezrealizowane (ale zachowujące aktualność) ustalenia zawarte w dotąd obowiązującej strategii. Ma to szczególny sens, jeśli pamięta się o fakcie, że programowanie kolejnej strategii ma miejsce w okresie realizacji bieżącej, a więc w trakcie realizacji tych ustaleń. Należy także uwzględnić, że w prawidłowo funkcjonujących samorządach (mowa tu nie tylko o samorządach województw, bo logika planowania strategicznego jest identyczna dla wszystkich samorządów), realizacja strategii podlega regularnemu monitorowaniu, analizie i ocenie. Podobnie – stałej analizie podlegają zmiany stanu rozwoju województwa⁴ oraz zmiany kontekstu, w którym funkcjonuje region. Taka sytuacja ma miejsce jednak tylko wówczas, gdy samorząd prowadzi własne działania w tym obszarze, a nie tylko co kilka lat kupuje projekt kolejnej strategii lub ewaluację zmian stanu

² Taka analiza może mieć znaczenie wyłącznie dla programowania warstwy wdrożeniowej strategii jako kolejnego etapu, już po przyjęciu dokumentu strategii. Może być pomocna dla oceny zdolności organizacji samorządu, jego podmiotów, ale także wszystkich partnerów rozwoju społeczno-gospodarczego (interesariuszy rozwoju regionu), którzy mogą lub powinni realizować ustalenia strategii.

³ Tym bardziej, że przepisy prawa wymagają wykonania diagnozy, a więc dyskusja o przyszłości województwa bazuje na dowodach.

⁴ Pomocny w tym jest ustawowy obowiązek sporządzania Raportu o stanie województwa (choć Raport nie jest oczywiście jedynym opracowaniem analitycznym, które dostarcza bieżącej wiedzy o Województwie), który wbrew tytułowi, stanowi podsumowanie pracy Zarządu Województwa w danym roku. Decyzją Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego, Raport dla Województwa Kujawsko-Pomorskiego jest, począwszy od pierwszej edycji, sporządzany w powtarzalnym corocznie układzie celów obowiązującej strategii rozwoju, a dodatkowo od kilku lat zawiera szczegółowy monitoring rzeczowy realizacji strategii w analizowanym roku. Oznacza to, że „przy okazji” realizacji ustawowego obowiązku sporządzenia Raportu, corocznie wykonywana i publikowana jest bardzo szczegółowa analiza postępów w realizacji strategii rozwoju województwa.

rozwoju⁵. Ryzyko błędnej oceny sytuacji i błędnego wyboru momentu, w którym powinno się rozpocząć prace nad kolejną strategią wojewódzką – jest więc bardzo małe.

19. W polskich realiach, na cykl życia strategii rozwoju duży wpływ ma programowanie rozwoju na poziomie europejskim, bowiem znajomość kierunków i zasad realizacji polityki rozwoju dla kolejnej perspektywy unijnej, powinna być w strategii uwzględniana – nie tyle w konstrukcji celów rozwoju danej jednostki (one są obiektywne, a nie podporządkowane możliwości pozyskania środków na realizację), a w sposobie realizacji/osiągania tych celów. Dlatego też strategię bardzo często przyjmuje się w przededniu rozpoczęcia nowej perspektywy, bo pozwala to na uwzględnienie w prowadzeniu polityki rozwoju środków udostępnionych regionom w ramach Polityki Spójności.

Podsumowanie – rola Rady Rozwoju Gospodarczego w procesie tworzenia Strategii rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego do roku 2035 oraz w procesie realizacji jej ustaleń

20. Rada Rozwoju Gospodarczego powinna wziąć bardzo aktywny udział w tworzeniu projektu strategii rozwoju – dotyczy to zwłaszcza tworzenia ustaleń z zakresu rozwoju gospodarczego, ale także pozostałych, mających pośredni wpływ na kształtowanie konkurencyjności województwa, a więc będących tłem dla pomyślności rozwoju gospodarczego. Oczekuje się tu udziału o charakterze: 1) inicjowania wprowadzenia określonych ustaleń, 2) moderowania dyskusji, 3) opiniowania przedstawionych propozycji, w tym zwłaszcza zgłaszania poprawek i uzupełnień, 4) pełnienia roli pośrednika w upowszechnianiu idei strategii ale także pozyskiwania opinii w środowiskach, które reprezentują Członkowie Rady.
21. Rada Rozwoju Gospodarczego na etapie współtworzenia powinna stanowić podstawę dla branżowego panelu specjalistycznego poświęconego rozwojowi gospodarczemu – delegując przedstawicieli do panelu, a nawet patronując merytorycznie i moderując prace panelu. Przedstawiciele Rady powinni zadbać, by prace panelu służyły wypracowaniu obiektywnie najlepszych możliwych rozwiązań i były pozbawione partykularyzmów.
22. W sytuacji, gdy Rada Rozwoju Gospodarczego przyjmie rolę lidera w formułowaniu całościowej propozycji ustaleń do celu głównego dotyczącego rozwoju gospodarczego, to jeśli przedstawione propozycje będą spełniać wymogi metodyczne oraz wpisywać się w ogólną konwencję zapisu ustaleń strategii – z pewnością przedstawiona propozycja zostanie zaimplementowana w projekcie strategii.
23. Zasadnym jest, aby Rada Rozwoju Gospodarczego nawiązała bliższą współpracę z sektorem bardzo szeroko określonym jako „rolnicy i producenci rolni” w kierunku wypracowania rozwiązań wzmacniających sektor rolno-spożywczy oraz zaimplementowanie do celów wsparcia rolnictwa (jako funkcji gospodarczej) dobrych rozwiązań stosowanych przy wsparciu przedsiębiorców.
24. Na etapie realizacji ustaleń strategii, Rada Rozwoju Gospodarczego powinna zaangażować się w tworzenie dokumentów operacjonalizujących (program rozwoju gospodarczego, strategia inteligentnych specjalizacji) oraz przejąć rolę operatora części zadań - związanych z realizacją

⁵ Jest to sytuacja niestety powszechna wśród samorządów lokalnych – nawet wśród relatywnie dużych miast.



Fundusze Europejskie
dla Kujaw i Pomorza



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Samorząd Województwa
Kujawsko-Pomorskiego

konkretnych prac, przyjmując dewizę „regionalnej odpowiedzialności biznesu”⁶. Jeśli sam fakt przynależności do Rady świadczy o zaliczeniu do elity środowiska gospodarczego regionu, to rodzi to oczywiste zobowiązanie każdego z Członków Rady do wzięcia odpowiedzialności za pomyślność jego rozwoju w tych aspektach, w których ma takie możliwości dzięki osiągniętej pozycji społecznej, zawodowej i prezentowanemu autorytetowi.

⁶ Przez analogię do CSR – społecznej odpowiedzialności biznesu, „regionalną odpowiedzialność biznesu” należałoby zdefiniować, jako prowadzenie działalności biznesowej w taki sposób, by równocześnie maksymalizować szeroko rozumiane korzyści dla regionu, w którym funkcjonuje. W szczególności należałoby tu wskazać taki sposób realizacji strategii biznesowej podmiotu, w której dobrowolnie wybiera się działania zapewniające większe korzyści dla lokalnej społeczności i wyższą partycypację w życiu lokalnej społeczności, większą skalę lokalnej/regionalnej kooperacji, lepszą promocję własnego regionu, niższą skalę negatywnych oddziaływań oraz większe korzyści finansowe dla lokalnych i regionalnych samorządów.



Fundusze Europejskie
dla Kujaw i Pomorza



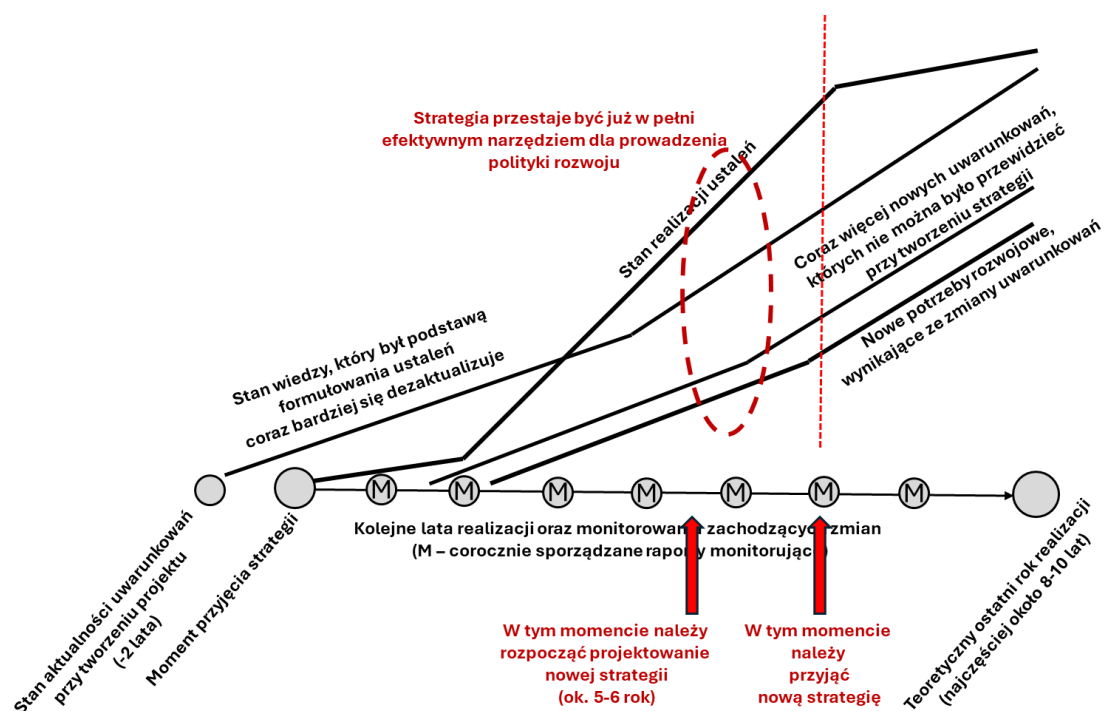
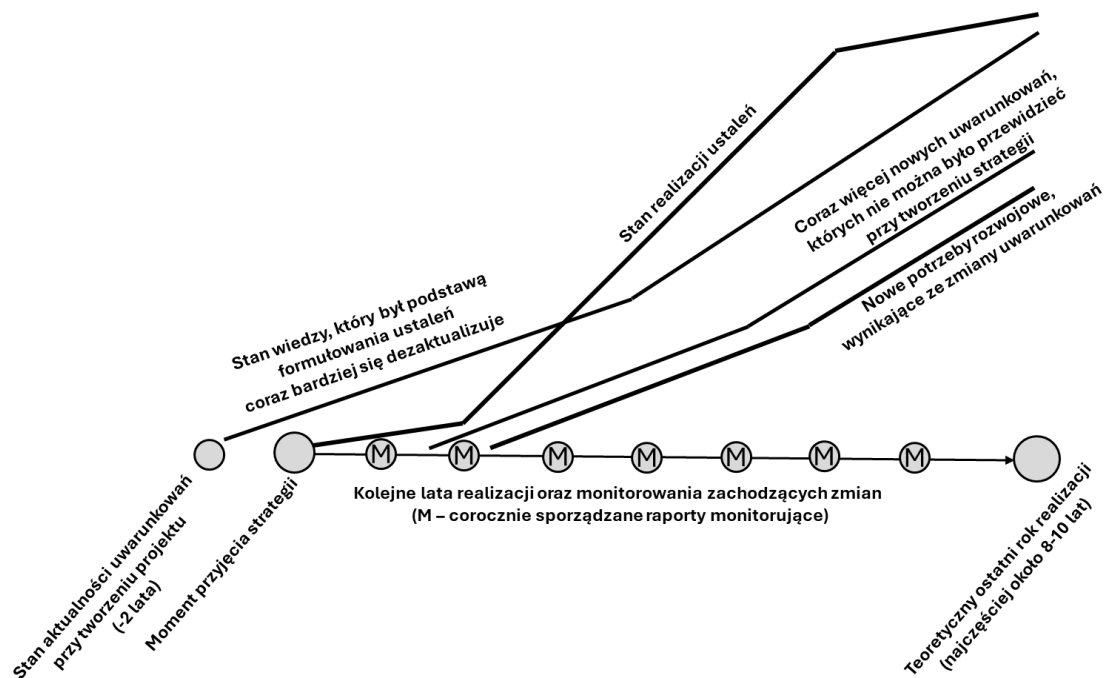
Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Samorząd Województwa
Kujawsko-Pomorskiego

Rycina – cykl życia strategii rozwoju





Fundusze Europejskie
dla Kujaw i Pomorza

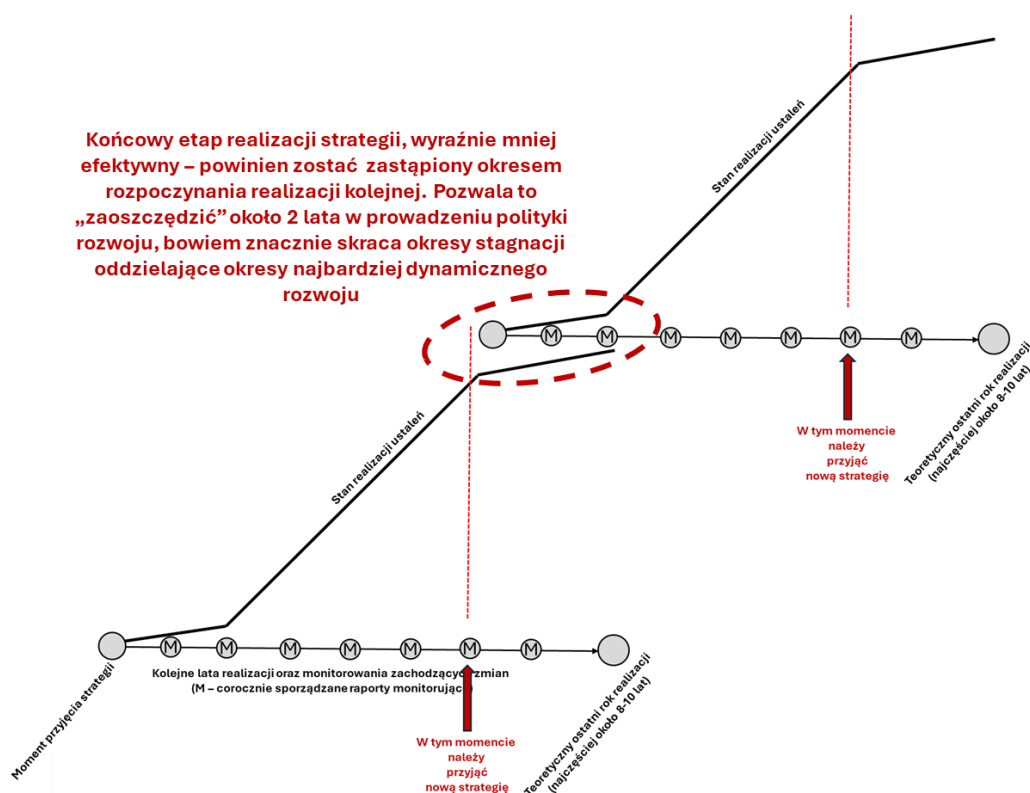
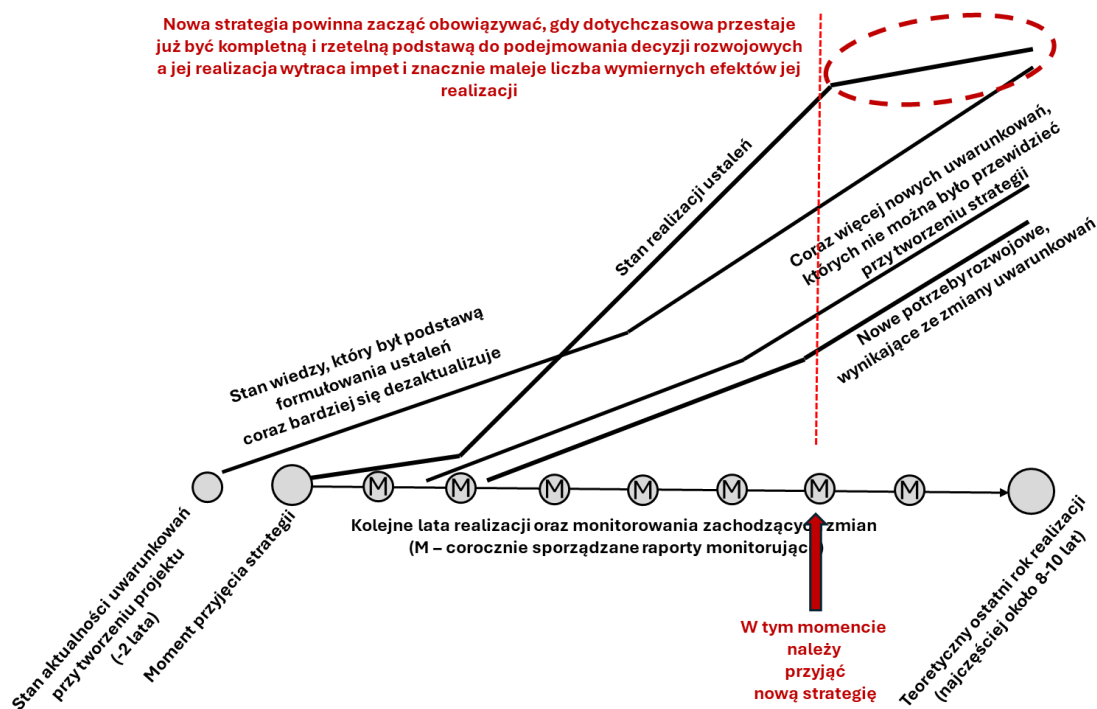


Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Samorząd Województwa
Kujawsko-Pomorskiego





Fundusze Europejskie
dla Kujaw i Pomorza



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Samorząd Województwa
Kujawsko-Pomorskiego

II. PRZYJĘCIE OPINII

Temat	STRATEGIA REGIONU
Sprawozdawca	ADAM STAŃCZYK – Dyrektor Departamentu Planowania Strategicznego i Współpracy Regionalnej, Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego
Zespół tematyczny	-
Data przyjęcia przez Radę	19.05.2026 r.
Wynik głosowania Rady	Opinia przyjęta większością głosów
Adresat i forma przekazania opinii	Opinia przekazana w formie pisemnej do Biura Obsługi Zarządu



Kujawsko-Pomorski
Fundusz Rozwoju



Regionalne
Obserwatorium
Gospodarcze



Proces
Przedsiębiorczego
Odkrywania