

Krzysztof Małachowski

Uniwersytet Szczeciński

STRATEGIA ROZWOJU SZCZECINA 2025

Streszczenie: Przedmiotem opracowania jest Strategia Rozwoju Szczecina do roku 2025 (SRS 2025). Dokument ten, przygotowany w ramach prac nad aktualizacją poprzedniej strategii Szczecina, z roku 2002, jest obecnie wyznacznikiem kierunków rozwoju miasta na najbliższe 15 lat. Przyczynkiem do aktualizacji poprzedniej strategii, a w konsekwencji do opracowania dokumentu całkowicie nowego stały się przemiany społeczno-gospodarcze, jakie zaszły w Szczecinie w pierwszej dekadzie XX wieku, oraz przyjęcie przez władze miasta wizji Szczecina do roku 2050 jako miasta pływających ogrodów (Floating Garden 2050). Cele strategiczne na rok 2025 zakładają stworzenie miasta metropolitalnego, otwartego i tolerancyjnego, atrakcyjnego do życia i pracy, będącego wspólnotą mieszkańców wyróżniających się aktywnością gospodarczą oraz kapitałem intelektualnym.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, rozwój regionalny, polityka regionalna, Szczecin.

1. Wstęp

Strategia rozwoju lokalnego jest instrumentem, za pomocą którego władze lokalne powinny programować rozwój jednostek samorządu terytorialnego. Pojęcie strategii rozwoju można definiować jako „wieloletni program rozwoju, zawierający uporządkowane w sposób hierarchiczny cele długofalowe i sposoby ich realizacji, podlegający ciągłej aktualizacji społecznie akceptowany”¹. Pomimo że ustawodawca nie nakłada na gminy obowiązku przygotowania takiego dokumentu, to zaleca się jego opracowanie w ustawach regulujących finanse publiczne i ustawach o dochodach jednostek samorządu terytorialnego.

Strategia może przyczynić się do stworzenia ram działalności gminy i racjonalizacji jej wydatków budżetowych, gdyż otwiera drogę na środki ze źródeł pomocowych. Typowymi elementami składającymi się na dokument strategiczny są:

- diagnoza obecnego stanu i identyfikacja głównych problemów rozwojowych,

¹ G. Gołębski (red.), *Metody stymulowania turystyki w ujęciu przestrzennym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 229.

- analiza SWOT,
- wizja rozwojowa,
- cele rozwojowe,
- strategiczne programy gospodarcze,
- wdrażanie i monitorowanie strategii.

Strategia rozwoju może przybierać różne kształty i formy, zapewniając bardziej lub mniej zrównoważony rozwój społeczności lokalnej. Jej wybór uzależniony jest przede wszystkim od specyfiki środowiska społeczno-gospodarczego i naturalnego, którego ma dotyczyć². Głównie chodzi tu o określenie położenia geograficznego, aktualnej i potencjalnej pojemności rynku lokalnego (mierzonej liczbą strumienia mieszkańców, zarówno czasowo, jak i na stałe przebywających na terytorium będącym w jurysdykcji danej jednostki samorządowej), czy też innych walorów, które pozwolą przyciągnąć potencjalnych inwestorów i zapewnić rozwój społeczności lokalnej.

Strategia powinna wynikać z potencjalnych możliwości wykorzystania nie tylko własnych pomysłów na rozwój i aktywność społeczeństwa, ale też z takich elementów, jak: zasoby surowcowe i kadrowe, walory klimatyczne, przyrodnicze, uzdrowiskowe czy możliwości rekreacyjne. Nie bez znaczenia jest charakter jednostki samorządowej, tzn. czy jest to jednostka wiejska, czy miejska, mała czy duża, zasobna czy nie. Pod uwagę bierze się obszar, liczbę mieszkańców (gęstość zaludnienia), w tym również aktywnych zawodowo, profil aktywności zawodowej i gospodarczej.

Na ogół strategia rozwoju gmin obejmuje tylko teren gminy. Stosunkowo rzadko są uwzględniane uwarunkowania wynikające z sytuacji w gminach sąsiednich i w otoczeniu regionalnym³. Nieliczne są sytuacje, gdy strategia gminy jest skoordynowana ze strategiami przygotowanymi w okolicznych gminach. Wytlumaczeniem może być jedynie różnica czasu tworzenia tych dokumentów. Strategię rozwoju gmina może przygotować w różny sposób, najczęściej we współpracy z ekspertami (konsultantami), na ogół na 10–15 lat⁴ (co jakiś czas powinna być aktualizowana).

Celem opracowania jest prezentacja głównych założeń Strategii Rozwoju Szczecina do roku 2025. Szczecin jest miastem na prawach powiatu, a jednocześnie stolicą województwa zachodniopomorskiego położoną w zachodniej jego części. Powierzchnia miasta (301 km²)⁵ stawia je na 3. miejscu wśród największych miast Polski, podczas gdy ludnościowo (405,6 tys. osób) plasuje się na 7. pozycji. Przedstawione wartości świadczą o znaczącym potencjale Szczecina w skali kraju, jak również jego dominującej roli w rozwoju województwa i Euroregionu Pomierania, do którego należy.

² B. Filipiak-Dylewska, A. Szewczuk, *Zarządzania strategiczne*, Wydawnictwo Fundacji na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 376–377.

³ E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000, s. 203.

⁴ M. Jastrzębska, *Zarządzanie finansami gmin*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 41.

⁵ Dane liczbowe pochodzą z Banku Danych Lokalnych GUS i dotyczą roku 2011.

2. Potrzeba i proces powstawania strategii dla Szczecina

W roku 2008 władze Szczecina ogłosiły przetarg⁶ na przygotowanie aktualizacji Strategii Rozwoju Szczecina oraz opracowanie średniookresowego programu rozwoju; wygrała go spółka WYG International z Warszawy⁷ będąca częścią WYG Group, brytyjskiej grupy notowanej na londyńskiej giełdzie papierów wartościowych⁸. Szefem zespołu ekspercko-redakcyjnego został prof. Dariusz Zarzecki z Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Wszystkie aspekty funkcjonowania miasta podzielono na trzy sfery: gospodarczą, społeczną i przestrzenną. Profesor Zarzecki został także głównym ekspertem w sferze gospodarczej. Sferę społeczną powierzono prof. Stanisławowi Flejterskiemu z Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego, a przestrzenną Januszowi Nekandzie-Trepce, dyrektorowi szczecińskiego oddziału Ośrodka Dokumentacji Zabytków. W ramach prac nad aktualizacją strategii przygotowano trzy istotne dokumenty odpowiadające za analizę stanu obecnego (Diagnoza Społeczno-Gospodarcza Szczecina) i ocenę strategii przyjętej w 2002 r. (Ocena Realizacji Strategii Rozwoju Szczecina) oraz określenie pożądanego kierunku działań (Strategia Rozwoju Szczecina 2025). Pierwszy dokument, Diagnoza Społeczno-Gospodarcza Szczecina (DSG), podzielony na 14 części, zyskał podwójne znaczenie, gdyż z jednej strony był podstawą oceny strategii przyjętej w roku 2002, a z drugiej stanowił punkt wyjścia nowej strategii rozwoju miasta. Prace nad DSG zakończyły się opublikowaniem w maju 2010 r. raportu podsumowującego, analizującego i oceniającego zebrane dane o Szczecinie obejmujące lata 2002–2008.

Parametry charakteryzujące Szczecin były analizowane nie tylko w czasie, ale również w przestrzeni, poprzez odniesienie zaobserwowanych dla Szczecina wyników do wartości analogicznych parametrów uzyskanych dla siedmiu miast uznanych za porównywalne (Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Lublin, Łódź, Poznań, Wrocław), a także do województwa zachodniopomorskiego i całego kraju.

Strategia Rozwoju Szczecina 2025 (dalej: SRS 2025 lub Strategia) to najważniejszy dokument aktualizujący Strategię Rozwoju Szczecina z 2002 r. Opracowany i opublikowany 23 maja 2011 r., został przyjęty uchwałą Rady Miasta Szczecina 19 grudnia 2011 r. Przedstawione w nim kierunki rozwoju miasta pozwoliły określić jego misję jako miasta otwartego i tolerancyjnego, atrakcyjnego dla życia i pracy, będącego wspólnotą mieszkańców wykorzystujących do trwałego rozwoju dziedzictwo kulturowe, walory środowiska przyrodniczego oraz nadbałtyckie i nad-

⁶ Zamówienie publiczne Urzędu Miasta Szczecin nr 2008/S 198–262980 na usługi doradcze w zakresie rozwoju, Biuletyn Informacji Publicznej.

⁷ *Szczecin przystępuje do aktualizacji Strategii Rozwoju Miasta. Wykona to firma wybrana w przetargu*, BiznesPolska.pl, <http://www.biznespolska.pl/komunikaty/184264/Szczecin-przyst%C4%99puje-do-aktualizacji-Strategii-Rozwoju-Miasta.-Wykona-to-firma-wybrana-w-przetargu.html>.

⁸ S. Dolniak-Górski, informacja prasowa z dnia 13 lipca 2009 r., <http://strategia-szczecin.pl/index.php/aktualnosci/55-informacje-prasowe/56-informacja-prasowa-tworzymy-mape>.

odrzańskie położenie. Sprecyzowana w ten sposób misja jest częściowo wynikiem przyjętej w 2008 r. wizji rozwoju miasta do roku 2050⁹ oraz Długoterminowej Strategii Zarządzania Marką Szczecin. Projekt Floating Garden, bo tak w skrócie określa się wizję Szczecina, zakłada budowę miasta wyjątkowego, miasta pływających ogrodów, otwartego, transgranicznego, innowacyjnego, wizjonerskiego, wielokulturowego i wielojęzycznego¹⁰. SRS 2025 jest przejściem na operacyjny, choć wciąż bardzo ogólny poziom zarządzania miastem i jego potencjałem w celu urzeczywistnienia wizji. Fakt, że prace nad SRS 2025 rozpoczęły się dopiero po ustaleniu wizji Szczecina, **wyróżnia ten dokument spośród analogicznych strategii powstających w innych miastach**. Jest to bowiem integralny element harmonogramu projektu Floating Garden, w którym zaplanowano trzy etapy realizacyjne: poznaj wizję (lata 2008–2009), zobacz wizję (2010–2015) i dotknij wizji (po 2015 r.). Bez strategicznego dokumentu określającego długoterminowe (w perspektywie 10 lat) cele i zadania wizja Szczecina mogłaby po pewnym czasie przerodzić się w sloganowy, jałowy, kosztowny i nieproduktywny projekt marketingowy. Przejawem spójności SRS 2025 z ideą Floating Garden jest rozdział szósty Strategii, gdzie zapisano¹¹: „wytyczne dla długofalowego procesu komunikowania się miasta jako marki z interesariuszami bazują na niekwestionowanych potencjałach Szczecina, jakimi są:

- woda, zieleń, przestrzeń,
- otwartość na idee i przedsiębiorczość mieszkańców,
- tolerancja, wolność i poszanowanie przyrody,
- wielokulturowość i międzynarodowa społeczność,
- sytuacja geopolityczna – transgraniczność.

Wykorzystanie wyżej wymienionych potencjałów, z uwzględnieniem potrzeby strategicznego planowania i odpowiedzialności za niepowtarzalne walory naturalne miasta, stanowi podstawę wizji Szczecin Floating Garden 2050 project, która **wyróżnia Szczecin spośród innych ośrodków miejskich polskich i europejskich**. Dokument SRS 2025 **uwzględnia tę wizję, a zaprezentowane w nim kierunki rozwoju odpowiadają długofalowym założeniom strategii marki, doprecyzowując zasady ich realizacji w perspektywie najbliższych 15 lat**”.

Ponad 40 lat (do 2050 r.) to okres zbyt długi, by planować konkretne inwestycje i stawiać priorytety zarządzającym i administrującym miastem. Dlatego też konieczne było stworzenie strategii, która skróci ten czas do 15 lat, po czym zdeterminuje reorientację celów koniecznych do realizacji większego projektu, jakim jest wizja. Jednakże w Strategii również nakreślono ważne zadania stawiane przed mieszkańcami i politykami do roku 2025.

⁹ http://www.szczecin.eu/marka/aktualnosci/szczecin_przyszlosci_floating_garden.html (26.11.2012).

¹⁰ http://www.szczecin.eu/marka/strategia_marki (26.11.2012).

¹¹ D. Zarzecki (red.), *Strategia Rozwoju Szczecina 2025*, Szczecin 2011, s. 37.

3. Wyzwania i cele zapisane w Strategii Rozwoju Szczecina

Do najważniejszych wyzwań, wymagających uwzględnienia w procesie kształtowania wielokierunkowego rozwoju społeczno-gospodarczego Szczecina do 2025 r., zaliczono m.in.¹²:

- efektywniejsze wykorzystanie potencjałów rozwojowych miasta dla silniejszej dywersyfikacji miejskiej gospodarki i rozwoju nowych form aktywności gospodarczej,
- budowanie przewag konkurencyjnych, w miejsce komparatywnych, szczecińskiej gospodarki, niezbędnych do długofalowego działania na rynku międzynarodowym w warunkach swobodnego przepływu dóbr, usług, kapitału i ludzi i postępującej globalizacji,
- przeciwdziałanie niekorzystnym trendom demograficznym, skutkującym starzeniem się społeczeństwa i wyludnianiem miasta; tworzenie podstaw miejskiej polityki migracyjnej,
- silniejszą i efektywniejszą integrację sektora wiedzy, innowacji i gospodarki w celu budowy nowoczesnej, konkurencyjnej Gospodarki Opartej na Wiedzy,
- kształtowanie warunków nauczania i rozwoju osobowego dzieci, młodzieży i dorosłych oraz dostępu do technik informatycznych w celu budowy społeczeństwa informacyjnego,
- przeciwdziałanie marginalizacji Szczecina, związanej z projektowanym przebiegiem transnarodowych korytarzy wysokiego rozwoju wzdłuż osi A2 i A4, omijających region zachodniopomorski, poprzez udział w strategiach rozwoju multimodalnego transportu, opartego na hanzeatyckim korytarzu transportowym i CETC-ROTUE65 (północ-południe Europy),
- rozwijanie funkcjonalnych powiązań z najbliższym otoczeniem, zarówno krajowym, jak i międzynarodowym, w obliczu integrującej się Europy,
- włączenie Szczecina do realizacji wspólnych koncepcji sieciowej współpracy miast i regionów bałtyckich w zakresie budowy globalnej strefy integracji na kształt europejskiego Pentagonu (przyciąganie inwestycji, funkcjonalna integracja obszarów miejskich z otoczeniem, wzmocnienie kapitału przyrodniczo-kulturowego itp.),
- wzmocnienie tożsamości mieszkańców, rozwój postaw prospołecznych, proinnowacyjnych i proekologicznych,
- rozwój społeczeństwa obywatelskiego, partycypującego zarówno w podejmowaniu decyzji dotyczących kierunków i metod rozwoju miasta, jak i w ich realizacji; rozwój szerokiej, partnerskiej platformy zarządzania miastem.

Wyzwania stawiane przed realizatorami Strategii wynikają z obiektywnych słabości miasta oraz ciężaru historycznych nieudanych koncepcji rozwoju Szczecina.

¹² Tamże, s. 36.

W rzeczywistości potencjał rozwojowy miasta, wsparty umiejętnym wykorzystaniem szans w otoczeniu, określa podstawowe obszary i kierunki jego rozwoju. Klasyfikacja SWOT, którą przeprowadził zespół ekspertów aktualizujący Strategię, wykazała, że Szczecin posiada niewykorzystane przewagi konkurencyjne oraz wewnętrzne pokłady rozwoju.

Rozwinięta baza oraz szeroka oferta szkolnictwa średniego i akademickiego umożliwiają rozwój nowoczesnych usług, przemysłu i innych form aktywności gospodarczej. Dodatkowo rozwojowi gospodarczemu będzie sprzyjał wysoki poziom aktywności i przedsiębiorczości mieszkańców oraz relatywnie duży udział osób w wieku produkcyjnym o wysokich kwalifikacjach. Znajdujące się w Szczecinie zasoby zieleni i wód powierzchniowych, objęte prawną ochroną przyrody obszary o wysokiej wartości przyrodniczej stanowią wielką szansę rozwoju szeroko rozumianej turystyki, rekreacji, sportów wodnych i wypoczynku¹³.

Kolejną szansą rozwojową jest pełnienie przez miasto funkcji metropolitalnych i aglomeracyjnych, również wobec przygranicznych gmin niemieckich. Ta ostatnia cecha sprawia, że Szczecin posiada wyjątkowy potencjał rozwoju oparty na bliskiej współpracy międzynarodowej, której brak miastom położonym w środkowej części Polski. Intensyfikacja tej współpracy (gospodarczej, naukowej, kulturalnej, oświatowej itd.) jest naturalnym kierunkiem działania, który powinien być rozwijany. W tej kwestii kluczowa jest inwentaryzacja najważniejszych powiązań międzynarodowych Szczecina oraz firm, uczelni i innych instytucji.

W warunkach gospodarki rynkowej najważniejsza jest jednak aktywność gospodarza mieszkańców, która w perspektywie malejącego PKB wymaga podjęcia radykalnych, a zarazem skutecznych działań w kierunku pobudzenia szczecińskiej gospodarki i powiększenia liczby atrakcyjnych miejsc pracy. W Strategii stwierdzono, że należy tworzyć sprzyjające warunki dla wszelkiej przedsiębiorczości, w miarę możliwości uwłaszczać mieszkańców, ale równocześnie intensywnie zabiegać o inwestorów z zewnątrz. Szczecin powinien stawiać na te dziedziny, które mają dobre perspektywy, zwłaszcza na usługi oparte na wysoko kwalifikowanych kadrach. Warunkiem jest rozpoznanie oczekiwań inwestorów i zapewnienie odpowiednich zasobów (grunty, powierzchnie biurowe, kadry, otoczenie biznesu, skomunikowanie itd.). Zalecanym kierunkiem na przyszłość są inwestycje w outsourcing procesów biznesowych (ang. Business Process Outsourcing, BPO) w różnych specjalnościach, w tym w informatyce, księgowości, projektowaniu, finansach. Szansą na zmianę struktury branżowej gospodarki Szczecina jest zdynamizowanie rozwoju branż innowacyjnych. Wobec upadku wielu firm reprezentujących tradycyjne dziedziny przemysłu, powinien nastąpić rozwój wysoko specjalizowanych usług, do których należą usługi naukowo-badawcze, prace projektowe, obliczeniowe, rozwojowe i wsparcie badawcze dla nowoczesnego przemysłu, w tym produkcja specjalistycznych wyrobów o najwyższym stopniu przetworzenia (odczynniki, markery, półprodukty specjalizowane dla wysokiej jakości

nowoczesnych wyrobów przemysłowych, specjalistyczne przyrządy i aparatura pomiarowa, oprogramowanie komputerowe, wyspecjalizowane układy elektroniczne, informatyczne, mechatroniczne itp.).

Realizacja strategicznych kierunków działań, przezwyciężenie barier i pokonanie wyzwań pozwoli w przyszłości na funkcjonowanie Szczecina jako miasta¹⁴:

- metropolitalnego, o intensywnych związkach z zagranicą, głównie z Niemcami i Skandynawią, atrakcyjnego dla sąsiednich, otwartego na nowe idee i przybyśców z innych regionów i krajów,
- postindustrialnego, oferującego atrakcyjne miejsca pracy, ośrodka rozwoju usług nowoczesnych i wybranych usług tradycyjnych (w tym portowo-żeglugowych),
- inwestującego w wiedzę, zorientowanego na nowoczesną edukację, o bogatej ofercie kształcenia na poziomie akademickim, również dla obcokrajowców,
- będącego ważnym ośrodkiem rozwoju sfery IT, innowacji techniczno-technologicznych i badań w wybranych dziedzinach (np. genetyka, nanotechnologie, oceanotechnika),
- z rozwiniętym węzłem transportowo-logistycznym, opartym na porcie morskim i śródlądowym, połączeniach drogowe, kolejowych i lotniczych,
- o znacznych zasobach zieleni i wód, bezpiecznego, przyjaznego i atrakcyjnego dla mieszkańców, inwestorów i turystów, o bogatej ofercie kulturalnej oraz wysokiej jakości życia i wypoczynku.

Misja miasta, opisana w opracowaniu, wdrażana będzie przez cztery równorzędne cele strategiczne i realizujące je cele operacyjne (tab. 1).

Taka hierarchia celów reprezentuje odmienne podejście zespołu eksperckiego, niż miało to miejsce w 2002 r., gdy powstawała poprzednia strategia Szczecina. W opracowaniu zwrócono już uwagę, że nowy dokument strategii miasta powstawał w ramach aktualizacji poprzedniej strategii, natomiast prace przy diagnozie pokazały, że konieczne będzie stworzenie strategii całkowicie od nowa. W efekcie powstała m.in. dwustopniowa hierarchia celów, podczas gdy w 2002 r. struktura była trzystopniowa (rys. 1).

4. Zakończenie

Sposób funkcjonowania struktury zarządzania strategią ma niezwykle istotne znaczenie z punktu widzenia efektywności i skuteczności jej wdrażania. Brak struktury zarządzania rodzi niebezpieczeństwo nieosiągnięcia zakładanych celów mimo wydatkowania na ten cel środków finansowych¹⁵. System zarządzania realizacją Strate-

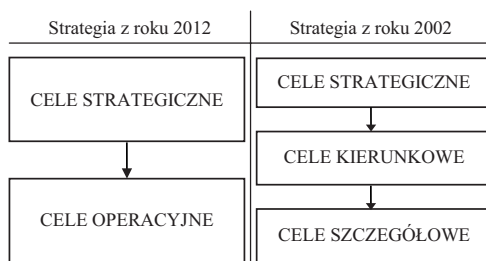
¹⁴ Tamże, s. 40.

¹⁵ G. Gorzelak, A. Bąkowski, M. Kozak, A. Olechnicka, *Polskie Regionalne Strategie Innowacji: ocena, wnioski dla dalszych działań*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.

Tabela 1. Cele strategiczne i operacyjne zapisane w Strategii Rozwoju Szczecina 2025

Cel strategiczny	Cel operacyjny
I. Szczecin – miasto wysokiej jakości życia	Ochrona oraz wykorzystanie walorów przyrodniczych
	Rewitalizacja i rozwój przestrzeni miejskiej
	Wspieranie rozwoju efektywnych usług społecznych
II. Szczecin – miasto nowoczesnej, konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki	Wspieranie rozwoju biznesu lokalnego i dopływu inwestycji zewnętrznych
	Podnoszenie innowacyjności przedsiębiorstw
	Zdynamizowanie rozwoju turystyki z wykorzystaniem zasobów przyrodniczych i dziedzictwa historyczno-kulturowego
III. Szczecin – miasto o wysokim kapitale intelektualnym	Budowanie kapitału społecznego szczecinian, wzrost zaufania między ludźmi, poprawa relacji miasto–obywatel oraz pobudzanie aktywności społecznej
	Wspieranie rozwoju szczecińskiego ośrodka naukowego oraz współpracy środowisk nauki, gospodarki, kultury, sportu i lokalnych elit
	Poszerzanie zakresu, dostępności i jakości edukacji
IV. Szczecin – atrakcyjne miasto metropolitalne	Intensyfikacja i wzrost efektywności współpracy międzynarodowej
	Poprawa dostępności transportowej i układu komunikacyjnego miasta
	Wspieranie rozwoju i harmonizacja metropolitalnych funkcji Szczecina oraz realizacja projektów budujących prestiż miasta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Zarzecki (red.), *Strategia Rozwoju Szczecina 2025*, Szczecin 2011, s. 58.

**Rys. 1.** Hierarchia celów przyjęta w Strategii Rozwoju Szczecina w latach 2002 i 2012

Źródło: opracowanie własne.

gii Rozwoju Szczecina 2025 zakłada, że bezpośrednim dokumentem wykonawczym będzie Wieloletni Program Rozwoju Szczecina (WPRS), składający się z zadań strategicznych, a w przypadku gdy zadania te będą tworzyły spójny i nierozdzielny zestaw, z obejmujących je projektów strategicznych¹⁶. Dodatkowo za zarządzanie działaniami realizowanymi na podstawie SSR 2025 w zakresie podmiotowym będą odpowiedzialni przede wszystkim Prezydent Miasta, Rada Miasta, Rada Strategii, Zespół ds. Strategii oraz Niezależny Zespół Ekspertki¹⁷.

Obok WPRS, narzędziami realizacji SRS 2025 będą cztery programy strategiczne (po jednym dla każdego celu strategicznego), 12 programów tworzonych fakultatywnie dla właściwych celów operacyjnych, zadania (projekty) strategiczne, polityki rozwoju (w SRS 2025 zaproponowano wstępnie 16 polityk branżowych), informacja z realizacji Strategii i WPRS, Wieloletnia Prognoza Finansowa oraz studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Szczecin. Elementami dopełniającymi system zarządzania SRS 2025 są procedury jej realizacji, monitorowania, ewaluacji oraz aktualizacji i finansowania.

Literatura

- Dolnick-Górski S., Informacja prasowa z dnia 13 lipca 2009 r., <http://strategia-szczecin.pl/index.php/aktualnosci/55-informacje-prasowe/56-informacja-prasowa-tworzymy-mape>.
- Filipiak-Dylewska B., Szewczuk A., *Zarządzania strategiczne*, Wydawnictwo Fundacji na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000.
- Gołembski G. (red.), *Metody stymulowania turystyki w ujęciu przestrzennym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- Gorzela G., Bąkowski A., Kozak M., Olechnicka A., *Polskie Regionalne Strategie Innowacji: ocena, wnioski dla dalszych działań*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
- Jastrzębska M., *Zarządzanie finansami gmin*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
- Szczecin przystępuje do aktualizacji Strategii Rozwoju Miasta. Wykona to firma wybrana w przetargu*, <http://www.biznespolska.pl/komunikaty/184264/Szczecin-przyst%C4%99puje-do-aktualizacji-Strategii-Rozwoju-Miasta.-Wykona-to-firma-wybrana-w-przetargu.html>.
- Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000.
- Zarzecki D. (red.), *Strategia Rozwoju Szczecina 2025*, Szczecin 2011.
- http://www.szczecin.eu/marka/aktualnosci/szczecin_przyszlosci_floating_garden.html.http://www.szczecin.eu/marka/strategia_marka.

¹⁶ D. Zarzecki, wyd. cyt., s. 58.

¹⁷ Cały zakres podmiotowy został opisany w: D. Zarzecki, wyd. cyt., s. 59–62.

STRATEGY OF SZCZECIN DEVELOPMENT 2025

Summary: The study presents Development Strategy of Szczecin to 2025 (SRS 2025). This document prepared as part of work on updating the previous strategy of Szczecin from 2002, is now the determinant of the direction of development for the next 15 years. Social and economic changes that took place in Szczecin in the first decade of the twentieth century and the adoption by the city of Szczecin a vision to the year 2050 as the city of floating gardens (Floating Garden 2050) have become the contribution to the update of the previous strategy, and consequently to the development of entirely new documents. Strategic objectives for 2025 years involve the creation of a metropolitan city, open and tolerant, attractive to live and work, which is a community of people distinguished by their economic activity and intellectual capital.

Keywords: strategy management, regional development, regional politics, Szczecin.