

*Ocena ex-ante projektu zaktualizowanej
Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego
2020*

raport końcowy



ibs
INSTYTUT BADAŃ STRUKTURALNYCH

Instytut Badań Strukturalnych

ul. Rejtana 15 lok. 24/25

02-516 Warszawa, Polska

e-mail: ibs@ibs.org.pl

tel.: + 48 22 629 33 82; fax. +48 22 395 50



ibs
INSTYTUT BADAŃ STRUKTURALNYCH

Wykaz skrótów wykorzystanych w raporcie

DSRK	Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju (projekt)
KPZK	Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030
KSRR	Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020. Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie
OSI	obszary strategicznej interwencji
OMT	Obszar Metropolitalny Trójmiasta
SRK	Strategia Rozwoju Kraju 2020 (projekt)
SRWP 2020	projekt Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020
SZR	Subregionalne Zespoły Robocze
TZR	Tematyczne Zespoły Robocze

skrócone nazwy elementów Strategii oraz towarzyszących jej dokumentów

Koncepcja	<i>Koncepcja Procesu Aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego</i>
Misja	<i>Misja Instytucji Realizujących Strategię</i>
Prognozy	<i>Prognozy dla województwa pomorskiego</i>
Przewodnik	<i>Przewodnik Aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego</i>
Scenariusze	<i>Scenariusze rozwoju województwa pomorskiego</i>
SWOT	<i>Analiza SWOT dla województwa pomorskiego</i>
Wizja	<i>Wizja województwa pomorskiego w 2020 r.</i>
Wnioski	<i>Wnioski z analizy sytuacji społeczno-gospodarczej województwa pomorskiego</i>
Wyzwania	<i>Wyzwania strategicznych dla województwa pomorskiego</i>

Streszczenie

Niniejszy raport jest podsumowaniem prac w ramach *Oceny ex-ante projektu zaktualizowanej Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego* realizowanego przez Instytut Badań Strukturalnych na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego. Ocena objęła swoim zakresem zarówno dokument Strategii przyjęty przez Zarząd Województwa w marcu 2012 r., jak i rozpoczęty w połowie 2011 r. proces aktualizacji dokumentu oraz trwające od kwietnia 2012 r. konsultacje społeczne.

Ocena części diagnostycznej

Pierwszym z analizowanych elementów Strategii była jej część diagnostyczna. Ogólna ocena zapisów tego elementu dokumentu jest pozytywna: jego zawartość daje (w większości przypadków) odpowiednie merytoryczne podstawy dla sformułowanych w części projekcyjnej celów interwencji. W szczególności:

- w Strategii udało się zidentyfikować zjawiska i uwarunkowania w otoczeniu regionu, które będą determinowały jego rozwój w horyzoncie najbliższej dekady;
- w selektywny sposób udało się przedstawić najważniejsze wnioski z analizy sytuacji społeczno-gospodarczej regionu, w ramach których wskazano na kluczowe potencjały rozwojowe oraz wyodrębniono najbardziej istotne problemy rozwojowe, które powinny być przedmiotem interwencji;
- w zdecydowanej większości przypadków przeprowadzono poprawny merytorycznie wywód: poczynając od oceny bieżącej sytuacji, przez selekcję zagadnień szczególnie istotnych po wskazanie na najważniejsze wyzwania rozwojowe, które powinny być przedmiotem interwencji na poziomie regionalnym.

Podczas prac nad ostateczną wersją Strategii rekomendujemy jednak pewne zmiany w formule i zawartości części diagnostycznej. Pozwolą one na zwiększenie klarowności przekazu oraz poprawę powiązań z częścią projekcyjną. Wśród najważniejszych modyfikacji należy wymienić:

- uszczegółowienie niektórych zapisów *Wniosków* - przede wszystkim w celu lepszego uzasadnienia niektórych kierunków działań;
- połączenie *Wniosków* i *Prognoz* - w celu wyeliminowania tych elementów *Prognoz*, które są w praktyce postulatami dla polityki regionalnej;
- graficzną prezentację powiązań pomiędzy elementami analizy SWOT oraz *Wyzwań* - w celu silniejszego podkreślenia relacji pomiędzy dokonanymi wyborami oraz przeprowadzonymi analizami.

Ocena wizji i scenariuszy

Zaprezentowane w projekcie Strategii cztery scenariusze rozwojowe w stosunkowo dobry sposób opisują możliwe warianty kształtowania się w nadchodzącej dekadzie najważniejszych uwarunkowań rozwoju województwa pomorskiego. Za słuszne należy uznać uporządkowanie scenariuszy z punktu widzenia dostępności transportowej regionu oraz poziomu i ukierunkowania środków rozwojowych - w przypadku obydwu wymiarów wskazane jest jednak doprecyzowanie zapisów. Rekomendujemy także, aby (na poziomie narracji) w większym stopniu powiązać sekcję zawierającą scenariusze z pozostałymi elementami Strategii. Jednym z możliwych rozwiązań jest podkreślenie, że cele Strategii są optymalną odpowiedzią na każdy z trzech scenariuszy.

Na pozytywną ocenę zasługuje także *Wizja* - w obecnym brzmieniu jest ona dobrym połączeniem części diagnostycznej z częścią projekcyjną. Podczas prac nad ostateczną wersją dokumentu należy jednak zwrócić uwagę na konieczność zastosowania jednolitego poziomu szczegółowości w poszczególnych obszarach tematycznych *Wizji* oraz podjąć próbę odniesienia się w niej do wszystkich dziesięciu wyzwań strategicznych.

Ocena celów i wskaźników

Wyodrębnienie celu strategicznego *Otwarta gospodarka* należy uznać za poprawne. Zostały w nim skoncentrowane prawie wszystkie wątki związane bezpośrednio z gospodarką regionu, włączono do niego także elementy powiązane z systemem ekonomicznym w nieco szerszym kontekście. Spójność zapisów celu strategicznego 1 z zawartością części diagnostycznej Strategii jest w większości przypadków wysoka. W szczególności, w ramach celu *Otwarta gospodarka* zaadresowane zostały praktycznie wszystkie zagadnienia wskazane w części diagnostycznej jako problemy lub potencjały:

- koncentracja na transferze wiedzy i technologii – jako odpowiedź na niewystarczającą współpracę pomiędzy sektorem nauki i biznesem;
- podkreślenie roli specjalizacji regionu – jako odpowiedź na sugerowaną w części diagnostycznej koncentrację na branżach przyszłościowych oraz tradycyjnie silnych w województwie pomorskim;
- wysoka ranga interwencji w obszarze szkolnictwa wyższego - zarówno z punktu widzenia jego powiązań z rynkiem pracy, jak i postulowanego eksportu usług edukacyjnych;
- duży nacisk na tworzenie atrakcyjnej oferty inwestycyjnej, przede wszystkim na terenach położonych wzdłuż głównych korytarzy transportowych - przy czym podniesienie tego zagadnienia do rangi celu operacyjnego może budzić pewne wątpliwości.

Analizując zawartość celu strategicznego 1 można jednak wskazać elementy wymagające modyfikacji, które pozwolą na dodatkowe zwiększenie oddziaływania Strategii.

- W skali całego celu proponujemy silniejsze zaakcentowanie wsparcia dla uczelni wykraczającego poza działalność *stricto* dydaktyczną. Część tego typu interwencji powinna być co prawda prowadzona przede wszystkim ze szczebla centralnego, jednak pewne punktowe działania (w ramach branż specjalizacji w regionie) należy włączyć do zakresu Strategii. Pozwoli to nie tylko na podniesienie potencjału samych uczelni, ale będzie miało

także pozytywne przełożenie na ich działalność dydaktyczną oraz (docelowo) na użyteczność oferty szkół wyższych dla środowisk biznesowych.

- Sugerujemy także przemyślenie podejścia do branż kluczowych. Obecnie, w ramach celu strategicznego 1 wsparcie ukierunkowane zostało przede wszystkim na branże innowacyjne (cel 1.1) oraz produkty turystyczne i kulturalne (1.4), których podniesienie do rangi celu operacyjnego budzi poważne zastrzeżenia. Warto rozważyć, czy w Strategii nie powinno się silniej zaakcentować tych sekcji gospodarki, które opierają się na naturalnych przewagach województwa pomorskiego.

Ogólne założenia stojące za wyodrębnieniem celu strategicznego *Aktywni mieszkańcy* należy uznać za poprawne. Interwencja w ramach tego celu skoncentrowana została na zagadnieniach związanych z różnymi formami aktywności mieszkańców oraz czynnikami decydującymi o jakości ich życia. W przyjętym podejściu stosunkowo dobrze widać wiele postulatów, na które duży nacisk położony został w części diagnostycznej Strategii:

- priorytetowy status interwencji wspierającej aktywność zawodową, nie tylko poprzez przeciwdziałanie bezrobociu, lecz także poprzez aktywizację osób pozostających poza rynkiem pracy;
- podniesienie do rangi celu operacyjnego działań związanych z wspieraniem aktywności społecznej mieszkańców;
- wyrównywanie szans wszystkich mieszkańców województwa poprzez poprawę dostępu do pakietu usług publicznych wysokiej jakości.

W celu wzmocnienia pozytywnego oddziaływania poszczególnych celów Strategii, sugerujemy wprowadzenie pewnych korekt o charakterze organizacyjnym i merytorycznym:

- proponujemy połączenie w ramach jednego celu wszystkich działań związanych bezpośrednio z rynkiem pracy oraz integracją społeczną (w wymiarze ekonomicznym);
- rekomendujemy także modyfikacje celu związanego z aktywnością społeczną mieszkańców. W szczególności, większego uwypuklenia wymagają działania w obszarze kultury;
- w celu zagwarantowania spójnego podejścia do poszczególnych szczebli systemu kształcenia, proponujemy utworzenie odrębnego celu operacyjnego poświęconego tylko i wyłącznie edukacji;
- analogicznie do interwencji w obszarze edukacji, rekomendujemy wyodrębnienie celu operacyjnego związanego z ochroną zdrowia.

Wyodrębnienie i struktura celu strategicznego *Spójna przestrzeń* budzą najmniej zastrzeżeń. Jego zawartość jest stosunkowo dobrze osadzona w części diagnostycznej Strategii - poszczególne cele operacyjne dobrze akcentują najważniejsze problemy wskazane na poziomie wyzwań, w szczególności uwagę zwraca:

- duży nacisk na wspieranie transportu zbiorowego oraz jego integrację w skali całego województwa;
- podkreślenie roli efektywnego korzystania z energii (a nie tylko jej produkcji) w kontekście poprawy bezpieczeństwa energetycznego regionu;

- zaadresowanie problemu rosnącej presji na środowisko.

Za najbardziej problematyczne należy uznać powiązania celu strategicznego 3 z niektórymi postulatami sformułowanymi w części diagnostycznej, przede wszystkim dotyczącymi gospodarczej roli sektora transportowo-logistycznego oraz energetycznego. Proponujemy jednak, aby ewentualne korekty dotyczyły celu strategicznego 1, który wprost powinien odnosić się do branż specjalizacji województwa pomorskiego.

Zaproponowane w Strategii wskaźniki monitorowania poszczególnych celów Strategii mają wyłącznie charakter kontekstowy. W przypadku części z nich wskazane jest dokonanie pewnych modyfikacji dotyczących założeń konstrukcji danej miary oraz sposób określania wartości docelowych w 2020. Dla części celów można zaproponować dodatkowe wskaźniki, które pozwolą na określenie (na poziomie Strategii) realnych zobowiązań samorządu województwa – takie podejście nie jest możliwe przy wskaźnikach o charakterze kontekstowym, ponieważ wartości jedynie w niewielkim stopniu zależą od podejmowanej w ramach Strategii interwencji publicznej.

Zapisy części projekcyjnej Strategii należy uznać za zgodne z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu na poziomie europejskim oraz krajowym. Należy podkreślić, że poprzez spójność rozumiemy przede wszystkim brak wykluczających się zapisów - tego typu sprzeczności praktycznie nie zostały zidentyfikowane. W przypadku niewielkiej liczby celów wskazaliśmy jednak kilka szczegółowych zapisów, dla których brakuje bezpośredniego osadzenia w dokumentach wyższego rzędu. Wskazań tych nie należy jednak traktować jako przykładów sprzeczności, identyfikują one jedynie te elementy dokumentów, gdzie zaobserwować można nieco inne rozłożenie akcentów.

Ocena systemu realizacji i monitorowania

System realizacji Strategii oraz będąca w ścisłym z nim związku misja instytucji zaangażowanych we wdrażanie dokumentu zostały określone w sposób prawidłowy. Szczególnie pozytywnie należy ocenić proponowane zmiany w strukturze i sposobie przygotowywania narzędzi realizacyjnych Strategii (tematycznych programów wojewódzkich) – wprowadzenie planowanych zmian do codziennego funkcjonowania Samorządu Województwa pozwoli na wyeliminowanie wielu obserwowanych obecnie problemów z prowadzeniem polityki rozwoju na poziomie regionalnym. W całym systemie realizacji Strategii proponujemy jednak wprowadzenie kilku zapisów uszczegóławiających dotyczących m.in.:

- zakresu zaangażowania władz centralnych w realizację Strategii;
- formuły programów wojewódzkich;
- zasad towarzyszących realizacji Strategii (uszczegółowienie niektórych elementów *Misji*);
- założeń funkcjonowania monitoringu Strategii.

Ocena procesu aktualizacji Strategii oraz procesu konsultacji społecznych

Opracowanie projektu Strategii poprzedził wielomiesięczny proces aktualizacji angażujący różnorodne grupy interesariuszy. Prace Tematycznych oraz Subregionalnych Zespołów Roboczych miały charakter pilotażowy, celem ich prac było przygotowanie propozycji eksperckiego wkładu do Strategii w ramach określonego obszaru tematycznego (TZR) oraz przedstawienie postulatów

dotyczących priorytetów polityki rozwojowej przez władze lokalne w poszczególnych subregionach (SZR). Z obecnej perspektywy należy uznać, że zakres zadań postawionych przed zespołami był prawdopodobnie zbyt ambitny. Choć wszystkie z nich opracowały zestawy rekomendacji, można było w większości przypadków zaobserwować nadmierną koncentrację na stworzeniu listy konkretnych celów i kierunków interwencji, co odbyło się kosztem dyskusji na temat strategicznych wyzwań województwa pomorskiego w nadchodzących latach. W efekcie, jedynie część propozycji mogła zostać wykorzystana podczas prac nad projektem Strategii.

Podsumowując konferencje subregionalne przeprowadzone w ramach konsultacji społecznych projektu Strategii, należy pokreślić, że przynajmniej częściowo spełniły one swoją rolę. Duże zainteresowanie tymi spotkaniami potwierdziło, że różnorodne środowiska są gotowe aktywnie partycypować w procesie programowania strategicznego w województwie pomorskim. Przeprowadzone podczas konferencji dyskusje (co można było zaobserwować także podczas prac TZR i SZR) wskazują jednak na to, że ogólne założenia leżące u podstaw aktualizacji SRWP nie zostały jeszcze przyjęte przez wszystkich uczestników debaty o przyszłości regionu. Oznacza to, że odpowiednie działania informacyjne powinny być konsekwentnie prowadzone także po uchwaleniu ostatecznej wersji dokumentu.

Executive summary

This report summarizes *The ex-ante evaluation of the draft of the updated Pomeranian Voivodeship Development Strategy* carried out by the Institute for Structural Research, and commissioned by the Office of the Marshal of the Pomeranian Voivodeship. The scope of the evaluation covered both the Strategy document adopted by the Voivodeship Board in March 2012 and the processes of updating the document (launched mid 2011) and public consultation from April 2012.

Evaluation of the diagnostic section

The first of the analysed elements of the Strategy was the diagnostic section. The overall assessment of the provisions is positive: the content provides adequate factual basis (in most cases) for the formulation of the objectives of the Strategy. In particular:

- the Strategy managed to identify phenomena and conditions in the general environment of the region that will determine its growth in the next decade;
- the authors of the Strategy present the key conclusions of the analysis of the socio-economic situation in the region, including key development potentials and the most important problems of development that should be addressed by the authorities;
- the vast majority of cases applied correct reasoning in the evaluation of the current situation, the selection of topics of particular importance and identification of major development challenges that should be addressed by the authorities at the regional level.

However, we recommend introducing some changes to the formula and contents of the final version of the diagnostic section of the Strategy. These changes will increase clarity and improve connection with the *Projections* section. The most significant proposed modifications are as follows:

- detailing some of the proposals - particularly to provide a better rationale for certain actions;
- combining *Conclusions* and *Projections* - in order to eliminate those elements of the *Projections* which are, in practice, proposals for the regional policy;
- graphical presentation of links between SWOT analysis and *Challenges* - in order to emphasize a stronger relationship between choices made and the performed analyses.

Evaluation of the vision and scenarios

Four scenarios of development presented in the draft strategy describe relatively well the possible variants of the most important determinants of the development of the Pomeranian Voivodeship in the next decade. It is correct that the authors ordered the scenarios in terms of transport accessibility of the region and the level and direction of development - however, it is desirable to clarify the records in both these aspects. We also recommend that at the level of narrative the section with the scenarios should be connected with the other elements of the Strategy. One

possible solution is to emphasize that the objectives of the Strategy are the optimal response to each of the three scenarios.

The Vision section also deserves a positive assessment - in its current form it is a good combination of the diagnostic and projection sections. However, during the works on the final version of the document, the authors should apply a uniform level of detail in individual thematic areas of the Vision section and refer to all ten strategic challenges.

Evaluation of objectives and indicators

Isolation of the strategic objective *Open economy* should be considered correctly. It includes almost all the topics directly related to the economy of the region, and also those related to the economic system in a somewhat broader context. The consistency between strategic objective 1 and the diagnostic strategy is generally high. In particular, the *Open economy* objective addresses almost all issues identified in the diagnostic section as problems or potentials:

- focus on the transfer of knowledge and technology - as a response to inadequate cooperation between science and business sectors;
- emphasis on the role of specialisation of the region - in response to the suggestions in the diagnostic section to focus on industries of the future and those traditionally strong in the Pomeranian voivodeship;
- high significance on higher education - both in terms of its relationship with the labour market, as well as the proposed export of educational services;
- strong emphasis on creating an attractive investment offer, especially in areas located along major transportation routes - albeit raising this issue to the level of an operational objective may raise some doubts.

In analyzing the content of strategic objective 1, however, one can identify elements that should be modified in order to increase the potential impact of the Strategy.

- On the whole, we suggest strengthening emphasis on the support for universities that would go beyond purely educational activities. Although most of such support should come from the national level, some specific areas (connected with the specialisation of the region) should be included in the scope of the Strategy. This will not only increase the potential of the universities themselves, but will also have a positive impact on the level of teaching and (ultimately) higher utility of higher education in the business environment.
- We also suggest rethinking the approach to key sectors. Presently, in strategic objective 1, support is focused primarily on innovative industries (target 1.1) and the tourist and cultural products (1.4), the elevation of which to the rank of an operational goal raises serious doubts. The Strategy should focus more on those sections of the economy that rely on the natural advantages of the Pomeranian voivodeship.

The general concept behind the separation of the strategic objective *Active citizens* should be considered correct. The activity of authorities under this objective should focus on issues associated with different forms of activity of the population and factors determining the quality of their lives. This approach stems from many proposals that are emphasised in the diagnostic section of the Strategy:

- key priority of supporting the employment rate, not only by fighting unemployment, but also through the activation of those outside the labour market;
- raising the rank of promoting social involvement of citizens to the level of an operational objective;
- equal opportunities for all residents of the region by improving access to high-quality public services.

In order to enhance the positive impact of the Strategy's objectives, we suggest making some organizational and substantive adjustments:

- combine all activities directly associated with the labor market and social inclusion (in the economic dimension) within one objective;
- modify the objective connected with the social involvement of inhabitants. In particular, put more emphasis on activities in the field of culture;
- in order to ensure a coherent approach to individual levels of education, we propose the creation of a separate objective dedicated solely to education;
- similarly to the field of education, we recommend creating a single health-related operational objective.

Establishment and structure of the strategic objective *Coherent space* raise the fewest objections. Its content is relatively well established in the diagnostic section of the Strategy – individual operational objectives accentuate well the major problems identified at the level of challenges, in particular:

- strong emphasis on promoting public transport and its integration over the whole voivodeship;
- emphasis on the role of efficient energy use (and not only its production) in the context of improving energy security in the region;
- addressing the problem of increasing pressure on the environment.

Linking strategic objective 3 with some of the demands formulated in the diagnosis will be most problematic, most notably on the economic role of transportation and logistics sectors, and the energy sector. We suggest, however, that any adjustments should be related to strategic objective 1 which should directly relate to the specialisation of industries in the Pomeranian voivodeship.

Indicators proposed in the Strategy for monitoring specific objectives of the Strategy are purely contextual. For some of them it is advisable to make some modifications to the design of measures and the method of identifying targets in 2020. For some objectives, additional indicators could be proposed for the determination of the real obligations of the regional authorities (at the level of the Strategy) - such an approach is not possible with contextual indicators since these values will only slightly depend on the implementation of the Strategy.

Records of the *Projections* section of the Strategy are consistent with strategic European- and national-level documents. It should be emphasised that by consistency we mean above all the lack of conflicting records - this type of conflict has not been identified. For a small number of objectives, however, we have found several specific provisions that do not have a direct embedding in documents of higher order. These indications should not be regarded as examples of conflict; they identify only those elements of the documents where one can notice slightly different emphases.

Evaluation of implementation and monitoring

The implementation of the Strategy and closely related mission of institutions involved in the implementation of the document have been determined correctly. Particularly praiseworthy are the proposed changes in the structure and methods of preparation of the Strategy implementation tools (thematic regional programmes) - the introduction of planned changes to the everyday functioning of local government will help eliminate many of the currently observed problems of the development policy at regional level. However, we propose the introduction of several records that would detail the following:

- involvement of the national government in the implementation of the Strategy;
- formulas for regional programmes;
- principles accompanying the realisation of the Strategy (detailing certain Mission elements);
- principles of Strategy monitoring.

Evaluation of the Strategy update and consultation process

Drafting of the Strategy was preceded by months of updates, involving diverse groups of stakeholders. The work of the Thematic and Subregional Working Groups were fundamentally directional in character - the aim of their work was to prepare expert proposals to the strategy within a specific thematic area and the present demands on policy priorities for development by local authorities in the different subregions. From the current perspective it seems that the scope of the tasks was probably too ambitious for the teams. Although all of them have developed sets of recommendations, in most cases they excessively focused on creating a list of specific objectives and guides for authorities, to the detriment of discussion on the strategic challenges of the Pomeranian province in the coming years. As a result, only a few of the proposals could be used when developing the draft Strategy.

Subregional conferences held within public consultation concerning the Strategy draft have at least partially fulfilled their roles. Strong interest in these meetings confirmed that the various circles are ready to participate actively in the process of strategic planning in the Pomeranian voivodeship. Discussions held during conferences, however, indicate that the general assumptions underlying the Strategy update in regard to the future of the region have not yet been adopted by all participants in the debate (which can also be observed during the work of thematic and subregional teams). This means that appropriate information dissemination should be consistently carried out even after the adoption of the final document.

Spis treści

Wykaz skrótów wykorzystanych w raporcie	3
Streszczenie	4
1 Wprowadzenie.....	16
2 Syntetyczny opis metodologii badania	17
2.1 Analiza danych zastanych	17
2.2 Analiza danych pierwotnych.....	17
3 Opis wyników badania	18
3.1 Ocena części diagnostycznej	19
3.1.1 Wnioski z analizy sytuacji społeczno-gospodarczej województwa pomorskiego	20
3.1.2 Prognozy dla województwa pomorskiego	25
3.1.3 Analiza SWOT dla województwa pomorskiego.....	26
3.1.4 Wyzwania strategiczne dla województwa pomorskiego	27
3.2 Ocena wizji i scenariuszy	28
3.2.1 Scenariusze rozwojowe	28
3.2.2 Wizja	31
3.3 Ocena części projekcyjnej.....	32
3.3.1 Ogólna ocena celów	32
3.3.2 Uwagi horyzontalne	34
3.3.3 Ocena celów strategicznych	36
3.3.4 Ocena celów operacyjnych	39
3.3.5 Proponowany układ celów Strategii.....	56
3.3.6 Spójność celów projektu Strategii z innymi dokumentami strategicznymi.....	69
3.4 Ocena systemu realizacji i monitorowania oraz ram finansowych	73
3.4.1 Strategia w systemie krajowych dokumentów strategicznych	73
3.4.2 Ocena misji i systemu realizacji	74
3.4.3 Ocena systemu monitorowania i ewaluacji	77
3.4.4 Ocena ram finansowych	79
3.5 Ocena procesu aktualizacji i konsultacji społecznych	80
3.5.1 Tematyczne Zespoły Robocze	82
3.5.2 Subregionalne Zespoły Robocze.....	94
3.5.3 Wnioski w kontekście prac nad dokumentami strategicznymi w przyszłości	102
3.6 Ocena procesu konsultacji społecznych	105
3.6.1 Konferencje subregionalne	105
3.6.2 Pozostałe elementy procesu konsultacji społecznych	107
4 Wnioski i rekomendacje.....	109

Załącznik 1. Metodologia badania	112
1.1 Analiza danych wtórnych	112
1.1.1 Analiza źródeł zewnętrznych	112
1.1.2 Analiza zapisów Strategii.....	115
1.2 Analiza danych pierwotnych.....	119
1.2.1 Pogłębione wywiady indywidualne z przedstawicielami kadry zarządzającej UM	119
1.2.2 Pogłębione wywiady indywidualne z moderatorami/przewodniczącymi TZR/SZR.....	122
1.2.3 Badanie ankietowe (CAWI) członków TZR/SZR.....	123
1.2.4 Grupa fokusowa z przedstawicielami zespołu redakcyjnego	127
1.2.5 Udział w procesie aktualizacji Strategii oraz w procesie konsultacji społecznych.....	127

1 Wprowadzenie

Niniejszy raport jest podsumowaniem badania ewaluacyjnego pn. *Ocena ex-ante projektu zaktualizowanej Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020* realizowanego przez Instytut Badań Strukturalnych na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego od listopada 2011 r. do czerwca 2012 r.

Przedmiotem ewaluacji była kompleksowa ocena zarówno samego projektu dokumentu, jak i całego procesu jego aktualizacji oraz konsultacji społecznych. Przedstawione w opracowaniu wnioski są wynikiem własnych analizy zespołu badawczego oraz przeprowadzonych badań terenowych: ilościowych (ankieta uczestników procesu aktualizacji) oraz jakościowych (wywiady z kluczowymi interesariuszami Strategii).

Struktura raportu jest następująca:

- W pierwszej sekcji prezentujemy wyniki analizy części diagnostycznej Strategii, przede wszystkim wniosków z oceny sytuacji społeczno-gospodarczej, prognoz, analizy SWOT oraz wyzwań strategicznych.
- Kolejna część zawiera wyniki oceny przedstawionej w Strategii wizji województwa pomorskiego w 2020 r. oraz zaproponowanych w analizowanym dokumencie czterech scenariuszy rozwojowych.
- Trzecia sekcja raportu zawiera kompleksowy przegląd celów Strategii, w ramach których przedstawiliśmy też najważniejsze propozycje zmian.
- W kolejnych częściach opracowania scharakteryzowaliśmy spójność wewnętrzną i zewnętrzną analizowanego dokumentu, przedstawiliśmy także wyniki oceny systemu realizacji.
- Ostatnim elementem raportu jest sekcja poświęcona procesowi aktualizacji Strategii (w tym w szczególności pracom Tematycznym i Subregionalnym Zespołów Roboczych) oraz procesowi konsultacji społecznych.

2 Syntetyczny opis metodologii badania¹

Na metodologię *Oceny ex-ante projektu zaktualizowanej Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020* złożyły się analiza danych zastanych oraz analiza danych pierwotnych.

2.1 Analiza danych zastanych

W ramach badania przeanalizowane zostały:

- krajowe i wspólnotowe dokumenty strategiczne;
- dokumenty i analizy opracowane w ramach Projektu MID RBS/MID WIG;
- opracowania Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego;
- opracowania Ministerstwa Rozwoju Regionalnego;
- opracowania Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową;
- dane pochodzące ze źródeł statystyki publicznej;
- materiały opracowane w procesie aktualizacji Strategii.

Najważniejszym elementem analizy danych zastanych była kompleksowa ocena projektu Strategii, obejmująca merytoryczny i redakcyjny przegląd wszystkich jej części (część diagnostyczna, część projekcyjna oraz system realizacji) oraz weryfikację powiązań pomiędzy nimi.

2.2 Analiza danych pierwotnych

W badaniu przeanalizowano także materiały pierwotne. Zostały one zgromadzone w ramach:

- pogłębionych wywiadów indywidualnych z moderatorami Tematycznych Zespołów Roboczych oraz przewodniczącymi Subregionalnych Zespołów Roboczych (7 wywiadów);
- pogłębionych wywiadów indywidualnych z przedstawicielami kadry kierowniczej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego (8 wywiadów);
- ankiety internetowej członków Tematycznych i Subregionalnych Zespołów Roboczych (w sumie 34 wypełnione ankiety);
- grupy fokusowej z udziałem przedstawicieli zespołu redakcyjnego Strategii.

Ponadto, członkowie zespołu badawczego uczestniczyli jako obserwatorzy w:

- pracach Tematycznych i Subregionalnych Zespołów Roboczych;
- konferencjach subregionalnych (w ramach konsultacji społecznych).

¹ Szczegółowy opis metodologii badania znajduje się w Załączniku 1.

3 Opis wyników badania

W tym rozdziale prezentujemy szczegółowe wyniki oceny ex-ante projektu SRWP. Zawartość poszczególnych elementów analizy zawiera poniższa tabela.

Tabela 1. Zawartość poszczególnych elementów oceny ex-ante.

sekcja	element oceny ex-ante	najważniejsze tematy
2.1	Ocena części diagnostycznej	ocena <i>Wniosków z analizy sytuacji społeczno-gospodarczej województwa pomorskiego, Prognoz dla województwa pomorskiego, Analizy SWOT dla województwa pomorskiego, Wyzwań strategicznych dla województwa pomorskiego</i> ocena spójności wewnętrznej w ramach części diagnostycznej oraz w odniesieniu do części projekcyjnej
2.2	Ocena wizji i scenariuszy	ocena <i>Scenariuszy rozwoju województwa pomorskiego oraz Wizji województwa pomorskiego w 2020 r.</i>
2.3	Ocena części projekcyjnej	ogólna ocena części projekcyjnej ocena wskaźników monitorowania ocena celów strategicznych, celów operacyjnych, kierunków działań oraz obszarów strategicznej interwencji jakościowa ocena oddziaływania Strategii ocena spójności wewnętrznej (w szczególności w odniesieniu do części diagnostycznej) oraz zewnętrznej celów strategii (zgodność z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu)
2.4	Ocena systemu realizacji i monitorowania oraz ram finansowych	ocena zgodności z Ustawą o zasadach prowadzenia polityki rozwoju ocena systemu realizacji (z punktu widzenia zaangażowanych podmiotów, narzędzi realizacyjnych oraz określenia zasad związanych z wdrażaniem Strategii) ocena systemu monitorowania i ewaluacji ocena ram finansowych
2.4	Ocena procesu aktualizacji SRWP	ocena rozwiązań przyjętych podczas prac Tematycznych i Subregionalnych Zespołów Roboczych, ocena efektów ich prac w kontekście zapisów projektu SRWP
2.6	Ocena procesu konsultacji społecznych SRWP	ocena rozwiązań organizacyjnych wykorzystanych w procesie konsultacji społecznych projektu SRWP 2002

Źródło: Opracowanie własne.

3.1 Ocena części diagnostycznej

Poprawnie przeprowadzona i zrozumiała diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej to jeden z kluczowych warunków właściwego odbioru Strategii przez zaangażowane w jej realizację środowiska. Diagnoza powinna dawać merytoryczne podstawy dla dokonanych wyborów, które w postaci celów i kierunków interwencji przedstawiane są w części projekcyjnej. Analiza części diagnostycznej projektu SRWP 2020 ma szczególne znaczenie ze względu na selektywne podejście do przewidzianego zakresu interwencji. Zgodnie z zapisami zawartymi w Koncepcji, Strategia cechować się powinna m.in.:

- pełniejszym ujęciem aspektów przestrzennych, poprzez identyfikację potencjałów rozwojowych poszczególnych części województwa oraz zdefiniowanie obecnej i pożądanej struktury funkcjonalno-przestrzennej regionu;
- dynamicznym podejściem do analizy sytuacji społeczno-gospodarczej, uwzględniającym: prognozy trendów rozwojowych, prawdopodobne scenariusze rozwojowe, wyzwania stojące przed regionem i władzami regionalnymi w perspektywie 2020 r.;
- wzmocnieniem tematycznego ukierunkowania interwencji, w tym wyodrębnieniem na etapie diagnozy procesów i problemów strukturalnych o co najmniej ponadlokalnym znaczeniu, wraz ze wskazaniem przyczyn.

Należy podkreślić, że przyjęta koncepcja na etapie planowania aktualizacji Strategii miała głębokie uzasadnienie. Jej realizacja powinna skutkować stworzeniem dokumentu jasno wytyczającego cele rozwoju województwa, wraz z precyzyjnym wskazaniem przyczyn ich wyodrębnienia. Kluczowymi kryteriami analizy przedstawionej w tej sekcji są poprawność i trafność zaprezentowanych wniosków oraz spójność wewnętrzna dokumentu, w szczególności pomiędzy częścią diagnostyczną oraz celami określonymi w części projekcyjnej.

Najważniejszym celem części diagnostycznej jest stworzenie podstaw do sformułowania celów i odpowiadających im kierunków działań. W szczególności dotyczy to identyfikacji potencjałów i problemów rozwojowych oraz wskazania ich przyczyn. Poniżej przedstawiamy rolę, którą – naszym zdaniem – powinny odgrywać poszczególne elementy części diagnostycznej Strategii.

- Za najważniejszy element diagnozy należy uznać *Wnioski z analizy sytuacji społeczno-gospodarczej województwa pomorskiego* (dalej: *Wnioski*), w których powinny zostać ujęte wszystkie zagadnienia odzwierciedlone następnie w części projekcyjnej.
- Uzupełnieniem tej części jest *Analiza SWOT dla województwa pomorskiego* (dalej: *Analiza SWOT*), która w przejrzysty sposób prezentować powinna najważniejsze mocne i słabe strony regionu oraz stojące przez nim szanse i zagrożenia.
- Rolą *Prognoz dla województwa pomorskiego* (dalej: *Prognoz*) jest sformułowanie przewidywanych ścieżek rozwoju wybranych zjawisk, których przebieg jest w dużej mierze niezależny od interwencji publicznej. Ponieważ dla dużej części omawianych zjawisk

przedstawienie wiarygodnych prognoz nie jest możliwe, proponujemy połączenie tej sekcji z *Wnioskami*, co pozwoli na uniknięcie wrażenia fragmentaryczności prezentowanych analiz.

- Podsumowaniem części diagnostycznej powinny być *Wyzwania strategiczne dla województwa pomorskiego* (dalej: *Wyzwania*), wskazujące na te zidentyfikowane wcześniej zagadnienia, które przede wszystkim powinny być przedmiotem interwencji opisanej w części projekcyjnej.

3.1.1 Wnioski z analizy sytuacji społeczno-gospodarczej województwa pomorskiego

Sposób przedstawienia w Strategii sytuacji społeczno-gospodarczej regionu jest dość nietypowy: w porównaniu z innymi dokumentami tego typu, autorzy odeszli od powszechnie przyjętej analizy wskaźnikowej poszczególnych zjawisk, skupiając się na zaprezentowaniu jedynie najważniejszych (z punktu widzenia zapisów części projekcyjnej) tez diagnostycznych. Takie podejście należy uznać za właściwe, ponieważ selektywna diagnoza jest bardzo dobrą podstawą do selektywności na poziomie celów.

W stosunku do Wniosków sformułować można jednak pewne zastrzeżenia natury merytorycznej i organizacyjnej. Do najważniejszych z nich należą:

- nadmierna ogólnikowość zapisów: nawet zakładając dużą selektywność w zakresie tematycznym prezentowanych analiz, w niektórych miejscach wskazane jest przedstawienie nieco większej liczby szczegółów. Takie rozszerzenia nie wpłyną na znaczne zwiększenie objętości *Wniosków*, a pozwolą na zwiększenie wiarygodności poszczególny tez;
- braki z punktu widzenia zapisów części projekcyjnej: w przypadku niewielkiej liczby celów wskazane jest uszczegółowienie zapisów *Wniosków*, w taki sposób, aby wszystkie najważniejsze kierunki interwencji były w niej w wystarczający sposób uzasadnione.

Do najważniejszych mankamentów redakcyjnych *Wniosków* należy zaliczyć nie zawsze konsekwentne stosowanie wymiarów terytorialnego i porównawczego, w przypadku których informacje podaje się w sposób jednoznaczny, innym razem stosując dosyć lakoniczne zapisy. Proponujemy, aby w ostatecznej wersji Strategii przyjąć jedną z przedstawionych w poniższej tabeli konwencji.

Tabela 2. Zastosowanie wymiarów terytorialnego i porównawczego

wymiar/forma zapisu	ogólna	szczegółowa
porównawczy	<i>średnia (...) wielkość i siła gospodarki znacząca ranga, czołówka regionów</i>	<i>największy w kraju udział najwyższy przyrost naturalny trzecie co do wielkości saldo migracji</i>
terytorialny	<i>w niektórych częściach regionu...</i>	<i>największa koncentracja MSP na Mierzei Wiślanej, Półwyspie Helskim...</i>

Źródło: Opracowanie własne.

Pozostałe zastrzeżenia do *Wniosków* odnoszą się do poszczególnych zapisów – najważniejsze uwagi wraz z propozycjami zmian przedstawiliśmy w poniższej tabeli.

Tabela 3. Ocena Wniosków z analizy sytuacji społeczno-gospodarczej województwa pomorskiego

akapit	uwagi merytoryczne i redakcyjne	rekomentacje
1	Brakuje konkretnych informacji dotyczących m.in.: wysokiej wartości eksportu oraz rangi województwa w polskim eksporcie produktów wysokoprzetworzonych.	Uzupełnienie zapisów poprzez podanie pozycji regionu względem innych województw. Informacja zawarta może być w nawiasach, co nie wydłuży znacząco tekstu.
2	- Opis cechuje wysoki stopień ogólności, co ilustruje zapis o <i>tworzących się strukturach klastrowych w niektórych sektorach gospodarki</i>. Są to informacje istotne dla dalszych części projektu SRWP 2020, zwłaszcza w kontekście określenia branż kluczowych, dlatego warto wskazać, które to sektory, co pozwoliłoby jednoznacznie określić obecne potencjały rozwojowe województwa. Uzupełnienie Wniosków o zapisy prognoz dotyczące branż przyszłościowych (wraz z podanym uzasadnieniem ich wyboru) zwiększy przejrzystość zapisów dokumentu, dzięki całościowemu przedstawieniu potencjałów (obecnych i przyszłych) pomorskiej gospodarki. Bez wskazania konkretnych branż zapis ma stosunkowo niską wartość informacyjną. Analogiczna uwaga odnosi się do stwierdzenia dotyczącego gospodarki regionu o orientacji usługowej, <i>przy zachowaniu silnej pozycji niektórych branż przemysłu</i> – zasadne będzie doprecyzowanie, o które branże chodzi konkretnie. - Wątpliwości budzą zapisy o największym w skali kraju udziale firm innowacyjnych. Zgodnie z dostępnymi danymi, występują różnice (różna lokata regionu) w zależności od rodzaju innowacyjności.²	- Wskazanie na najważniejsze sektory/branże, w których tworzą się struktury klastrowe. Aby nie zmieniać za dużo struktury opisu oraz nie wydłużać tekstu, informacje te można zawrzeć w nawiasach (hasłowo) lub przypisach. Analogiczna uwaga w odniesieniu do <i>niektórych branż przemysłu</i>. - Weryfikacja i doprecyzowanie zapisów o największym w kraju udziale firm innowacyjnych. Proponujemy podać informacje przynajmniej w odniesieniu do sektora usług i przemysłu. Zamieścić je można w tekście (w nawiasach) lub w przypisach.
3	Za nieprecyzyjny należy uznać zapis dotyczący śmiertelności z powodu chorób cywilizacyjnych, a dokładnie stwierdzenie: <i>wciąż odnotowuje się...</i> Zgodnie z dostępnymi danymi w przypadku niektórych chorób (krążenia) wskaźniki umieralności spadają, podczas gdy w innych (nowotwory złośliwe)	- Uzupełnienie zapisów dotyczących śmiertelności - Usunięcie zapisów dotyczących usług dla osób starszych. Biorąc pod uwagę konwencję prezentacji wniosków z analiz w sposób zwięzły, dodawanie informacji, które nie znajdują swojego odzwierciedlenia w

² Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008-2010, GUS, Warszawa, 2011.

akapit	uwagi merytoryczne i redakcyjne	rekomendacje
	rosną. • <i>Korzystne warunki dla rozwoju usług dla osób starszych</i> – zapis budzi dwójakie wątpliwości: • Po pierwsze, jest to zdanie trudno weryfikowalne – celowe będzie wskazanie, o jakie warunki konkretnie chodzi. • Po drugie, zagadnienia związane z usługami dla osób starszych, pojawiają się jedynie we <i>Wnioskach</i> oraz <i>Prognozach</i>, bez przełożenia na część projekcyjną (nawet na poziomie oczekiwanych efektów). Rodzi to wątpliwość odnośnie zasadności ich umieszczania w projekcie SRWP 2020 – pomimo uwag, że takie podejście (tzn. opisywanie w diagnozie szerszego kontekstu, z którego jedynie część odzwierciedlona jest w części projekcyjnej) ma świadczyć o selektywnym podejściu do interwencji.	części projekcyjnej interwencji, należy uznać za bezcelowe – szczególnie, że jest to jeden z bardzo nielicznych przypadków tego typu.
4	• Oferta turystyczna, podniesiona w części projekcyjnej do rangi celu operacyjnego, omówiona została na bardzo ogólnym poziomie jako potencjał województwa, ale bez odniesienia się do bieżącej i przyszłej oferty. W szczególności nie wskazano na braki w myśleniu o tej sekcji gospodarki w kategoriach produktowych. Brakuje także jakiegokolwiek odwołania do obecnego stanu oferty kulturalnej. • Połączenie w jednym akapicie informacji dotyczących rozwoju turystyki i kultury, jakości życia oraz rosnącej presji na środowisko i dysproporcjach w dostępie do infrastruktury ochrony środowiska, ma najprawdopodobniej na celu wskazanie powiązań pomiędzy istniejącym potencjałem (turystycznym i osiedleńczym), oraz związanymi z nim zagrożeniami – wskazuje na to m.in. dziewiąte wyzwanie strategiczne. Treść akapitu nie akcentuje tych powiązań w wystarczającym stopniu.	• Zakładając pozostawienie celu 1.4 w niezmienionej formie: silniejsze zaakcentowanie turystyki i kultury oraz doprecyzowanie, czy kultura ma być jednym z elementów turystyki (turystyka kulturowa), czy również usługą publiczną dla mieszkańców. • Wskazanie na współzależność pomiędzy niektórymi potencjałami regionu oraz zagrożeniem rosnącej presji na środowisko (dostosowanie do dziewiątego wyzwania strategicznego).

akapit	uwagi merytoryczne i redakcyjne	rekommendacje
6	- Doprecyzowania wymaga stwierdzenie na temat lokowania inwestycji w kluczowych obszarach aktywności gospodarczej, mogących w przyszłości decydować o tempie rozwoju gospodarczego regionu. Należy określić, które to obszary – zwłaszcza, że nawiązuje się do nich przy okazji prognoz. - Brak jest zapisów dotyczących obecnego funkcjonowania i mankamentów systemu obsługi inwestorów, który podniesiony jest do rangi celu operacyjnego.	- Połączenie <i>Wniosków</i> z odpowiednim akapitem <i>Prognoz</i>, w którym wymienione są kluczowe obszary aktywności. W takim wypadku nie będzie konieczne wprowadzanie modyfikacji w tekście tego akapitu. - Uzupełnienie zapisów o ocenę funkcjonowania systemu obsługi inwestorów
7	Brak informacji dotyczących kształcenia ustawicznego, które jest przedmiotem interwencji w celu 2.1.	Uzupełnienie zapisów o ocenę bieżącej sytuacji kształcenia ustawicznego w województwie pomorskim.
8	- Opis rozpoczyna się od nawiązania do nieefektywnego wykorzystywania systemu edukacyjnego w kontekście potrzeb rynku pracy i kreowania konkurencyjnego kapitału ludzkiego. Takie zdanie sugeruje, że chodzi głównie o szkolnictwo wyższe oraz zawodowe (nie tylko wyższe), ale takie stwierdzenie nie pada. - Kolejne zdanie dotyczy braku/niskiej efektywności stymulowania aktywności społecznej i budowania tożsamości regionalnej. To zadania adresowane do edukacji na poziomie podstawowym/gimnazjalnym i ponadgimnazjalnym, jednak tu też brakuje odniesienia do odpowiedniego szczebla kształcenia. - Ostatnie zdanie dotyczy niedostatecznie rozwiniętego systemu stypendialnego, do którego nie odnosi się wprost w kolejnych częściach dokumentu. Nie określono także, czy chodzi o stypendia socjalne, czy raczej stypendia za osiągnięcia w nauce.	- Uzupełnienie i doprecyzowanie zapisów dotyczących poszczególnych etapów nauczania/typów szkół (np. poprzez wskazanie, na jakim etapie nauczania lub w którym typie szkół dany problem jest szczególnie istotny); - Usunięcie informacji o systemie stypendialnym. (uzasadnienie analogiczne jak w przypadku usług dla osób starszych – p. akapit 3)
11	Doprecyzowania wymaga stwierdzenie o <i>rozwijającym się potencjale naukowo-akademickim</i> o branże, których to stwierdzenie dotyczy. Zarówno efekty prac Tematycznych Zespołów Roboczych, jak i wywiady	Doprecyzowanie zapisów dotyczących potencjału poprzez wskazanie obszarów/dziedzin.

akapit	uwagi merytoryczne i redakcyjne	rekomendacje
	przeprowadzone w ramach niniejszej ewaluacji sugerują, że stwierdzenie o <i>rozwijającym się potencjale</i> nie do końca oddaje faktyczną sytuację pomorskich uczelni.	
12	- Powtarzają się informacje o doktorantach: <i>wyższy od przeciętnego w kraju udział studentów i doktorantów (...) a także systematyczny wzrost liczby uczestników studiów doktoranckich.</i> - Jednym z celów interwencji ma być również przyciąganie do regionalnych uczelni naukowców. Poza wizją województwa nie ma jednak żadnych zapisów wskazujących na takie intencje autorów.	- Przeredagowanie zapisów w odniesieniu do studentów studiów doktoranckich, eliminacja powtórzeń; - Uzupełnienie zapisów o odniesienie dotyczące przyciągania naukowców.
13	Niezgodny z rzeczywistością wydaje się zapis dotyczący <i>dużej na tle Polski liczby organizacji pozarządowych</i>. Dostępne dane wskazują na przeciętną pozycję pod względem liczb bezwzględnych i jeszcze słabszą w przeliczeniu na mieszkańca.	Weryfikacja zapisów (podanie pozycji regionu na tle kraju)
15	Ostatnie zdanie akapitu jest skrótem myślowym. Warto go doprecyzować, w przeciwnym razie można odnieść wrażenie, że potencjał oszczędzania i racjonalizacji zużycia energii wynika z presji na środowisko, przekroczeń norm oraz niższej niż w UE efektywności energetycznej.	Przeredagowanie zdania, np. <i>W związku z tym istnieją duże potrzeby w zakresie oszczędzania i racjonalizacji zużycia energii, biorąc pod uwagę korzystne warunki dla rozwoju energetyki, województwo posiada w tym zakresie duży potencjał.</i>

Źródło: Opracowanie własne

3.1.2 Prognozy dla województwa pomorskiego

Rola *Prognoz* w analizowanym dokumencie nie jest dla czytelnika do końca zrozumiała. Niektóre z nich uszczegóławiają lub uzupełniają informacje, których nie zawarto we *Wnioskach* (np. poprzez wskazanie konkretnych branż rozwojowych). Część z zapisów ma jednak charakter wyzwań, a nie prognoz. Są one co do zasady słuszne, jednak ich umieszczenie w tej części dokumentu jest trudne do uzasadnienia. W celu uporządkowania całej części diagnostycznej Strategii, rekomendujemy ograniczenie *Prognoz* do zapisów faktycznie opisujących prawdopodobne trajektorie zjawisk niezależnych od interwencji publicznej oraz powiązanie ich z *Wnioskami*.

Tabela 4. Ocena *Prognoz dla województwa pomorskiego*

akapit	uwagi	rekomendacje
1	-	Połączenie z 3 akapitem <i>Wniosków</i>
2	Zdanie dotyczące konieczności zabiegania o studentów z zewnątrz, w wyniku spadku liczby osób 19-24 lat jest wyzwaniem/postulatem, a nie prognozą.	Połączenie z odpowiednimi akapitami <i>Wniosków</i> : - część dotycząca uczniów szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych – akapit 8; - część dotycząca konieczności konkurowania o studentów studiów wyższych – akapit 12; - część dotycząca kształcenia ustawicznego – akapit 7.
3	Ostatnie zdanie odnosi się do sposobu radzenia sobie z negatywnymi tendencjami demograficznymi – nie ma charakteru prognoz.	Połączenie z akapitem 7 <i>Wniosków</i> , przed prognozami dotyczącymi kształcenia ustawicznego
4	Jedynie początek akapitu ma charakter prognoz, w dalszych częściach wskazuje się na potencjały (usługi dla osób starszych), które nie mają odzwierciedlenia w zapisach części projekcyjnej.	Usunięcie zapisów o srebrnej gospodarce, ewentualnie, wskazanie w części projekcyjnej elementu interwencji ich dotyczącego (np. jako oczekiwanych efektów). W takim wypadku akapit powinien zostać połączony z akapitem 3 <i>Wniosków</i> .
5	Informacja sprawia wrażenie oderwanej od wszystkich pozostałych części Strategii.	Połączenie z akapitem 5 <i>Wniosków</i> , z ewentualnym rozszerzeniem o prognozowany szybszy wzrost OMT w porównaniu z resztą regionu.
6	-	Połączenie zapisów z akapitem 1 <i>Wniosków</i>
7, 8	Zapis o nowej perspektywie finansowej i konieczności ukierunkowania środków na wzmocnienie fundamentów regionalnej gospodarki nie ma charakteru prognoz, w szczególności zdanie dotyczące ich mądrego ukierunkowania.	Przeniesienie do części dotyczącej trendów i uwarunkowań lub usunięcie zapisów.

akapit	uwagi	rekomendacje
9	Zapisy mają postać postulatów, a nie prognoz. Biorąc pod uwagę wnioski z analiz sytuacji społeczno-gospodarczej, trudno przyjąć założenie o wzroście inwestycji zewnętrznych. Nie uzasadniono także powodów wyodrębnienia listy kluczowych obszarów aktywności gospodarczej/branż, nie licząc uzasadnień podanych w nawiasach - te jednak w większości nie mają swojego odzwierciedlenia we <i>Wnioskach</i>.	Połączenie zapisów z akapitem 6 <i>Wniosków</i> ; wskazanie, na jakiej podstawie kreśli się taki obraz sytuacji, w szczególności w odniesieniu do wzrostu intensywności inwestycji zewnętrznych.
10	Nie ma wystarczających przesłanek do twierdzenia że <i>Region zacznie stopniowo przekształcać się w eksportera energii w skali krajowej</i> .	Połączenie zapisów z akapitem 15 <i>Wniosków</i>
11	brak	Połączenie zapisów z akapitem 9 <i>Wniosków</i>

Źródło: Opracowanie własne

3.1.3 Analiza SWOT dla województwa pomorskiego

Analiza strategiczna (SWOT) została przeprowadzona poprawnie, widoczne są w niej jednak pewne nieścisłości dotyczące pojedynczych jej elementów. W szczególności pojawiają się w niej informacje, które nie mają wystarczającego oparcia we *Wnioskach*.

Tabela 5. Ocena Analizy SWOT dla województwa pomorskiego

część SWOT	uwagi	rekomendacje
mocne strony	(5) We wcześniejszych częściach nie ma mowy o branżach związanych z nadmorskim położeniem.	(5) uzupełnienie <i>Wniosków</i>
słabe strony	(4) Brak oceny szkolnictwa wyższego i zawodowego. Jest to zagadnienie na tyle istotne, że warto podkreślić występowanie problemów w tym zakresie - szczególnie że mają one być przedmiotem interwencji. Dodatkowo, samo określenie <i>niewykorzystany potencjał</i> budzi wątpliwości: za słabą stronę należałoby raczej uznać brak zdolności do wykorzystania tego potencjału (zakładając jego faktyczne występowanie).	(4) przeredagowanie zapisów poprzez uzupełnienie informacji o nieefektywność szkolnictwa wyższego i zawodowego lub dodanie oddzielnego punktu ich dotyczącego

Źródło: Opracowanie własne

3.1.4 Wyzwania strategiczne dla województwa pomorskiego

Wyzwania strategiczne sformułowano poprawnie. Ich zakres łączy zapisy części diagnostycznej z projekcyjną, określając najważniejsze zadania stojące przed interwencją publiczną. Szczegółowe zastrzeżenia przedstawiliśmy w poniższej tabeli.

Tabela 6. Ocena Wyzwań strategicznych dla województwa pomorskiego

wyzwanie	uwagi	rekomendacje
3	Wątpliwości budzi zapis dotyczący <i>specyficznych potencjałów województwa</i> , które nie zostały jednoznacznie wskazane.	Jeśli zgodnie z wcześniejszymi rekomendacjami, <i>Wnioski</i> zostaną połączone z <i>Prognozami</i> , nie trzeba wprowadzać zmian w zapisach. W innym przypadku warto uzupełnić wcześniejsze zapisy <i>Wniosków...</i>
4	Transport zbiorowy wydaje się zbyt mało wyeksponowany.	Wzmocnienie roli transportu zbiorowego, poprzez preredagowanie zapisów, np.: (...) o <i>najniższej dostępności w regionie, integracja systemu transportu zbiorowego dla poprawy spójności wewnętrznej regionu w celu zwiększenia mobilności oraz aktywności zawodowej i społecznej mieszkańców.</i>
5	W wyzwaniu porusza się kwestie korytarzy transportowych, w tym portów morskich i terminali intermodalnych. Wcześniej wspomniano o nich tylko przy okazji prognoz.	Jeżeli prognozy zostaną połączone z <i>Wnioskami</i> , zapisy nie wymagają zmian, w innym wypadku - ponieważ to ważny element przesądzający o wyborze oraz jedna z przewag województwa (nadmorskie położenie) - sugerujemy wyeksponowanie tych kwestii we <i>Wnioskach</i> .
9	Głównym celem wyzwania jest zaakcentowanie konieczności zmniejszenia presji na środowisko, co jest zasadniczo zgodne z częścią projekcyjną. Obecne zapisy wskazują jednak także na inne zagadnienia, np. turystykę, która w części projekcyjnej została osadzona głównie w kontekście ekonomicznym.	Przeredagowanie zapisów, np.: <i>Poprawa jakości zarządzania przestrzenią, szczególnie w kontekście zmniejszenia presji na środowisko naturalne, celem zachowania i długofalowego wykorzystania posiadanych potencjałów terytorialnych w tym dla zapewnienia (...).</i>

Źródło: Opracowanie własne

W celu poprawy klarowności przekazu w ramach części diagnostycznej Strategii, rekomendujemy przedstawienie (w formie graficznego schematu) relacji pomiędzy *Analizą SWOT* oraz *Wyzwaniami*.

3.2 Ocena wizji i scenariuszy

Do ocenianego projektu SRWP 2020 włączono *Scenariusze rozwoju województwa pomorskiego* (dalej: *Scenariusze*) oraz *Wizję województwa pomorskiego w 2020 r* (dalej: *Wizja*). Co do zasady, rola tych części dokumentu polega na określeniu kontekstu realizacji interwencji (*Scenariusze*) i wskazaniu pożądanego stanu docelowego osiągniętego dzięki jej realizacji (*Wizja*). Obydwa elementy oceniliśmy pod względem ich poprawności metodologicznej i trafności merytorycznej oraz spójności wewnętrznej dokumentu.

3.2.1 Scenariusze rozwojowe

Autorzy ocenianego dokumentu określili możliwe ścieżki rozwoju regionu w dwóch wymiarach: skali i struktury dostępnych środków rozwojowych oraz dostępności transportowej. W tym miejscu pojawiają się jednak pewne problemy interpretacyjne:

- **środki rozwojowe:** termin ten nie został precyzyjnie zdefiniowany, co może prowadzić do niezrozumienia intencji autorów. Nie jest bowiem oczywiste, czy chodzi głównie o:
 - o fundusze europejskie, będące w większej lub mniejszej mierze zależne od Strategii (środki przeznaczone na programy regionalne) oraz inne środki publiczne;
 - o środki prywatne, których ukierunkowanie jest w dużej mierze niezależne od władz województwa;
 - o połączenie środków publicznych i prywatnych (w pewnym stopniu ukierunkowanych na realizację Strategii);
- **dostępność transportowa:** z zapisów nie wynika wprost, czy chodzi o dostępność zewnętrzną, czy wewnętrzną - choć intuicyjnie wydaje się, że chodzi o pierwszą z wymienionych możliwości, to można znaleźć fragmenty tekstu wskazujące na obydwa wymiary dostępności:
 - o dostępność zewnętrzna: sugerowana jest przez zapisy analizy SWOT (*peryferyjne położenie i niska dostępność transportowa regionu*) oraz powiązanie tego obszaru ze skutecznością przyciągania inwestorów zewnętrznych;
 - o dostępność wewnętrzna: wskazana jest w scenariuszu *Zapomniana przystań*, w którym założono jej poprawę (*z uwagi na dobrą dostępność wewnętrzną regionu...*).

Obydwa wymiary były podstawą dla nakreślenia ścieżek rozwoju województwa do 2020 r., zróżnicowanych m.in. ze względu na *intensywność występowania tendencji pozytywnych i negatywnych*. Podstawą dla wyboru tych tendencji miały być wyniki analizy SWOT, odnoszące się do słabych stron i szans stojących przed regionem. W efekcie przeprowadzonej analizy strategicznej zidentyfikowano czynniki związane z:

- zachowaniem inwestorów zewnętrznych wobec regionu;
- aktywnością społeczności regionalnej;
- rozwojem gospodarki opartej na wiedzy;
- dynamiką rozwoju oraz pozycją regionu na tle innych polskich województw.

Wybór czynników należy uznać za poprawny. Potencjalnie wszystkie z nich będą miały duży wpływ na kształtowanie sytuacji społeczno-gospodarczej województwa pomorskiego.³ Jednocześnie są to obszary, na których powinna się skupić interwencja publiczna, poprzez wzmacnianie istniejących i/lub spodziewanych potencjałów oraz niwelowanie barier hamujących rozwój regionu. Ponieważ zarówno scenariusze jak i cele interwencji opracowane zostały w oparciu o analizę obecnej i spodziewanej sytuacji regionu oraz jego otoczenia w perspektywie 2020 r., pomiędzy tymi dwoma elementami zachodzić będą pewne zależności. Z tego względu można wskazać potencjalne powiązania pomiędzy przedstawionymi scenariuszami oraz planowaną interwencją. Nie mogą one bowiem całkowicie abstrahować od siebie, bowiem jak zapisali sami autorzy *scenariusze, poprzez wskazanie potencjalnych ścieżek rozwoju regionu, wspierają procesy optymalnego ukierunkowania interwencji*.

Poniżej prezentujemy naszą interpretację powiązań pomiędzy poszczególnymi scenariuszami i celami Strategii. Powiązania te nie mają charakteru przesądzającego, w szczególności nie determinują optymalnego „pakietu” działań w zależności od zaistniałych uwarunkowań zewnętrznych. W pewnym uproszczeniu można jednak stwierdzić, że realizacja Strategii pozwoli na maksymalizację pozytywnych efektów – niezależnie od tego, jak kształtować się będą czynniki, na które Samorząd Województwa i jego partnerzy mają jedynie ograniczony wpływ.

Tabela 7. Powiązanie Scenariuszy z celami interwencji

Cel operacyjny	<i>Wiatr w żagle</i>	<i>Zapomniana przystań</i>	<i>Spokojna wyspa</i>	<i>Dryf na mieliznę</i>
	rosnąca dostępność i środki	rosnąca dostępność, malejące środki	malejąca dostępność, rosnące środki	malejące środki i dostępność
1.1 <i>Efektywne sieci współpracy gospodarczej</i>	X		X	
1.2 <i>Konkurencyjne szkolnictwo wyższe</i>	X			
1.3 <i>Skuteczny system obsługi inwestorów</i>	X			
1.4 <i>Unikatowa oferta turystyczna i kulturalna</i>		X	X	
2.1 <i>Wysoka aktywność zawodowa</i>	X		X	
2.2 <i>Wysoka aktywność społeczna</i>	X	X	X	
2.3 <i>Wyrównany dostęp do usług publicznych</i>			X	
3.1 <i>Sprawny system transportowy</i>	X	X		
3.2 <i>Efektywne gospodarowanie energią</i>	X			
3.3 <i>Czyste środowisko i bioróżnorodność</i>	X	X		
3.4 <i>Skuteczna ochrona przeciwpowodziowa</i>	X	X		

Źródło: Opracowanie własne

Przykładami ww. zależności są m.in. następujące elementy scenariuszy:

- (scenariusz *Wiatr w żagle*) W sytuacji zwiększenia środków rozwojowych oraz dostępności transportowej, wzrosnąć powinna atrakcyjność inwestycyjna województwa, co z kolei przełoży się na wzrost inwestycji, także w branżach.

³ W szczególności pierwsze trzy, ponieważ ostatni ma charakter wynikowy względem pozostałych.

W takiej sytuacji znaczenia nabiera stworzenie odpowiedniej oferty inwestycyjnej, w tym systemu obsługi inwestorów (cel operacyjny 1.3);

- (scenariusz *Wiatr w żagle*) Zgodnie z zapisami Strategii, wzrost wartości dobrego wykształcenia prowadzić ma do poprawy zewnętrznej pozycji pomorskich uczelni. Taka zależność wcale nie musi mieć miejsca w rzeczywistości, wiele zależy bowiem od tego, na ile szkoły wyższe będą w stanie zmienić swój profil akademicki i dydaktyczny (cel operacyjny 1.2);
- (scenariusz *Zapomniana przystań*) W sytuacji rosnącej dostępności transportowej i malejących środków rozwojowych znaczenia nabierze umiejętność wykorzystania naturalnych i endogenicznych potencjałów regionu, do których zaliczyć należy m.in. rozwój turystyki oraz sektora transportowego, w tym logistyki (cel operacyjny 1.4).

Generalnie, *Scenariusze* należy uznać za bardzo ważny element Strategii. Osadzają one bowiem całą planowaną interwencję w szerszym kontekście społeczno-gospodarczym, którego zmiany będą zachodziły w dużej mierze niezależnie od wdrażania Strategii. Opis *Scenariuszy* wydaje się być jednak nieco wyabstrahowany od reszty dokumentu, co jest o tyle nieuzasadnione, że niektóre zależności przyczynowo-skutkowe w nich opisane są uzależnione od tego, czy związana ze Strategią interwencja osiągnie założone rezultaty. Dlatego też proponujemy, aby w podsumowaniu *Scenariuszy* podkreślić, że powinny one nie tylko być brane pod uwagę w procesie kształtowania zapisów Strategii, lecz także zaznaczyć, że postulowane w części projekcyjnej Strategii działania są optymalną reakcją na każdy z trzech "pozytywnych" wariantów.

Tabela 8. *Scenariusze – szczegółowe uwagi*

scenariusz	uwagi	rekomendacje
<i>Wiatr w żagle</i>	W scenariuszu pominięto rozwój turystyki, która przy tak nakreślonej wizji rozwoju może i powinna się rozwijać się przynajmniej w niektórych częściach województwa – szczególnie przy polepszającej się dostępności transportowej.	Uzupełnienie scenariusza o rozwój sektora turystycznego.
<i>Zapomniana przystań</i>	- Dookreślenia wymaga stwierdzenie o zmianie profilu nauczania w związku ze wzrostem zapotrzebowania na średniowykwalifikowanych pracowników - w zasadzie nie określono, jak taka zmiana ma się do obecnego profilu kształcenia. - Wątpliwe jest powiązanie dostępności transportowej z wzrostem zaangażowania w życie społeczne.;	- Doprecyzowanie zapisów dotyczących zmiany profilu kształcenia. - Usunięcie zapisów dotyczących zaangażowania w życie społeczne, dla którego dostępność wewnętrzna regionu nie ma decydującego znaczenia.
<i>Spokojna wyspa</i>	Biorąc pod uwagę zmiany obserwowane w skali globalnej, wywołane m.in. zmianami technologicznymi (szczególnie w obszarze telekomunikacji), trudno zgodzić się ze stwierdzeniem, że malejąca dostępność transportowa przełoży się na zamykanie się	Usunięcie zapisów o zamykaniu się społeczeństwa ze względu na mało intensywne kontakty zewnętrzne (rozumiane jako malejąca dostępność transportowa).

scenariusz	uwagi	rekomendacje
	społeczeństwa. Znaczenie dostępności transportowej jest kluczowe dla rozwoju turystyki, tymczasem pomimo malejącej – w tym scenariuszu – dostępności, wskazuje się na osiągnięcie wiodącej w skali kraju pozycji na rynku turystycznym.	Modyfikacja zapisów dotyczących wiodącej w skali kraju pozycji na rynku turystycznym.

Źródło: Opracowanie własne

3.2.2 Wizja

Wizja, stanowiąca cel główny Strategii, zasługuje na zasadniczo pozytywną ocenę. Zaakcentowano w niej większość najważniejszych wyzwań rozwojowych, można znaleźć w niej także odniesienia do praktycznie wszystkich celów strategicznych i operacyjnych. Dzięki temu, wizja w poprawny sposób wiąże zapisy części diagnostycznej oraz części projekcyjnej analizowanego dokumentu.

Szczegółowa analiza jej zapisów wskazuje jednak na konieczność dokonania pewnych modyfikacji.

- Po pierwsze, poziom szczegółowości wizji w trzech obszarach tematycznych (odpowiadających trzem celom operacyjnym) jest niejednorodny. W przypadku dwóch pierwszych obszarów wskazuje się na zagadnienia, które są następnie adresowane nie tylko na poziomie celów operacyjnych, lecz także w niektórych wybranych kierunkach działań. Z kolei trzeci obszar (związany z zagadnieniami przestrzennymi) ogranicza się do tematów związanych jedynie z celami operacyjnymi, bez odwołań do któregośkolwiek z kierunków działań. Zapisy części diagnostycznej wskazują, że wskazane mogą być w tym miejscu pewne uszczegółowienia, np. podkreślenie na poziomie *Wizji* znaczenia zintegrowanego transportu zbiorowego.
- Po drugie, w *Wizji* znajdują się odwołania do zagadnień, które nie zostały w wystarczającym stopniu zaakcentowane w części projekcyjnej. W największym stopniu uwaga ta dotyczy atrakcyjności regionu dla naukowców (cel 1.2 skoncentrowano na działalności dydaktycznej uczelni).
- Po trzecie, w *Wizji* nie nawiązano wprost do wszystkich wyzwań strategicznych. Z uwagi na wagę uwzględnionych z nich zagadnień, warto rozważyć dokonanie kilku nieznacznych rozszerzeń:
 - wyzwania 5 i 6: w *Wizji* brakuje zapisów wskazujących na spójność wewnątrzregionalną oraz wykorzystywanie przez poszczególne części regionu swoich indywidualnych potencjałów;
 - wyzwanie 10 i (częściowo) 9: w *Wizji* nie wskazano na instytucjonalny wymiar funkcjonowania administracji publicznej, wspomina się o nim jedynie w kontekście skuteczności poprawy dostępności i jakości usług publicznych.

3.3 Ocena części projekcyjnej

Analiza celów Strategii stanowi kluczowy element całej oceny *ex-ante*. Wynika to przede wszystkim z tego, w jaki sposób dokumenty strategiczne są wykorzystywane po uchwaleniu. Ewentualna debata oraz konkretne decyzje na poziomie operacyjnym podejmowane są właśnie na podstawie części projekcyjnych. Dlatego też od dokonanych na poziomie strategii przesądzać (względnie ich braku) zależy faktyczny kształt prowadzonej w przyszłości polityki rozwojowej.

Opracowywane na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat w Polsce (w tym w województwie pomorskim) dokumenty strategiczne były w ograniczonym stopniu użyteczne z punktu widzenia programowania operacyjnego. Bardzo mało selektywne listy celów przesuwają zazwyczaj faktyczne decyzje na poziom dokumentów niższego rzędu, co podważało sensowność programowania strategicznego jako takiego. Założenie modyfikacji tego podejścia leżało u podstaw opracowania kolejnej wersji SRWP 2020 - postulaty, dotyczące tego, jaką formę mają przyjąć cele Strategii sformułowane w Koncepcji oraz Przewodniku. Wśród najważniejszych wytycznych dla części projekcyjnej analizowanego dokumentu należy więc wymienić:

- rezygnację z adresowania problemów *stricte* lokalnych;
- odejście od formułowania celów dotyczących realizacji zadań rutynowych (których konieczność podjęcia jest niezależna od takich, a nie innych zapisów Strategii);
- strategia powinna koncentrować się na wskazaniu kierunków zmiany sytuacji społeczno-gospodarczej, a nie określać planowane do podjęcia działania;
- interwencja powinna charakteryzować się koncentracją tematyczną i przestrzenną, co wiąże się z koniecznością dokonania - czasami trudnych - wyborów w obydwu wymiarach.

W tej części raportu koncentrujemy się na ocenie architektury celów Strategii. Z jednej strony, podsumowana poniżej analiza polegała na weryfikacji, w jakim stopniu część projekcyjna projektu SRWP 2020 została skonstruowana zgodnie z zaproponowanymi na początku procesu aktualizacji zasadami. Z drugiej strony, podjęliśmy także próbę merytorycznej oceny zaproponowanych kierunków interwencji, biorąc pod uwagę także opinie osób uczestniczących w procesie aktualizacji oraz przedstawicieli instytucji, które ostatecznie odpowiadać będą za wdrażanie celów Strategii.

3.3.1 Ogólna ocena celów

Przed analizą poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych, warto poddać ocenie strukturę przyjętą przez autorów dokumentów do opisu postulatów dla planowanej w Strategii interwencji publicznej. Część wytycznych została wprost wyartykułowana w Koncepcji oraz Przewodniku, inne rozwiązania redakcyjne zostały wprowadzone już podczas prac nad dokumentem. W obydwu przypadkach można jednak zaobserwować przykłady niekonsekwencji w sposobie opisu celów strategicznych i operacyjnych. Najbardziej istotne obserwacje podsumowaliśmy w poniższej tabeli – opis konkretnych zastrzeżeń oraz propozycje środków zaradczych przedstawiliśmy w sekcji zawierającej ocenę poszczególnych celów.

Tabela 9. Syntetyczna ocena struktury części projekcyjnej wraz ze wskazaniem proponowanych kierunków zmian

element	rola elementu w projekcie Strategii ⁴	najważniejsze wnioski i propozycje zmian
cele strategiczne	stany docelowe wydzielone z interdyscyplinarnego celu głównego (wizji), realizowane przez ścieżki dojścia określone w celach operacyjnych i kierunkach działań	Cele strategiczne zostały sformułowane w sposób prawidłowy, należy jednak pamiętać o tym, że rozstrzygnięcia dotyczące przyszłych kierunków interwencji pojawiają się dopiero na poziomie celów operacyjnych oraz – przede wszystkim – kierunków działań.
cele operacyjne	- wyodrębnione pakiety działań (interwencji) sprzyjające realizacji celów strategicznych – podstawa do operacjonalizacji interwencji - koncentracja tematyczna i przestrzenna, dopuszczalne podejście sektorowe/dziedzinowe - optymalny dobór narzędzi interwencji	W odniesieniu do poszczególnych celów operacyjnych formułujemy szereg propozycji zmian wynikających m.in. z problemów na poziomie dokonanych wyborów strategicznych (podniesienie zagadnienia do rangi celu, wzajemnych relacji z innymi celami) oraz operacjonalizacji celów (optymalność zaproponowanego „pakietu działań” z perspektywy wskazanego stanu docelowego).
kierunki działań	- zawężenie tematyczne celu operacyjnego - wyodrębnienie w oparciu o przesłanki realizacyjno-wdrożeniowe	Ponieważ to na poziomie kierunków działań (oraz odpowiadających im obszarów strategicznej interwencji) dokonano najważniejszych rozstrzygnięć dotyczących przyszłego kształtu interwencji, najwięcej zastrzeżeń sformułowaliśmy właśnie to tego elementu części projekcyjnej. Większość z proponowanych przez nas zmian dotyczy zawartości proponowanego „pakietu” w odniesieniu do danego celu operacyjnego.
obszary strategicznej interwencji	- terytorialne zawężenia kierunku działań - dodatkowe rozstrzygnięcia o charakterze strategicznym - wymagane elementy: - o temat (bariera lub potencjał) - o terytorium (lokalizacja w przestrzeni) - o interwencja (podatność na różne form działań instytucji publicznych)	Przyjęte w projekcie Strategii OSI zostały określone w sposób nie zawsze precyzyjny, co może w przyszłości powodować rozbieżności interpretacyjne. Tę lukę w pewnym stopniu wypełnia roboczy materiał zawierający wstępne propozycje delimitacji OSI. W naszej opinii, nie ma konieczności uwzględniania w Strategii przedstawionych w nim map, wskazane może być jednak wstępne zaproponowanie wskaźników oraz określenie zasad dokonywania ostatecznych delimitacji.
oczekiwane	uszczegółowienie (w postaci opisu spodziewanego	W większości przypadków oczekiwane efekty zostały sformułowane w sposób prawidłowy, dobrze

⁴ Opracowanie na podstawie zapisów projektu Strategii oraz Przewodnika.

element	rola elementu w projekcie Strategii ⁴	najważniejsze wnioski i propozycje zmian
efekty	oddziaływania) zapisów całego celu operacyjnego docelowo – oczekiwane efekty powinny być wprost przekładane na zapisy programów wojewódzkich oraz dokumentów operacyjnych	uszczegóławiając zaproponowane kierunki działań – co będzie szczególnie istotne dla tworzonych na podstawie Strategii dokumentów operacyjnych. Istnieje jednak ryzyko, że podczas oceny realizacji Strategii w przyszłości, uwaga skupiona będzie przede wszystkim na weryfikacji wartości docelowych wskaźników.
oczekiwania wobec Rządu	postulaty wobec strony rządowej dotyczące konkretnych przedsięwzięć (inwestycji) oraz zmian o charakterze instytucjonalnym (w szczególności związanych z decentralizacją polityk krajowych)	Nie jest dla nas do końca jasna rola tych sekcji w opisie każdego z celów. Oczekiwania wobec rządu wydają się być elementem kluczowych warunków sukcesu i właśnie z tej perspektywy sugerowalibyśmy na nie patrzeć. Obecnie podział pomiędzy obydwie kategorie także nie jest jednoznaczny: wśród kluczowych warunków sukcesu wymieniane są także bariery, które wyeliminować mogą jedynie systemowe rozwiązania na poziomie centralnym oraz takie, które wprost odnoszą się do interwencji w ramach danego celu operacyjnego.
kluczowe warunki sukcesu	zewnętrzne (względem danego celu operacyjnego) uwarunkowania które sprzyjać będą osiągnięciu zakładanych efektów	Niektóre z oczekiwań zostały sformułowane w sposób bardzo ogólnikowy, przez co bardzo trudno będzie zweryfikować, czy dany postulat faktycznie został zrealizowany. Obydwie części proponujemy połączyć i zwiększyć precyzję zapisów – w taki sposób, żeby podczas oceny realizacji Strategii w przyszłości można je było zweryfikować.

Źródło: Opracowanie własne

3.3.2 Uwagi horyzontalne

Cele operacyjne

Szczegółowa analiza przedstawiająca cele operacyjne m.in. z punktu widzenia wymienionych w powyższej tabeli zastrzeżeń, znajduje się w kolejnych sekcjach tego rozdziału. Przed przejściem do wysuniętych na jej podstawie wniosków, warto zwrócić uwagę na ogólną strukturę części projekcyjnej Strategii. Za szczególnie istotne uważamy następujące obserwacje:

- Co do zasady, sposób redakcji Strategii utrudnia jednoznaczne powiązanie odpowiednich elementów części diagnostycznej (przesłanek) z zakresem tematycznym poszczególnych celów operacyjnych. Powtarzanie konkretnych zapisów w części projekcyjnej nie wydaje się być celowe, wartym rozważenia rozwiązaniem może być natomiast prosty schemat wiążący 10 wyzwań strategicznych z 11 celami operacyjnymi - oczywiście z zastrzeżeniem, że odpowiedzią na niektóre wyzwania może być więcej niż jeden cel operacyjny.

- Większość celów operacyjnych nie jest w wystarczającym stopniu osadzona w szerszym kontekście instytucjonalnym. W projekcie Strategii - co jest podejściem właściwym - ograniczono się jedynie do takich kierunków działań, które pośrednio lub bezpośrednio należą do kompetencji samorządu województwa. Nie zawsze zwrócono jednak uwagę na to, że większość z tych działań, jest także w obszarze zainteresowania wielu innych podmiotów - zarówno publicznych, jak i niepublicznych.⁵

Wskaźniki

W analizowanym projekcie strategii, do monitorowania planowanej interwencji, zaproponowanych zostało kilkadziesiąt mierników, najczęściej 3-4 w każdym z celów operacyjnych. Zaproponowane miary nie wiążą się zazwyczaj wprost z konkretnym kierunkiem działań, w większości przypadków można je utożsamiać z ogółem (lub częścią) oczekiwanych efektów wskazanych w danym celu. Praktycznie wszystkie z zaproponowanych wskaźników mają charakter kontekstowy, a więc opisują obszar oddziaływania interwencji, jednak ich poziom może być determinowany także przez czynniki od samej interwencji niezależne. Dlatego też ocena realizacji celów Strategii przez pryzmat zaproponowanych mierników kontekstowych może być utrudniona: odseparowanie wpływu interwencji od oddziaływania innych uwarunkowań (np. związanych z ogólną sytuacją ekonomiczną) może być bardzo trudne.

Niezależnie od dalszych zastrzeżeń sformułowanych poniżej (dotyczących przede wszystkim możliwości sformułowania realnych zobowiązań związanych z realizacją Strategii), należy zauważyć, że wskaźniki kontekstowe są w dokumencie strategicznym potrzebne. Szczegółowe propozycje odnoszące się do poszczególnych celów operacyjnych przedstawiliśmy w kolejnych sekcjach, w tym miejscu warto jednak zwrócić uwagę na najważniejsze mankamenty dotyczące konkretnych miar zaproponowanych w projekcie Strategii.

- W przypadku niektórych wskaźników można zidentyfikować pewne problemy definicyjne. Przykładowo, nie zawsze określony został przedział czasowy, w którym prowadzony ma być pomiar. Należy przy tym zaznaczyć, że preferowane powinny być średnie z szeregów co najmniej kilkuletnich, co pozwoli na ograniczenie problemu pojedynczych obserwacji odstających.
- Niektóre wskaźniki nie są w optymalny sposób dopasowane do zapisanych w Strategii kierunków interwencji: wśród planowanych działań brakuje takich instrumentów, które można powiązać z wartościami wskaźnika przy pomocy relacji przyczynowo-skutkowej.
- Zdecydowanie zbyt często wskaźniki określane są w wartościach bezwzględnych zamiast ujęcia ich w stosunku do odpowiednio dobranego punktu odniesienia (benchmarku). W ocenie poszczególnych celów operacyjnych w wielu miejscach sugerujemy częstsze stosowanie tego podejścia, ponieważ pozwala ono na identyfikację zmian o charakterze względnym, z pominięciem trudnych w interpretacji (i zazwyczaj niezależnych od interwencji) czynników zewnętrznych.

⁵ Lista podmiotów zaangażowanych w realizację poszczególnych celów znajduje się co prawda w opisie systemu realizacji, sugerujemy jednak jej zrewidowanie oraz przeniesienie do opisu poszczególnych celów.

- W przypadku niektórych wskaźników w ramach celu strategicznego 2, warto ponownie przemyśleć sposób monitorowania zróżnicowania wewnątrzregionalnego.

Nawet po wprowadzeniu wskazanych powyżej zmian, większość wskaźników monitorowania celów dalej będzie miała przede wszystkim charakter kontekstowy. W oparciu o nie nie będzie możliwości sformułowania zobowiązań dla władz wojewódzkich, ponieważ ich wpływ na poziomy poszczególnych zmiennych nie jest często decydujący. Z drugiej strony należy pamiętać o tym, że strategia nie jest dokumentem operacyjnym, zawierającym zamkniętą listę realizowanych przedsięwzięć oraz określone alokacje finansowe - nie ma więc możliwości zdefiniowania (na szerszą skalę) wskaźników produktu i rezultatu. Wychodząc naprzeciw postulatowi Przewodnika oraz Koncepcji, warto rozważyć jednak wprowadzenie - przynajmniej w przypadku niektórych celów operacyjnych - następujących typów wskaźników (równoległe do już istniejących miar kontekstowych):

- Wskaźniki finansowe (wskaźniki koncentracji finansowej interwencji) - tego typu mierniki pozwolą na monitorowanie tego, czy dostępne środki rozwojowe faktycznie są kierowane na obszary uznane w Strategii za priorytetowe.
- Wskaźniki zobowiązań (kluczowe wskaźniki produktu) - takie mierniki mogą posłużyć do weryfikacji tego, czy udało się osiągnąć wybrane efekty rzeczowe (np. realizację projektów systemowych), których realizacja została przewidziana już na poziomie tworzenia Strategii.

3.3.3 Ocena celów strategicznych

Część projekcyjna Strategii podzielona została na trzy cele strategiczne: *Otwarta gospodarka* (CS 1), *Aktywni mieszkańcy* (CS2) oraz *Spójna przestrzeń* (CS 3). Taką strukturę celów należy uznać za poprawną, szczególnie biorąc pod uwagę wnioski zaprezentowane w części diagnostycznej. Z drugiej strony, należy zauważyć, że przyjęty podział na cele strategiczne nie różni się znacznie od ciągle obowiązującej wersji SRWP, jest także zbliżony do architektury celów większości strategii rozwoju innych województw. Obserwacji tej nie powinno się jednak traktować jako zarzutu - faktyczna operacjonalizacja dokonywana jest na poziomie celów operacyjnych oraz kierunków działań i to właśnie dopiero na tym szczeblu możliwa jest ocena części projekcyjnej. Dlatego też w tym miejscu prezentujemy jedynie najbardziej ogólne uwagi na temat zawartości poszczególnych celów strategicznych. Bardziej szczegółowe rekomendacje znajdują się w kolejnej sekcji poświęconej celom operacyjnym.

Cel strategiczny 1. Otwarta gospodarka

Wyodrębnienie celu strategicznego *Otwarta gospodarka* należy uznać za poprawne. Zostały w nim skoncentrowane prawie wszystkie wątki związane bezpośrednio z gospodarką regionu, włączono do niego także elementy powiązane z systemem ekonomicznym w nieco szerszym kontekście. Spójność zapisów celu strategicznego 1 z zawartością części diagnostycznej Strategii jest w większości przypadków wysoka. W szczególności, w ramach celu *Otwarta gospodarka* zaadresowane zostały praktycznie wszystkie zagadnienia wskazane w części diagnostycznej jako problemy lub potencjały:

- koncentracja na transferze wiedzy i technologii – jako odpowiedź na niewystarczającą współpracę pomiędzy sektorem nauki i biznesem;
- podkreślenie roli specjalizacji regionu – jako odpowiedź na sugerowaną w części diagnostycznej koncentrację na branżach przyszłościowych oraz tradycyjnie silnych w województwie pomorskim;
- wysoka ranga interwencji w obszarze szkolnictwa wyższego - zarówno z punktu widzenia jego powiązań z rynkiem pracy, jak i postulowanego eksportu usług edukacyjnych;
- duży nacisk na tworzenie atrakcyjnej oferty inwestycyjnej, przede wszystkim na terenach położonych wzdłuż głównych korytarzy transportowych - przy czym podniesienie tego zagadnienia do rangi celu operacyjnego może budzić pewne wątpliwości.

Generalnie można oczekiwać, że realizacja poszczególnych elementów celu strategicznego 1 powinna przyczynić się do poprawy pozycji województwa pomorskiego w międzynarodowym łańcuchu wartości dodanej. Należy jednak pamiętać, że będzie to możliwe jedynie dzięki równoległej realizacji poszczególnych celów operacyjnych: istnieje bowiem duże pole do komplementarności pomiędzy wsparciem innowacyjności i transferu wiedzy oraz technologii, poprawą jakości kształcenia w szkołach wyższych oraz stworzeniem atrakcyjnej oferty dla inwestorów zewnętrznych.

Analizując zawartość celu strategicznego 1 można jednak wskazać elementy wymagające modyfikacji, które pozwolą na dodatkowe zwiększenie oddziaływania Strategii.

- W skali całego celu proponujemy silniejsze zaakcentowanie wsparcia dla uczelni, wykraczającego poza działalność *stricto* dydaktyczną. Część tego typu interwencji powinna być co prawda prowadzona przede wszystkim ze szczebla centralnego, jednak pewne punktowe działania (w ramach branż specjalizacji regionie) należy włączyć do zakresu Strategii. Pozwoli to nie tylko na podniesienie potencjału samych uczelni, ale będzie miało także pozytywne przełożenie na ich działalność dydaktyczną oraz (docelowo) na użyteczność oferty szkół wyższych dla środowisk biznesowych.
- Sugerujemy także przemyślenie podejścia do branż kluczowych. Obecnie, w ramach celu strategicznego 1 wsparcie ukierunkowane zostało przede wszystkim na branże innowacyjne (cel 1.1) oraz produkty turystyczne i kulturalne (1.4), których podniesienie do rangi celu operacyjnego budzi poważne zastrzeżenia. Warto rozważyć, czy w Strategii nie powinno się silniej zaakcentować tych sekcji gospodarki, które opierają się na naturalnych przewagach województwa pomorskiego.

Cel strategiczny 2. Aktywni mieszkańcy

Ogólne założenia stojące za wyodrębnieniem celu strategicznego *Aktywni mieszkańcy* należy uznać za poprawne. Interwencja w ramach tego celu skoncentrowana została na zagadnieniach związanych z różnymi formami aktywności mieszkańców oraz czynnikami decydującymi o jakości ich życia. W przyjętym podejściu stosunkowo dobrze widać wiele postulatów, na które duży nacisk położony został w części diagnostycznej Strategii:

- priorytetowy status interwencji wspierającej aktywność zawodową, nie tylko poprzez przeciwdziałanie bezrobociu, lecz także poprzez aktywizację osób pozostających poza rynkiem pracy;
- podniesienie do rangi celu operacyjnego działań związanych z wspieraniem aktywności społecznej mieszkańców;
- wyrównywanie szans wszystkich mieszkańców województwa poprzez poprawę dostępu do pakietu usług publicznych wysokiej jakości.

Abstrahując od szeregu szczegółowych zastrzeżeń, najważniejsze akcenty w ramach celu strategicznego 2 zostały rozdzielone prawidłowo. Dlatego też należy spodziewać się, że wdrożenie działań Strategii przełoży się na zwiększenie aktywności ekonomicznej i społecznej mieszkańców województwa pomorskiego. W celu wzmocnienia pozytywnego oddziaływania poszczególnych celów Strategii, sugerujemy wprowadzenie pewnych korekt o charakterze organizacyjnym i merytorycznym:

- proponujemy połączenie w ramach jednego celu wszystkich działań związanych bezpośrednio z rynkiem pracy oraz integracją społeczną (w wymiarze ekonomicznym). Taka zmiana wynika przede wszystkim z przesłanek wdrożeniowych: interwencja w obydwu obszarach powinna być realizowana równolegle;
- rekomendujemy także modyfikację celu związanego z aktywnością społeczną mieszkańców. W szczególności, większego uwypuklenia wymagają działania w obszarze kultury - dotychczas wymienione jedynie w celu strategicznym 1 w kontekście produktów turystycznych;
- w celu zagwarantowania spójnego podejścia do poszczególnych szczebli systemu kształcenia, proponujemy utworzenie odrębnego celu operacyjnego poświęconego tylko i wyłącznie edukacji. Takie podejście pozwoli na utworzenie oddzielnych kierunków działań (i odpowiadających im obszarów strategicznej interwencji) dla kolejnych szczebli systemu kształcenia oraz - w konsekwencji - bardziej selektywne i skoncentrowane działania;
- analogicznie do interwencji w obszarze edukacji, rekomendujemy wyodrębnienie celu operacyjnego związanego z ochroną zdrowia.

Cel strategiczny 3. Spójna przestrzeń

Wyodrębnienie i struktura celu strategicznego *Spójna przestrzeń* budzą najmniej zastrzeżeń. Jego zawartość jest stosunkowo dobrze osadzona w części diagnostycznej Strategii - poszczególne cele operacyjne dobrze akcentują najważniejsze problemy wskazane na poziomie wyzwań. W szczególności uwagę zwraca:

- duży nacisk na wspieranie transportu zbiorowego oraz jego integrację w skali całego województwa;
- podkreślenie roli efektywnego korzystania z energii (a nie tylko jej produkcji) w kontekście poprawy bezpieczeństwa energetycznego regionu;
- zaadresowanie problemu rosnącej presji na środowisko.

Za najbardziej problematyczne należy uznać powiązania celu strategicznego 3 z niektórymi postulatami sformułowanymi w części diagnostycznej, przede wszystkim dotyczącymi gospodarczej roli sektora transportowo-logistycznego oraz energetycznego. Proponujemy jednak, aby ewentualne korekty dotyczyły celu strategicznego 1, który wprost powinien odnosić się do branż specjalizacji województwa pomorskiego.

3.3.4 Ocena celów operacyjnych

W poniższej sekcji prezentujemy przegląd poszczególnych celów operacyjnych Strategii. W odniesieniu do każdego z nich przedstawiliśmy rekomendacje o charakterze szczegółowym (odnoszące się do konkretnych zapisów) oraz sugestie na poziomie strukturalnym: ponieważ część z nich prowadzi do istotnych zmian w architekturze celów Strategii, łączne podsumowanie wszystkich proponowanych przez nas zmian przedstawiliśmy w następnej sekcji tego rozdziału.

W kolejnych akapitach stosujemy równolegle dwie numeracje celów operacyjnych: cele z projektu Strategii oznaczane są w sposób standardowy (1.2, 2.3 itp.), natomiast cele z proponowanej przez nas architektury docelowej oznaczyliśmy przy pomocy gwiazdek (1.2*, 2.3* itp.).

Cel strategiczny 1. Otwarta gospodarka

Cel operacyjny 1.1. Efektywne sieci współpracy gospodarczej

Przesłanki wyodrębnienia

Cel operacyjny 1.1 jest stosunkowo dobrze osadzony w części diagnostycznej. Wśród przesłanek jego wyodrębnienia należy przede wszystkim wyróżnić względnie dobre warunki dla rozwoju gospodarczego województwa, w tym: wysoką aktywność gospodarczą (rosnąca liczba MSP), tworzące się struktury klastrowe oraz duży udział przedsiębiorstw innowacyjnych, a także ich proeksportowe ukierunkowanie. Przeszkodami w pełnym wykorzystaniu potencjału są jednak trudności w skutecznym transferze wiedzy i technologii do gospodarki, niska świadomość wpływu tych rozwiązań na innowacyjność oraz nieadekwatna oferta instytucji otoczenia biznesu.

Wyodrębnienie

wybór strategiczny: wspieranie współpracy gospodarczej w taki sposób, aby w horyzoncie 2020 r. poprawić pozycję województwa pomorskiego w międzynarodowym łańcuchu wartości dodanej

- Wyodrębnienie tego celu operacyjnego jako „pakietu interwencji” należy uznać za prawidłowe, trzeba jednak zgłosić pewne zastrzeżenia do jego zakresu tematycznego – naszym zdaniem konieczne są pewne uzupełnienia (patrz poniżej).
- W kontekście zapisanych w Strategii kierunków działań, za niezbyt fortunną należy uznać nazwę celu: wydaje się że utworzenie sieci jest jedynie narzędziem wspierającym innowacyjność i konkurencyjność. Ponieważ dodatkowo w kolejnych sekcjach proponujemy połączenie celów 1.1 i 1.3, za bardziej adekwatną nazwę należy uznać na przykład następujące sformułowanie: *Wysoka wartość dodana regionalnej gospodarki i efektywne sieci współpracy*.

Operacjonalizacja

Na poziomie operacjonalizacji celu należy wskazać następujące problemy:

- Choć jest to spójne z częścią diagnostyczną, trudno zgodzić się z tezą, że potencjał działalności B+R na Pomorzu jest na tyle duży, aby jedynym „wąskim gardłem” były transfer wiedzy i technologii oraz ich komercjalizacja. Tematyka działalności *stricte* badawczej nie musi być jednak bezpośrednio adresowana w celu 1.1: proponujemy, aby działania związane z przyciąganiem kadr naukowych włączyć do celu dotyczącego szkolnictwa wyższego, natomiast bezpośrednie wsparcie sfery badawczej określić jako postulat do strony rządowej (ze wskazaniem konieczności koncentracji na branżach priorytetowych).
- Zarówno na poziomie diagnozy, jak i w części projekcyjnej w ogóle nie zaadresowano problemu zawodności w funkcjonowaniu rynków finansowych z punktu widzenia działalności innowacyjnej: usprawnienia w tym zakresie powinny znaleźć się wśród oczekiwanych efektów interwencji.
- Pierwszy kierunek działań (*Upowszechnienie innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwach*) jest niejednoznaczny ze względu na dużą pojemność sformułowania *innowacyjne rozwiązanie* – konieczne jest doprecyzowanie, na ile wspierane mają być innowacje wszystkich MSP województwa, a na ile chodzi o wsparcie dla najbardziej innowacyjnych projektów (w tym badawczych) w branżach strategicznych. Tego typu uszczegółowienie powinno znaleźć się w opisie oczekiwanych efektów.
- Obszary strategicznej interwencji należy uznać za sformułowane prawidłowo: postulowana w celu 1.1 dyfuzja innowacji nie powinna być ograniczana przestrzennie. Należy jednak pamiętać, że proponowane jako postulat skierowany do strony rządowej wsparcie działalności *stricte* badawczej (niekoniecznie wprost powiązanej z wdrożeniami) będzie ograniczone do najważniejszych uczelni regionu zlokalizowanych w Trójmieście.

Wskaźniki kontekstowe

Wskaźniki kontekstowe należy uznać za dobrane prawidłowo, z pewnymi jednak zastrzeżeniami:

- brakuje kierunków działań, które w sposób istotny wpływałyby na poziom publicznych nakładów na B+R, dlatego też bardziej adekwatne będzie ograniczenie wskaźnika do wydatków prywatnych;
- wskaźnik wydatków na B+R: lepszym (bardziej ambitnym) benchmarkiem będzie średnia dla województw z metropoliami (względnie średnia z wyłączeniem województw Polski Wschodniej); taki sam punkt odniesienia można zaproponować także dla pozostałych wskaźników.

Uwarunkowania

- Oczekiwania wobec Rządu są nie do końca adekwatne do oczekiwanych efektów. Dla ich osiągnięcia najważniejsze jest głębokie zreformowanie polskiej nauki i w szczególności szkolnictwa wyższego, tworzące motywację do współpracy z biznesem (system zachęt raczej nie będzie rozwiązaniem wystarczającym), podobnie warunkiem zwiększenia innowacyjności przedsiębiorstw są nie tylko systemy zachęt podatkowych, ale ogólnopolskie programy wsparcia innowacyjności i znaczny wzrost wydatków publicznych na ten cel;
- W tym celu operacyjnym istnieje duże pole do współpracy z administracją centralną - szczególnie po dokonaniu proponowanych przez nas rozszerzeń. Wiele przedsięwzięć

podnoszących potencjał sfery B+R może być realizowanych jedynie z poziomu centralnego – dotyczy to w szczególności programów inżynierii finansowej typu *equity financing* czy dużych grantów na działalność B+R w przedsiębiorstwach. Analogicznie, za kluczowy warunek sukcesu należy uznać sprawną realizację celu 1.2 (szczególnie po sugerowanych w dalszej części raportu modyfikacjach).

- *Stabilność prawa gospodarczego...* jest postulatem do strony rządowej.
- *Wzmocnienie kultury innowacyjnej* jest *de facto* przedmiotem interwencji i jednym z oczekiwanych efektów – nie ma więc charakteru zewnętrznego.

Rekomendacje

W odniesieniu do celu 1.1 rekomendujemy przede wszystkim:

- włączenie do niego celu 1.3 (w całości) jako dodatkowych kierunków działań oraz kierunku 2.3.5 (dotyczącego sieciowej współpracy instytucji publicznych) – p. uwagi do ww. celów;
- uszczegółowienie oczekiwanych efektów poprzez wskazanie na usprawnienie rynków finansowych oraz doprecyzowanie typów innowacji, które mają być docelowo wspierane;
- wskazanie na kluczowe uwarunkowania sukcesu, tj. realizację celu 1.2 oraz wsparcie (ze szczebla centralnego) potencjału badawczego regionu, szczególnie w branżach priorytetowych.

Cel operacyjny 1.2. Konkurencyjne szkolnictwo wyższe

Przesłanki wyodrębnienia

Zagadnienia związane z celem operacyjnym 1.2 są w większości dobrze zarysowane w części diagnostycznej. Wskazuje się m.in. na to, że w województwie pomorskim istnieją problemy z odpowiednim dopasowaniem i efektywnym wykorzystaniem systemu edukacyjnego na poziomie wyższym. Zalicza się do nich: 1) niewykorzystywanie potencjału naukowo-akademickiego szkół wyższych (co przekłada się na trudności z przyciąganiem studentów spoza województwa); 2) niedopasowanie systemu do potrzeb rynku pracy.

Jednocześnie można wskazać na pewne braki w części diagnostycznej:

- brak odniesienia do efektywności przyciągania naukowców;
- brak jednoznacznego wskazania na jakość i efektywność szkół wyższych zawodowych – zapisy dotyczące niedopasowania do systemu edukacji do potrzeb rynkowych nie precyzują, o jaki typ placówek chodzi.

Wyodrębnienie

wybór strategiczny: koncentracja interwencji na podniesieniu oferty szkolnictwa wyższego w wymiarze krajowym i międzynarodowym (docelowo: eksport usług edukacyjnych) oraz na dopasowaniu oferty szkolnictwa wyższego w całym regionie do potrzeb rynku pracy - także w wyższych szkołach zawodowych

Powyższy wybór strategiczny nie budzi zastrzeżeń z punktu widzenia – bardzo słusznej – decyzji o poprawie jakości oferty edukacyjnej pomorskich uczelni.

Operacjonalizacja

- Za nie do końca słuszne należy uznać ograniczenie wsparcia konkurencyjności szkół wyższych do wymiaru dydaktycznego. Warto pamiętać, że działalność *stricte* akademicka (naukowa) może też w pozytywny sposób oddziaływać na ofertę edukacyjną – np. poprzez przyciągnięcie naukowców prowadzących jednocześnie badania oraz dydaktykę (*brain gain* zamiast *brain drain*) oraz wzmacniać działalność wdrożeniową i transfer technologii (cel 1.1).
- Delimitację przestrzenną OSI należy uznać za prawidłową, warto jednak rozważyć dodatkowe zawężenie przyszłej interwencji w wymiarze tematycznym. Jednym z możliwych rozwiązań jest stwierdzenie (np. na poziomie oczekiwanych efektów), że interwencja będzie docelowo ograniczona do branż kluczowych dla gospodarki regionu – nie jest konieczne wskazywanie ich na poziomie Strategii, wystarczające będzie odwołanie do systemu realizacji, gdzie sposób ich wyznaczania zostanie opisany. Można także rozważyć, czy (z uwagi na potencjalną rangę, a jednocześnie względnie słabą pozycję na tle uczelni z innych metropolii) nie należałoby wymienić z nazwy w opisie celu Uniwersytetu Gdańskiego.

Wskaźniki kontekstowe

Zaproponowane w projekcie Strategii wskaźniki należy uznać za prawidłowe. Warto jednak zastanowić się nad tym, czy liczbę studentów na kierunkach priorytetowych należy monitorować w wartościach bezwzględnych: ich liczba będzie prawdopodobnie malała z przyczyn demograficznych, dlatego też bardziej adekwatną miarą będzie udział studentów na tego typu kierunkach w łącznej liczbie studentów w województwie pomorskim.

Po wprowadzeniu wskazanych wyżej modyfikacji, należy jednak rozszerzyć ich listę o mierniki skuteczności interwencji w obszarze potencjału naukowego.

Uwarunkowania

- Sformułowane oczekiwanie wobec rządu oraz drugi z kluczowych warunków sukcesu opisują praktycznie to samo zagadnienie – nie ma potrzeby dublowania zapisów.
- Kluczowym warunkiem sukcesu w tym celu operacyjnym będzie nawiązanie efektywnej współpracy ze środowiskiem akademickim, co – z uwagi na autonomię uczelni – nie jest wcale przesądzone. Warto rozszerzyć o to zapis Strategii.
- Niezależnie od regionalizacji środków będących w gestii ministra właściwego ds. szkolnictwa wyższego, ten cel operacyjny należy zaliczyć do tych, w przypadku których współpraca ze stroną rządową jest najbardziej pożądana – warto to w Strategii jednoznacznie wyartykułować, np. poprzez zapisanie oczekiwania wsparcia (np. w formie grantów) działalności badawczej w ramach branż priorytetowych

Rekomendacje

W odniesieniu do celu 1.2 rekomendujemy przede wszystkim rozszerzenie jego zakresu o wsparcie akademickiego potencjału uczelni (w szczególności poprzez przyciąganie do regionu naukowców).

Cel operacyjny 1.3. *Skuteczny system obsługi inwestorów*

Przesłanki wyodrębnienia

Podstawą do wyodrębnienia celu operacyjnego 1.3 są m.in. wskazane w części diagnostycznej czynniki instytucjonalne decydujące o niskiej atrakcyjności inwestycyjnej regionu. Wydaje się jednak, że zapisy te należałoby uszczegółowić, wskazując na te elementy systemu obsługi inwestora, których funkcjonowanie jest obecnie największym problemem.

Wyodrębnienie

wybór strategiczny: podniesienie atrakcyjności oferty inwestycyjnej regionu, ze szczególnym uwzględnieniem wymiaru instytucjonalnego, który nie funkcjonuje obecnie w zadowalającym stopniu

- Pewne wątpliwości budzi wyodrębnienie tego zagadnienia jako celu operacyjnego, ponieważ jego zakres ma charakter zdecydowanie narzędziowy. Tym samym, jest on *de facto* wsparciem dla celu nadrzędnego, którym – w tym przypadku - będzie cel 1.1 (szczególnie po proponowanych przez nas rozszerzeniach).⁶
- Biorąc pod uwagę operacjonalizację celu, za niezbyt fortunną należy uznać jego nazwę – system obsługi inwestora jest przede wszystkim przedmiotem trzeciego kierunku działań. Lepszym rozwiązaniem będzie np. (w przypadku pozostawienia tego celu operacyjnego) *Atrakcyjna oferta inwestycyjna*.

Operacjonalizacja

Abstrahując od wskazanych wyżej problemów związanych z wyodrębnieniem tego celu, należy zwrócić uwagę na konieczność dokonania pewnych zmian na poziomie kierunków działań oraz oczekiwanych efektów:

- Pierwszy kierunek działań: doprecyzowania wymaga pojęcie infrastruktury, można się domyślać, że chodzi przede wszystkim o przygotowanie terenów inwestycyjnych.
- Drugi kierunek działań: system zachęt należy uznać za zbyt szerokie pojęcie, brakuje informacji na temat preferowanych instrumentów. To szczególnie ważne w kontekście przyciągania inwestycji o konkretnym profilu (patrz uwaga poniżej).
- W projekcie Strategii jest mowa o branżach przyszłościowych i branżach tradycyjnej specjalizacji, brakuje jednak doprecyzowania, że preferowane powinny być inwestycje na wysokim poziomie w łańcuchu technologicznym (w ramach priorytetowych branż).
- Na poziomie oczekiwanych efektów brakuje odniesień do regionalnego systemu promocji gospodarczej.

Wskaźniki kontekstowe

- Obydwa zaproponowane wskaźniki nie odnoszą się tak naprawdę do funkcjonowania systemu obsługi inwestora, a są raczej miarą ogólnej atrakcyjności regionu. Po ewentualnym połączeniu celów 1.1 i 1.3 ich adekwatność będzie jednak nieco większa.

⁶ Takie sformułowanie celu operacyjnego nie wydaje się być także do końca zgodne z założeniem przyjętym u podstaw procesu aktualizacji Strategii, w myśl których cele strategii powinny określać kierunek zmian, a nie sposób ich osiągnięcia.

- Sugerujemy zamianę drugiego wskaźnika *Liczba miejsc pracy utworzonych w wyniku ww. nowych inwestycji* na *Liczba miejsc pracy utworzonych w ramach ww. nowych inwestycji*, ponieważ kwantyfikacja łącznych efektów w otoczeniu inwestycji (np. spowodowanych rozwojem dostawców) może okazać się trudna do przeprowadzenia w praktyce.

Uwarunkowania

- Krajowy system zachęt dla inwestorów nie wydaje się być warunkiem koniecznym – działania na poziomie regionalnym, uwzględniające specyfikę regionu mogą okazać się bardziej skuteczne.
- Wśród kluczowych warunków sukcesu brakuje wzmianki o konieczności faktycznej realizacji celów operacyjnych, które rzeczywiście decydują o atrakcyjności inwestycyjnej regionu (np. 1.2 – dostęp do kadr oraz 3.1 – dostępność transportowa)
- *Zmiany systemowe w otoczeniu prawnym...* to oczekiwanie wobec strony rządowej, do tego zostały sformułowane w sposób bardzo ogólnikowy, przez co nie będzie w przyszłości możliwości weryfikacji ich wystąpienia

Rekomendacje

W odniesieniu do celu 1.3 rekomendujemy przede wszystkim:

- włączenie go do celu 1.1 – jako pakietu zadań o charakterze narzędziowym;
- bardziej kategoryczne wskazanie na branże, które w których preferowani powinni być inwestorzy zewnętrzni.

Cel operacyjny 1.4. Unikatowa oferta turystyczna i kulturalna

Przesłanki wyodrębnienia

W części diagnostycznej wskazuje się na korzystne warunki przyrodniczo-krajobrazowe i kulturowe dla rozwoju turystyki, dzięki którym województwo pomorskie jest już w chwili obecnej jedną z głównych destynacji turystycznych w Polsce. Konieczność interwencji w tym obszarze nie została jednak wystarczająco silnie wyeksponowana w wyzwaniach strategicznych: zwrócono w nich uwagę jedynie na konieczność poprawy zarządzania przestrzenią w kontekście budowy unikatowej oferty turystycznej, nie wspominając jednocześnie o ekonomicznej roli turystyki i kultury.

Wyodrębnienie

wybór strategiczny: stworzenie atrakcyjnej oferty turystycznej (oraz rozpatrywanej z punktu widzenia turystyki oferty kulturalnej) opartej na myśleniu produktowym (tworzenie, promocja) oraz bazującej na występujących w niektórych częściach regionu (co najmniej) ponadlokalnych potencjałach

Za słuszne należy uznać powiązanie oferty kulturalnej z turystyczną oraz wprowadzenie na poziomie Strategii myślenia produktowego. Wątpliwości budzić może jednak podniesienie tych sekcji gospodarki (jako jednych w całym dokumencie) do rangi celów operacyjnych – może to błędnie wskazywać na ich bardzo wysoki priorytet, co dodatkowo nie znajduje odzwierciedlenia w części diagnostycznej, szczególnie w wyzwaniach strategicznych.

Do przemyslenia jest także nazwa celu: unikatowość nie musi automatycznie wiązać się z konkurencyjnością i atrakcyjnością. Bardziej adekwatna nazwa to np. *Konkurencyjne produkty turystyczne i kulturalne*.

Operacjonalizacja

- Na poziomie kierunków działań warto silniej zaakcentować, że preferowane powinno być kreowanie i rozwijanie produktów 1) markowych (o dużej wartości dodanej), 2) wydłużających sezon turystyczny, co jest szczególnie istotne w województwie pomorskim. Tylko takie podejście ma szansę zagwarantować ekonomiczną opłacalność interwencji w tym obszarze.
- Wydaje się, że OSI przyporządkowane do pierwszego kierunku działań nie są wystarczająco ekskluzywne. Szczególnie trzecie z kryteriów (interwencja na obszarach funkcjonowania *nowych i istniejących produktów turystycznych*) może dawać zbyt bardzo szerokie pole do interpretacji. Przywołane w materiale roboczym nt. OSI zapisy PSPWP także nie wydają się być w tym kontekście wystarczająco selektywne. Przeprowadzenie ostatecznej delimitacji na poziomie Strategii nie jest jednak ani możliwe, ani celowe. Jednym z możliwych rozwiązań jest określenie, że konieczna będzie np. realizacja projektu systemowego identyfikującego (w spójny metodologicznie sposób) produkty turystyczne i kulturalne o znaczeniu co najmniej ponadregionalnym.
- Charakterystyka OSI związanych z pierwszym kierunkiem działań może zostać uproszczona: jej trzeci element (*obszary funkcjonowania nowych i istniejących produktów turystycznych i kulturalnych o znaczeniu ponadregionalnym, krajowym i międzynarodowym*) pokrywa także dwa pierwsze elementy: zarówno wysoki potencjał turystyczno-rekreacyjny, jak i ośrodki animujące wydarzenia kulturalne powinny być przedmiotem interwencji tylko wtedy, gdy możliwe będzie wykreowanie produktów turystycznych i/lub kulturalnych o wystarczającym zasięgu.
- Wątpliwości budzi OSI przypisane do drugiego kierunku działań: czy mają być promowane produkty z całego województwa, niezależnie od występujących na poziomie lokalnym potencjałów? Ten OSI warto doprecyzować, ponieważ możliwa jest też interpretacja, że całe województwo ma być terenem, na którym realizowana będzie promocja.

Wskaźniki kontekstowe

Sugerujemy następujące modyfikacje wskaźników kontekstowych – wszystkie propozycje mają na celu uwypuklenie ekonomicznego znaczenia sektora turystycznego:

- Jako miarę konkurencyjności województwa pomorskiego jako destynacji turystycznej sugerujemy udział regionu w krajowym (względnie europejskim) ruchu turystycznym – tak zdefiniowany wskaźnik jest także bardziej względnie odporny na czynniki koniunkturalne niż mierniki wyrażone w wartościach bezwzględnych.
- Dwa pierwsze wskaźniki w dużej mierze się powielają, ponadto przy uwzględnieniu powyższej uwagi należy je uznać za zbędne.
- Dodatkową miarą konkurencyjności sektora turystycznego może być także poziom wartości dodanej brutto na pracującego w sekcji I PKD 2007 (*Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi*), optymalnie w relacji do średniej krajowej.

Uwarunkowania

- *Utrzymanie pozytywnego wizerunku Pomorza...* jest ściśle powiązane z pierwszym kierunkiem działań, a więc jest wprost związane z planowaną interwencją.
- *Aktywna współpraca w zakresie sieciowych produktów turystycznych z regionami sąsiednimi* jest także powiązana z interwencją – jako kluczowy warunek sukcesu można jednak wskazać chęć i gotowość sąsiadów do wspólnego kreowania i promocji produktów

Rekomendacje

W odniesieniu do celu 1.4 rekomendujemy przede wszystkim:

- obniżenie rangi sektora turystycznego z poziomu celu do (maksymalnie) kierunku działania;
- silniejsze uwypuklenie ekonomicznej roli sektora turystycznego (na poziomie delimitacji OSI oraz na poziomie wskaźników monitorowania).

Cel strategiczny 2. Aktywni mieszkańcy

Cel operacyjny 2.1. Wysoka aktywność zawodowa

Przesłanki wyodrębnienia

Większość zagadnień będących przedmiotem interwencji w celu 2.1 znajduje swoje odzwierciedlenie w części diagnostycznej projektu Strategii. W szczególności, do najważniejszych problemów województwa pomorskiego zaliczono: a) niski poziom aktywności zawodowej oraz zatrudnienia połączony z niską mobilnością zawodową i przestrzenną; b) wysoki poziom bezrobocia, w tym strukturalnego i duży odsetek osób korzystających ze świadczeń pomocy społecznej; c) zagrożenie związane z malejącą liczbą osób wchodzących na rynek pracy.

Jedynym widocznym niedociągnięciem w części diagnostycznej jest brak bezpośredniego odniesienia do kształcenia ustawicznego, którego wsparcie jest elementem trzeciego kierunku działania w celu 2.1

Wyodrębnienie

wybór strategiczny: koncentracja na podnoszeniu aktywności zawodowej – główny sposób na aktywizację defaworyzowanych części województwa oraz poprawę względnej pozycji regionu

Wyodrębnienie celu strategicznego należy uznać za poprawne, pewne zastrzeżenia można jednak sformułować pod adresem szczegółowej operacjonalizacji (patrz poniżej) oraz relacji z innymi celami. W szczególności:

- wątpliwości budzi przesunięcie do działań związanych z integracją społeczną do celu 2.2 – polityka w tym obszarze powinna być realizowana równolegle do interwencji w zakresie rynku pracy;
- działania związane z kształceniem ustawicznym i zawodowym powinny być koordynowane z całą interwencją w obszarze edukacji, dlatego też wskazane jest ich wyodrębnienie z celu 2.1.

Ponadto, przy takim doborze kierunków działań, bardziej adekwatne będzie odniesienie się w nazwie do poziomu zatrudnienia, a nie aktywności zawodowej. Uwzględniając wszystkie

zaproponowane w tej sekcji korekty, lepszą nazwą celu będzie *Wysoki poziom zatrudniania i integracji*.

Operacjonalizacja

- Pierwszy kierunek działań jest przede wszystkim zorientowany na popytową stronę rynku pracy, a więc będzie prowadził raczej do obniżenia bezrobocia, niż do wzrostu aktywności zawodowej – relacja pomiędzy tymi zjawiskami nie jest jednoznaczna.⁷ Dlatego też realizacja tego celu operacyjnego (zakładając pozostawienie nacisku na aktywność zawodową) wymaga przede wszystkim realizacji drugiego kierunku działań.
- W pierwszym kierunku działań wskazano jedynie na powstawanie mikro- i małych przedsiębiorstw, tymczasem podobne efekty (w kontekście celu operacyjnego) przynieść może także wsparcie rozwoju przedsiębiorstw istniejących.
- W projekcie Strategii w zbyt małym stopniu zaadresowano problem kształcenia nieformalnego. Zapis o *systemie kształcenia ustawicznego* sugeruje przede wszystkim kształcenie pozaformalne, ponieważ nacisk położono na rozwiązania systemowe. Tylko w pewnym stopniu lukę wypełnia ostatni z wymienionych oczekiwanych efektów.⁸
- W projekcie Strategii (ani w części diagnostycznej, ani w projekcyjnej) nie odniesiono się wprost do kwestii systemowych związanych z funkcjonowaniem instytucji rynku pracy (w tym monitoringu rynku pracy) i instytucji pomocy społecznej – na poziomie dokumentu strategicznego można zaproponować działania wykraczające poza wymiar rutynowy.
- Postulat dotyczący *trwałego zmniejszenia dysproporcji w poziomie aktywności zawodowej pomiędzy OMT a pozostałą częścią województwa* jest sformułowany niefortunnie: aktywizacja osób biernych zawodowo powinna być priorytetem także na terenie i w okolicach metropolii, oczekiwany efekt powinien raczej polegać na bezwzględnej poprawie sytuacji na terenach o najniższej aktywności – patrz poniższa uwaga dotycząca OSI.
- W odniesieniu do zaproponowanych w projekcie Strategii OSI, sugerujemy wprowadzenie następujących modyfikacji:
 - o z uwagi na dużą wagę zjawiska bezrobocia oraz (w szczególności) bierności zawodowej, interwencja w ramach dwóch pierwszych kierunków działań powinna być prowadzona w sposób horyzontalny w skali całego województwa – ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki różnych grup docelowych;
 - o ww. zjawiska występują z różną częstotliwością w różnych częściach regionu, dlatego też warto określić drugi poziom OSI, który wskazywałby na powiaty (gminy) o najbardziej niekorzystnych wartościach odpowiednich wskaźników – na tych terenach interwencja powinna być prowadzona ze zdwojoną intensywnością;
 - o praktyczne przeprowadzenie delimitacji proponowanego powyżej drugiego poziomu OSI wymaga zastosowania innego progu niż wykorzystanego w materiale

⁷ Możliwa jest równowaga z bardzo niską stopą bezrobocia oraz bardzo niską aktywnością zawodową (przekrój dla danych na poziomie NTS-2 w UE: http://dl.dropbox.com/u/6086142/SRWP_cel_2.1_SP.xlsx.docx – brak jednoznacznej zależności widać w różnych fazach cyklu koniunkturalnego).

⁸ Trzeba oczywiście pamiętać, że kształcenie nieformalne (w miejscu pracy) nie wiąże się bezpośrednio z aktywnością zawodową, przez co nie wiąże się wprost z celem 2.1 – co nie zmienia jednak konieczności silniejszego uwypuklenia tego zagadnienia w Strategii.

roboczym – bardziej adekwatnym „punktem odcięcia” będzie średnia dla województwa z wyłączeniem Trójmiasta, które w przypadku wszystkich wskaźników związanych z aktywnością gospodarczą znacznie zawyża średnią dla całego regionu.

Wskaźniki kontekstowe

Zaproponowane w projekcie Strategii wskaźniki kontekstowe stosunkowo dobrze opisują sytuację regionalnego rynku pracy. Z drugiej strony, ich użyteczność jest ograniczona z uwagi na bardzo duże zróżnicowanie sytuacji na poziomie lokalnym. Dlatego też proponujemy następujące korekty mierników:

- W przypadku wskaźnika *Liczba nowych przedsiębiorstw na 10 tys. mieszkańców* sugerujemy wyłączenie Trójmiasta (lub wręcz całego OMT). Jego wartość docelowa powinna zostać odniesiona do przeciętnej dla Polski z wyłączeniem ośrodków metropolitalnych.
- W celu bardziej precyzyjnego uwzględnienia w monitoringu zróżnicowania wewnątrz województwa, proponujemy dodanie wskaźnika *Odsetek gmin o ekstremalnie złej sytuacji na lokalnym rynku pracy* (liczba pracujących w relacji do liczby osób w wieku produkcyjnym).

Ponadto, zjawiska bierności zawodowej i bezrobocia długotrwałego (wg BAEL) różnią się od siebie na tyle, że proponujemy włączenie do monitoringu strategii dwóch oddzielnych wskaźników. W obydwu przypadkach, właściwym punktem odniesienia będzie ludność w wieku produkcyjnym, a nie ludność aktywna ekonomicznie.

Uwarunkowania

- *Trwała poprawa sytuacji makroekonomicznej* - nie do końca wiadomo, co oznacza ten zapis: wydaje się, że, nawet zakładając obserwowaną na przestrzeni ostatnich kilku lat przeciętną dynamikę makroekonomiczną, można oczekiwać stopniowego wzrostu aktywności⁹
- *Redukcja pozapłacowych kosztów pracy* jest postulatem do strony rządowej.

Rekomendacje

W odniesieniu do celu 2.1 rekomendujemy przede wszystkim:

- włączenie w jego zakres działań związanych z integracją społeczną;
- wyodrębnienie z jego zakresu kształcenia ustawicznego oraz zawodowego i przeniesienie ich do nowego celu dedykowanego edukacji (2.2*);
- korekty w sposobie delimitacji OSI oraz zmiany wskaźników monitorowania – w celu lepszego odzwierciedlenia zróżnicowania wewnętrznego regionu.

⁹ Warto też zauważyć, że współczynnik aktywności zawodowej jest w znacznie mniejszym stopniu uwarunkowany cyklicznie od stopy bezrobocia. Postulowana poprawa sytuacji makroekonomicznej nie musi oznaczać wzrostu aktywności zawodowej, ale zazwyczaj wiąże się ze spadkiem bezrobocia – tak było np. w Polsce i województwie pomorskim w czasach bardzo dynamicznego wzrostu w latach 2006-2008 (dane: http://dl.dropbox.com/u/6086142/SRWP_cel_2.1.xlsx).

Cel operacyjny 2.2. Wysoka aktywność społeczna

Przesłanki wyodrębnienia

Konieczność interwencji w obszarze aktywności społecznej została stosunkowo dobrze uzasadniona w części diagnostycznej. W szczególności wskazuje się w niej na niewykorzystany potencjał dużej liczby organizacji pozarządowych, które mogłyby wykonywać część zadań publicznych, szczególnie w obszarze przeciwdziałania wykluczeniu (obecnie brak jest rozwiązań systemowych) oraz potencjał istnienia podmiotów ekonomii społecznej (niski poziom profesjonalizacji i samodzielności). W części diagnostycznej podkreślono także występowanie na terenie województwa pomorskiego terenów wymagających rewitalizacji i przywrócenia funkcji społecznych oraz luki w systemie edukacyjnym, który nie stymuluje aktywności społecznej oraz nie pozwala na budowanie regionalnej tożsamości mieszkańców.

Wyodrębnienie

wybór strategiczny: podniesienie zagadnienia aktywności społecznej do rangi celu operacyjnego – na równi z problematyką aktywności zawodowej

Analizując zapisy części diagnostycznej Strategii oraz opierając się na wynikach prac Tematycznych Zespołów Roboczych (w szczególności TZR *Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne*), konieczność podjęcia systematycznych działań w obszarze aktywności społecznej nie budzi większych wątpliwości. W kontekście propozycji sformułowanych w celu 2.1, sugerujemy jednak wyodrębnienie z celu 2.2 zadań, za realizację których odpowiedzialne są publiczne instytucje pomocy społecznej – interwencja w tym zakresie powinna być koordynowana z działaniami w obszarze rynku pracy.

Operacjonalizacja

- Pierwszy kierunek działań (*Rozwój przekazywania organizacjom pozarządowym zadań publicznych*) jest metodą dojścia do celu, a nie samym celem interwencji. W zawiązku z proponowanym przeniesieniem kierunku do celu 2.1*, sugerujemy zmianę nazwy na *Wsparcie integracji przy aktywnym współudziale organizacji pozarządowych*.
- Pewne wątpliwości budzi proponowany w materiale roboczym sposób delimitacji OSI w trzeci kierunku działań, w szczególności *obszary ponadprzeciętnego poziomu wykluczenia społecznego*:
 - o dochody własne gmin – jeden ze wskaźników wykorzystanych w delimitacji – są w dużej mierze oparte na wpływach z PIT. Zastosowanie tego miernika powoduje, że znacznie niższa jest zasobność gmin o profilu rolniczym, ponieważ rolnicy są z odprowadzania PIT zwolnieni;
 - o bardziej adekwatnym wskaźnikiem od odsetka bezrobotnych będzie odsetek niepracujących (nawet pomimo ograniczeń w dostępności danych), pozwoli to na uwzględnienie w delimitacji także zjawiska bierności zawodowej.
- Na poziomie kierunków działań w zbyt małym stopniu wyeksponowane została rola kultury i edukacji kulturalnej w kształtowaniu aktywności społecznej. W projekcie Strategii działania w tym obszarze przewidziane są jedynie w ramach celu strategicznego 1 w kontekście produktów turystycznych.

Wskaźniki kontekstowe

Odsetek gospodarstw domowych objętych pomocą społeczną to o tyle ryzykowny wskaźnik, że 1) przynajmniej częściowo jest uzależniony od koniunktury gospodarczej, 2) jego poziom może zależeć od decyzji administracyjnych (progi kwalifikowalności do korzystania z pomocy społecznej). Dlatego też bardziej adekwatne będzie odniesienie odsetka do średniej ogólnopolskiej – pozwoli to na określenie, na ile na terenie województwa pomorskiego zachodzą tendencje odmienne o tych obserwowanych w całym kraju.

Uwarunkowania

Obydwa warunki sukcesu są *de facto* przedmiotem interwencji w ramach celu 2.2, tym samym nie powinny być traktowane jako uwarunkowanie zewnętrzne, a raczej jako jej oczekiwane efekty.

Rekomendacje

W odniesieniu do celu 2.2 rekomendujemy przede wszystkim:

- przeniesienie działań realizowanych przez publiczne instytucje pomocy społecznej do celu 2.1*;
- silniejsze wyeksponowanie (na poziomie kierunków działań) kultury i edukacji kulturalnej.

Cel operacyjny 2.3. Wyrównany dostęp do usług publicznych

Przesłanki wyodrębnienia

Zakres przedmiotowy celu 2.3 należy ocenić jako dobrze powiązany z zapisami części diagnostycznej. W szczególności, wspomniano w niej o problemach związanych z dostępnością i jakością usług publicznych – przede wszystkim w obszarze ochrony zdrowia oraz edukacji oraz ograniczeń związanych z dostępem do infrastruktury teleinformatycznej. Jedynym mankamentem części diagnostycznej jest brak bezpośredniego odwołania do jakości funkcjonowania jednostek administracji publicznej, o której wspomina się jedynie w kontekście obsługi inwestorów zewnętrznych.

Wyodrębnienie

wybór strategiczny: skoncentrowanie interwencji na zapewnieniu dostępu do tych usług publicznych, w przypadku których 1) występują największe dysproporcje przestrzenne w dostępności i jakości; 2) podaż może być przedmiotem interwencji samorządu województwa

Choć jednoznaczna deklaracja, że dostępności szerokiego pakietu usług publicznych jest jednym z priorytetów Strategii (co zostało podkreślone m.in. w jednym z wyzwań strategicznych) nie budzi wątpliwości, to można sformułować pewne zastrzeżenia dotyczące proponowanej struktury interwencji w tym obszarze:

- w obszarze edukacji zaproponowano co prawda zaledwie jeden kierunek działań, jednak w praktyce jest ich znacznie więcej. W kontekście formułowania oczekiwanych efektów oraz delimitacji OSI, bardziej klarowne byłoby sformułowanie odrębnych kierunków działań dla poszczególnych szczebli edukacji. Choć nominalnie zwiększy to liczbę kierunków, możliwe będzie wprowadzenie większej selektywności – przede wszystkim dzięki uszczegółowieniom

na poziomie OSI. Ponadto, za wskazane należy uznać połącznie całej interwencji w obszarze edukacji w jednym celu operacyjnym;

- w obszarze ochrony zdrowia zastrzeżenia mają charakter analogiczny: wskazane jest określenie odrębnych kierunków działań dla każdego z postulowanych elementów interwencji. Także w tym przypadku proponujemy utworzenie odrębnego celu operacyjnego (2.3*), który obejmować będzie działania związane z ochroną zdrowia. Takie rozwiązanie pozwoli także na podkreślenie roli tego obszaru interwencji – został on wymieniony w pierwszym wyzwaniu strategicznym;
- w obszarze usług ICT należy rozważyć zasadność wspierania rozwoju infrastruktury dostępowej (m.in. z uwagi na aktywność sektora prywatnego oraz dość ograniczone środki publiczne dostępne na wszystkie działania rozwojowe). Proponujemy, aby interwencja koncentrowała się na rozwoju kompetencji cyfrowych mieszkańców, dlatego też optymalne będzie przeniesienie tego zagadnienia do celu 2.2*;
- w obszarze usług świadczonych przez instytucje publiczne, z uwagi na planowaną strukturę narzędzi realizacyjnych Strategii oraz duży nacisk położony na tworzenie sieci współpracy, bardziej adekwatne będzie przeniesienie kierunku działań do pierwszego celu strategicznego.

Operacjonalizacja

- W nazwach kierunków działań oraz w opisie oczekiwanych efektów nie wykorzystuje się terminu standaryzacji usług, który wydaje się dobrze opisywać planowany zakres interwencji.
- Zakres kierunków drugiego i trzeciego pokrywa się (wysokospecjalistyczna/specjalistyczna opieka medyczna w obszarze chorób cywilizacyjnych).
- W kierunkach działań oraz w opisie oczekiwanych efektów brakuje postulatu dopasowania oferty usług publicznych do zmian demograficznych (korzystne warunki rozwoju usług dla osób starszych wymieniono w części diagnostycznej).
- Sposób sformułowania piątego kierunku działań (oraz związanych z nim oczekiwanych efektów) jest dość enigmatyczny i wymaga doprecyzowania. W obecnej formie można pod te zapisy zakwalifikować praktycznie dowolne przedsięwzięcia związane z potencjałem instytucjonalnym administracji (a to chyba zbyt szeroka interpretacja).
- Zaproponowany w materiale roboczym sposób delimitacji OSI budzi pewne zastrzeżenia.
 - o W szczególności, odsetek JST, w których prowadzona ma być interwencja należy uznać za zbyt wysoki. Sugerujemy, aby (podobnie jak w celu 2.2) określić drugi poziom OSI, w którym poziomy wskaźników są szczególnie niekorzystne (bardzo niska dostępność edukacji przedszkolnej, najgorsze wyniki egzaminów centralnych).
 - o Należy także pamiętać, że w niektórych przypadkach gminy mogą okazać się zbyt wysokim poziomem agregacji. Przykładowo, w przypadku niektórych JST może się bowiem okazać, że liczba szkół o szczególnie niekorzystnych wynikach egzaminów centralnych (pomimo przeciętnych rezultatów w całej gminie) jest na tyle wysoka, że władze lokalne nie będą w stanie samodzielnie rozwiązać problemu jakości kształcenia w tych placówkach.

- o W przypadku wyników egzaminów gimnazjalnych warto także uwzględnić rezultaty uczniów osiągnięte w sprawdzianach z języka angielskiego.

Uwarunkowania

- Pierwszy z kluczowych warunków sukcesu jest postulatem skierowanym do strony rządowej i wymaga doprecyzowania.
- Drugi z kluczowych warunków sukcesu jest przedmiotem interwencji w tym celu operacyjnym (piąty kierunek działania) – wydaje się jednak, że należy wymienić go jako warunek sukcesu w innych celach, np. 3.1 (w zakresie integracji transportu zbiorowego)
- Podniesienie jakości i dostępności usług publicznych jest jednym z najważniejszych pól do współpracy ze stroną rządową, na co wskazują zapisy krajowych dokumentów strategicznych (KSRR, SRK).

Rekomendacje

W odniesieniu do celu 2.3 rekomendujemy przede wszystkim:

- wyodrębnienie oddzielnego celu operacyjnego związanego z edukacją (2.2*) i włączenie do niego całej interwencji w tym zakresie – z wyjątkiem eksportu usług edukacyjnych;
- wyodrębnienie oddzielnego celu operacyjnego związanego z ochroną zdrowia (2.3*);
- ograniczenie interwencji w obszarze usług ICT do wsparcia rozwoju kompetencji cyfrowych, co oznacza włączenie tego zagadnienia do celu 2.2*;
- przeniesienie działań związanych z jakością funkcjonowania instytucji publicznych do celu strategicznego 1.

Cel strategiczny 3. Spójna przestrzeń

Cel operacyjny 3.1. Sprawny system transportowy

Przesłanki wyodrębnienia

Proponowany w celu 3.1 zakres interwencji w obszarze systemu transportowego jest dobrze uzasadniony w części diagnostycznej Strategii. Zgodnie z jej zapisami, słaba dostępność transportowa stanowi jedną z głównych barier w rozwoju regionu. W szczególności wskazuje się na:

- transport zbiorowy, o zróżnicowanym poziomie rozwoju w różnych częściach województwa, dodatkowo występują także problemy w zakresie koordynacji. To z kolei przekłada się na bariery w mobilności zawodowej mieszkańców oraz ogranicza im dostęp do usług publicznych;
- transport drogowy, o zróżnicowanym poziomie rozwoju zarówno w ujęciu wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Ograniczenia w tym zakresie przekładają się przede wszystkim na problemy z wykorzystaniem potencjału gospodarczego regionu (m.in. związanego z sektorem transportowo-logistycznym).

Wyodrębnienie

wyбір strategiczny: koncentracja na transporcie zbiorowym (z uwagi na jego efektywności oraz wpływ na środowisko) oraz poprawa dostępności w ruchu drogowym najbardziej peryferyjnie położonych części województwa

- W kontekście zapisów części diagnostycznej, wyodrębnienie takiego celu operacyjnego nie budzi większych zastrzeżeń. Jedyna ewentualna uwaga ma charakter redakcyjny: w celu podkreślenia roli transportu zbiorowego, warto wymienić powiązane z nim kierunki działań jako pierwsze w kolejności.
- Pewien problem może jednak stanowić brak bezpośrednich odniesień na poziomie części projekcyjnej do - silnie zaakcentowanej w części diagnostycznej – ekonomicznej roli sektora transportowo-logistycznego. Wydaje się jednak, że optymalnym rozwiązaniem będzie ich wyróżnienie w pierwszym celu strategicznym w ramach nowopowstałego celu 1.2*.

Operacjonalizacja

- Jako zawężenie wyboru strategicznego warto podkreślić, że o wyborze preferowanej formy transportu zbiorowego (kolejowy lub drogowy) decydować będzie kryterium efektywności. Należy także (na poziomie oczekiwanych efektów) bardziej precyzyjnie opisać integrację poszczególnych rodzajów transportu zbiorowego - np. poprzez wskazanie na konieczność utworzenia na szczeblu wojewódzkim podmiotu odpowiedzialnego za koordynację wszystkich gałęzi transportu.
- Na poziomie kierunków działań brakuje instrumentów służących *rozwojowi multimodalnych węzłów transportowych na bazie portów morskich*¹⁰ - poniekąd można powiązać ten efekt z pierwszym z wymienionych kierunków, jednak (zwracali na to uwagę uczestnicy badań jakościowych w niniejszej ewaluacji) problem gospodarki morskiej wymaga silniejszego wyeksponowania w Strategii.
- Niezależnie od możliwości bezpośrednich działań Samorządu Województwa, proponowane kierunki działań powinny doprowadzić do wzrostu konkurencyjności oferty pomorskiego sektora transportowo-logistycznego, co można zapisać jako oczekiwany efekt interwencji.
- Delimitacja OSI w kierunku działań 4 na poziomie PZPWP (przywołana w materiale roboczym) wydaje się zbyt mało selektywna. Z uwagi na ograniczoną pulę środków na inwestycje w infrastrukturę kolejową, warto rozważyć większą selekcję.

Wskaźniki kontekstowe

Warto rozszerzyć listę wskaźników monitorowania o strukturę przewozów pasażerskich w skali całego województwa – w kontekście zapisów Strategii powinno się oczekiwać wzrostu udziału transportu kolejowego.

Uwarunkowania

- Lista inwestycji oczekiwanych od strony rządowej jest bardzo długa oraz niewystarczająco selektywna. Nie wprowadzono także rangowania oraz preferowanej kolejności realizacji poszczególnych inwestycji.

¹⁰ Cytat z oczekiwanych efektów.

- Wśród kluczowych warunków sukcesu sugerujemy wymienić także współpracę pomiędzy JST na obszarach funkcjonalnych – jest ona niezwykle ważna dla rozwoju transportu zbiorowego.

Rekomendacje

Rekomendujemy utrzymanie celu operacyjnego 3.1 w formule zbliżonej do obecnej.

O ekonomicznej roli sektora logistyczno-transportowego proponujemy wspomnieć w nowoutworzonym celu 1.2*.

Cel operacyjny 3.2. Efektywne gospodarowanie energią

Przełanki wyodrębnienia

Zapisy części diagnostycznej dają odpowiednie podstawy do sformułowania celu 3.2. Na poziomie diagnozy wskazuje się przede wszystkim na silne uzależnienie regionu od zewnętrznych dostaw energii oraz nieefektywność w jej wykorzystywaniu – to z kolei znacząco zmniejsza poziom bezpieczeństwa energetycznego. Jednocześnie, w województwie pomorskim występują korzystne warunki do rozwoju produkcji energii, w tym tej pochodzącej ze źródeł odnawialnych.

Wyodrębnienie

wybór strategiczny: koncentracja interwencji na wzroście bezpieczeństwa energetycznego (poprzez zwiększenie efektywności energetycznej oraz wzrost produkcji energii), co docelowo sprzyjać będzie także obniżeniu presji na środowisko

Wyodrębnienie celu 3.2 należy uznać za prawidłowe z perspektywy rozwoju sieci infrastrukturalnych. Analogicznie do interwencji w obszarze systemu transportowego, istotnym problemem jest jednak brak odniesień do ekonomicznej roli sektora energetycznego. Co prawda można traktować go jako jedną ze specjalizacji regionu, które mają być wspierane w ramach celu 1.1, jednak postulaty sformułowane na poziomie wyzwań strategicznych (docelowo – status lidera w produkcji zielonej energii oraz pozycja eksportera energii w ujęciu krajowym) wskazują na konieczność indywidualnego potraktowania tej gałęzi gospodarki. Podobnie, jak w przypadku celu 3.1, sugerujemy przeznaczenie dla sektora energetycznego jednego z kierunków działań w celu 1.2*.

Operacjonalizacja

- Warto uszczegółowić opis pierwszego kierunku działań, ponieważ w obecnej formie jest on bardzo zbliżony do brzmienia całego celu operacyjnego.
- W oczekiwanych efektach dopuszczono jedynie źródła odnawialne do produkcji w sposób rozproszony – warto rozważyć, czy nie uwzględnić tutaj także źródeł konwencjonalnych (np. małych elektrowni gazowych).
- W kluczowych warunkach sukcesu wskazuje się na wzrost świadomości społeczeństwa w zakresie potrzeby racjonalizacji zużycia energii. Wydaje się jednak, że działalność edukacyjna w tym zakresie powinna być jednym z kierunków działań, przy czym proponujemy przeniesienie tego zagadnienia do celu 2.2* dedykowanego interwencji w obszarze edukacji.

Uwarunkowania

- Pierwsze dwa z wymienionych kluczowych warunków sukcesu są oczekiwaniami w stosunku do strony rządowej.
- W zapisach celu brakuje odniesień do (postulowanej w części diagnostycznej) budowy tzw. inteligentnych sieci (*smart grid*). W tym kontekście warto zauważyć, że wśród kluczowych warunków sukcesu powinno się wymienić także priorytetowe z perspektywy regionu inwestycje operatora energetycznego.
- Oczekiwania wobec strony rządowej sformułowano w sposób mało selektywny – warto zastanowić się nad ich uszczegółowieniem i doprecyzowaniem.

Rekomendacje

Rekomendujemy utrzymanie celu operacyjnego 3.2 w formule zbliżonej do obecnej.

Cel operacyjny 3.3. Czyste środowisko i bioróżnorodność

Przesłanki wyodrębnienia

Cel operacyjny 3.3 jest bardzo dobrze osadzony w części diagnostycznej Strategii. Wskazano w niej m.in. na to, że województwo pomorskie posiada korzystne warunki przyrodniczo-krajobrazowe, stanowiące o jego atrakcyjności turystycznej i osiedleńczej, wpływające jednocześnie na jakość i poziom życia mieszkańców. Są one jednak zagrożone 1) rosnącą presją na środowisko przyrodnicze i degradacją naturalnych siedlisk; 2) dużymi dysproporcjami w dostępie do infrastruktury ochrony środowiska, a także 3) niedostatecznym (w kontekście potrzeb) rozwojem systemów zagospodarowania odpadów komunalnych.

Wyodrębnienie

wybór strategiczny: koncentracja interwencji w obszarze ochrony środowiska na zagospodarowaniu ścieków i odpadów komunalnych (w celu obniżenia presji na środowisko) oraz wsparciu działań systemowych związanych z ochroną bioróżnorodności

Wyodrębnienie celu operacyjnego 3.3 należy uznać za poprawne.

Uwarunkowania

- Warunki 1 i 4 (dotyczące świadomości społecznej) nie mają charakteru zewnętrznego i wymagają dedykowanej interwencji publicznej.
- Warunki 2 i 3 są postulatami do strony rządowej.

Rekomendacje

Rekomendujemy utrzymanie celu operacyjnego 3.3 w formule zbliżonej do obecnej.

Cel operacyjny 3.4. Skuteczna ochrona przeciwpowodziowa

Przesłanki wyodrębnienia

W części diagnostycznej zawarto przesłanki wystarczające do wyodrębnienia celu operacyjnego 3.4: województwo pomorskie jest narażone na duże ryzyko występowania powodzi, co wiąże się z ograniczeniem możliwości rozwoju terenów nią zagrożonych. Ponadto w części diagnostycznej

wskazuje się na to, że 1) istniejąca infrastruktura jest niewystarczająca dla zapewnienia bezpieczeństwa przeciwpowodziowego; 2) części obszarów zurbanizowanych grożą lokalne podtopienia; oraz 3) systemy odprowadzania i oczyszczania wód opadowych i roztopowych działają nieefektywnie.

Wyodrębnienie

wybór strategiczny: podniesienie problemu ochrony przeciwpowodziowej do rangi celu – z uwagi na jego szczególnie dużą rangę w województwie pomorskim

Wyodrębnienie celu operacyjnego 3.3 należy uznać za poprawne.

Uwarunkowania

- Drugi z warunków sukcesu powinien zostać uwzględniony w kierunkach działań (patrz powyżej).
- Trzeci z wymienionych warunków to postulat dla strony rządowej.

Rekomendacje

Rekomendujemy utrzymanie celu operacyjnego 3.4 w formule zbliżonej do obecnej.

3.3.5 Proponowany układ celów Strategii

Uwagi ogólne

W niniejszej sekcji przedstawiamy propozycję docelowej architektury celów, będącej konsekwencją zaproponowanych powyżej zmian. Co do zasady, nie proponujemy istotnych modyfikacji układu celów strategicznych – wyjątkiem jest jedynie skoncentrowanie prawie wszystkich działań związanych z edukacją w celu 2.2* oraz przesunięcie wsparcia na rzecz współpracy instytucji publicznych do celu 1.1* (z uwagi na strukturę narzędzi realizacyjnych Strategii). Dlatego też, sugerowane przez nas zmiany prezentujemy w układzie celów operacyjnych.

Tabela 10. Proponowana docelowa architektura celów Strategii

nr	nazwa celu	cele operacyjne projektu Strategii											program wojewódzki	kierunki działań ¹¹			najważniejsze zmiany
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4					
1.1*	Wysoka wartość dodana regionalnej gospodarki i efektywne sieci współpracy	x		x				x					RG	1.1.1*	1.1.1	Upowszechnienie innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwach	W ramach jednego celu operacyjnego skoncentrowane zostały wszystkie działania związane z 1) innowacyjnością gospodarki/ budową gospodarki opartej na wiedzy; 2) wspieraniem powiązań sieciowych i współpracy w regionie (także wśród instytucji publicznych)
														1.1.2*	1.1.2	Wzmacnianie transferu wiedzy i technologii z sektora B+R do gospodarki	
														1.1.3*	1.1.3	Wspieranie powiązań klastrowych oraz eksportu w sektorze przedsiębiorstw	
														1.1.4*	1.3.1	Rozwój infrastruktury dla nowych inwestycji	
														1.1.5*	1.3.2 i 1.3.3	Podniesienie skuteczności regionalnego systemu obsługi inwestorów	
														1.1.6*	2.3.5	Stworzenie efektywnej i trwałej sieci współpracy pomiędzy instytucjami publicznymi	
1.2*	Rozwój uwarunkowanych naturalnie specjalizacji	x		x	x				[x]	[x]			RG	1.2.1*	- [3.2.1]	Konkurencyjne usługi transportowo-logistyczne	W ramach tego celu operacyjnego przewidziane jest wsparcie dla tych gałęzi
														1.2.2*		Wsparcie rozwoju sektora	

¹¹ W pierwszej kolumnie – oznaczone gwiazdką – znajdują się numery kierunków działań w nowej, docelowej strukturze celów, w drugiej – numery kierunków z projektu Strategii, a w trzeciej – proponowane nazwy nowych kierunków (wyłuszczone czcionką wyróżniono nazwy kierunków działań lub ich elementy, w przypadku których proponowane są zmiany).

nr	nazwa celu	cele operacyjne projektu Strategii											program wojewódzki	kierunki działań ¹¹			najważniejsze zmiany
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4					
	Pomorza													[3.1.1]	produkcji energii oraz budowy technologii z nią związanych		regionalnej gospodarki które 1) opierają się na naturalnie uwarunkowanych przewagach regionu, 2) nie wpisują się wprost w zakres celu 1.1*. Alternatywnym rozwiązaniem jest wskazanie koncentracji na specjalizacjach jako jednej z zasad realizacji Strategii- przy czym proponowane w celu 1.2* typy specjalizacji powinny zostać w opisie tych zasad wyeksponowane.
														1.2.3*	1.4.1 i 1.4.2	Konkurencyjne produkty turystyczne i kulturalne	
1.3*	Konkurencyjne szkolnictwo wyższe		x										RG	1.3.1*	-	Napływ kadr naukowych dla branż specjalizacji regionu	W celu 1.3* znajdują się działania wspierające szkolnictwo wyższe (nie tylko związane wprost z działalnością dydaktyczną). Interwencja w tym celu jest ukierunkowana na 1) podnoszenie konkurencyjności uczelni w wymiarze ponadregionalnym, 2) dostarczanie wykwalifikowanych kadr dla opartych na wiedzy branż
														1.3.2*	1.2.1	Eksport usług edukacyjnych i współpraca międzyuczelniana	
														1.3.3*	1.2.2	Dostosowanie programów kształcenia do potrzeb rynkowych w kluczowych branżach specjalizacji	
														1.3.4*	1.2.3	Stworzenie spójnego i zrównoważonego przestrzennie systemu szkolnictwa zawodowego na poziomie wyższym odpowiadającego gospodarczym	

nr	nazwa celu	cele operacyjne projektu Strategii											program wojewódzki	kierunki działań ¹¹			najważniejsze zmiany
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4					
																specjalizacjom regionu	specjalizacji województwa.
2.1*	Wysoki poziom zatrudnienia i integracji					x	x						AZS	2.1.1*	2.1.1	Wspieranie powstawania i rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw	W ramach jednego celu operacyjnego zgromadzone zostały wszystkie elementy interwencji związane z rynkiem pracy oraz integracją społeczną, która jest z nim z dużym stopniem powiązana: w przypadku większości działań aktywizujących ostatecznym celem powinna być aktywizacja zawodowa.
														2.1.2*	2.1.2	Aktywizacja osób biernych zawodowo oraz zagrożonych bezrobociem strukturalnym	
														2.1.3*	[2.2]	Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu	
2.2*	Wysoka aktywność społeczna												AZS	2.2.1*	2.2..2	Podnoszenie poziomu tożsamości regionalnej i świadomości obywatelskiej.	Cel 2.2* opiera się w dużej mierze na celu 2.2 – sugerujemy wydzielenie z zakresu tego drugiego integracji w wymiarze ekonomicznym oraz silniejsze wyeksponowanie roli kultury i edukacji kulturalnej.
						[x]	x							2.2.2*	-	Podnoszenie dostępności do kultury oraz rozwój edukacji kulturalnej	
														2.2.3*	[2.2.1]	Wsparcie integracji społecznej przy aktywnym współudziale organizacji pozarządowych	
														2.2.4*	2.2.3	Wsparcie kompleksowej rewitalizacji oraz odnowa i tworzenie przestrzeni publicznych	

nr	nazwa celu	cele operacyjne projektu Strategii											program wojewódzki	kierunki działań ¹¹			najważniejsze zmiany	
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4						
2.3*	Wzrost kluczowych kompetencji mieszkańców regionu		x			x	x	x			[x]	[x]	Ed	2.3.1*	2.3.1	Wzrost dostępności edukacji przedszkolnej oraz zorganizowanych form opieki nad dziećmi do lat 3	Cel 2.2* powstał dzięki połączeniu wszystkich (z wyłączeniem celu 1.3*) działań skierowanych do sektora edukacji. W projekcie strategii poszczególne szczeble kształcenia były skomasowane w ramach kilku kierunków działań, co znacznie utrudniało zdefiniowanie dla każdego z nich oczekiwanych efektów oraz zaproponowanie sposobów delimitacji OSI.	
														2.3.2*	2.3.1	Podniesienie jakości kształcenia w szkołach podstawowych i gimnazjach		
															2.3.3*	2.3.1 i 2.1.3		Systemowe wzmocnienie systemu kształcenia zawodowego na poziomie ponadgimnazjalnym
															2.3.4*	2.1.1		Stworzenie systemu kształcenia ustawicznego
2.4*	Dostępna i dopasowana do potrzeb ochrona zdrowia							x					OZ	2.4.1	2.3.2	Intensyfikacja działań profilaktycznych	Z uwagi na rolę ochrony zdrowia (podkreśloną m.in. na w zestawieniu wyzwań strategicznych) wyodrębniono nowy cel operacyjny poświęcony wyłącznie działaniom w tym zakresie.	
															2.4.2	2.3.2		Zapewnienie pełnego dostępu do podstawowej opieki medycznej
															2.4.3	2.3.3		Zapewnienie pełnego dostępu do wysokospecjalistycznej opieki medycznej w zakresie chorób cywilizacyjnych
3.1	Sprawny system transportowy								x					bez zmian				

nr	nazwa celu	cele operacyjne projektu Strategii											program wojewódzki	kierunki działań ¹¹	najważniejsze zmiany
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4			
3.2	Efektywne gospodarowanie energią									x				bez zmian	
3.3	Czyste środowisko i bioróżnorodność										x			bez zmian	
3.4	Skuteczna ochrona przeciwpowodziowa											x		bez zmian	

Źródło: Opracowanie własne

Propozycje szczegółowe

Cel operacyjny 1.1* *Wysoka wartość dodana regionalnej gospodarki i efektywne sieci współpracy*

Proponowany zakres (kierunki działań)

Proponujemy, aby w jednym celu operacyjnym połączyć ze sobą:

- działania związane z innowacyjnością gospodarki, w ramach której (cel operacyjny 1.1) największy nacisk kładzie się na rozpowszechnianie innowacji, transfer wiedzy i technologii oraz wzrost powiązań sieciowych;
- działania związane z podnoszeniem atrakcyjności inwestycyjnej regionu (cel operacyjny 1.3), które w obecnej formie mają charakter narzędziowy i powinny zostać podporządkowane celowi wyższego rzędu;
- działania wspierające budowę trwałej sieci współpracy pomiędzy instytucjami publicznymi.

Wspólnym elementem wszystkich tych działań jest nacisk na 1) innowacyjne rozwiązania gospodarcze i/lub 2) wspieranie współpracy oraz powiązań sieciowych: zarówno w sektorze prywatnym, jak i sektorze publicznym. Jednocześnie, ostatnie dwa z proponowanych kierunków działań są jedynymi w Strategii, które odnoszą się wprost do sfery instytucjonalnej. Biorąc pod uwagę uwarunkowania realizacyjne (umiejscowienie obydwu zagadnień w programie wojewódzkim dotyczącym rozwoju gospodarczego) przyporządkowanie ich do jednego celu operacyjnego wydaje się być rozsądnym posunięciem.

Obszary strategicznej interwencji

		kierunek działań	obszary strategicznej interwencji	uwagi/rekomendacje
1.1.1*	1.1.1	Upowszechnienie innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwach	całe województwo	-
1.1.2*	1.1.2	Wzmacnianie transferu wiedzy i technologii z sektora B+R do gospodarki	całe województwo	
1.1.3*	1.1.3	Wspieranie powiązań klastrowych oraz eksportu w sektorze przedsiębiorstw	całe województwo	
1.1.4*	1.3.1	Rozwój infrastruktury dla nowych inwestycji	OMT, regionalne korytarze transportowe	
1.1.5*	1.3.2 1.3.3	Podniesienie skuteczności regionalnego systemu obsługi inwestorów	całe województwo	
1.1.6*	2.3.5	Stworzenie efektywnej i trwałej sieci współpracy pomiędzy instytucjami publicznymi	całe województwo	

Wskaźniki

CO	wskaźniki kontekstowe	wartości docelowe	wskaźniki finansowe	wskaźniki zobowiązań
1.1	Udział prywatnych nakładów na B+R w PKB (średnia wieloletnia – z	powyżej średniej dla Polski (z wyłączeniem	wsparcie dla firm w branżach kluczowych/	• stworzenie regionalnego

	uwagi na dużą zmienność danych)	województw Polski Wschodniej)		
1.1	Udział pracujących w branżach zaliczanych do gospodarki opartej na wiedzy	wzrost		
1.1	Odsetek przedsiębiorstw wdrażających przedsięwzięcia innowacyjne	powyżej średniej dla Polski (z wyłączeniem województw Polski Wschodniej)	wsparcie dla firm ogółem	systemu promocji gospodarczej
1.3	Wartość nowych inwestycji przedsiębiorstw spoza regionu (w tym zagranicznych) ¹²	wzrost		• realizacja projektu systemowego polegającego na identyfikacji branż kluczowych
1.3	Liczba miejsc pracy utworzonych w ramach ww. nowych inwestycji	wzrost		

Relacje z innymi celami, kluczowe warunki sukcesu

- cel 1.2*: z celu 1.1* wydzielone zostały te specjalizacje regionu, które wynikają wprost z jego uwarunkowanych środowiskowo przewag konkurencyjnych: sektor logistyczno-transportowy, energetyczny (produkcja energii oraz technologii z nią związanych).
- cel 1.3*: w celu 1.1* nie zaakcentowano wprost działań związanych z podnoszeniem potencjału naukowego (akademickiego) uczelni – wskazanie takiego działania sugerujemy jedynie w ramach oczekiwań skierowanych do strony rządowej. W celu 1.3* proponujemy jednak wyeksponować konieczność przyciągania kadr naukowych w branżach specjalizacji regionu, co może mieć znaczenie nie tylko dla eksportu usług edukacyjnych, lecz także dla jakości współpracy uczelni z biznesem.

Cel operacyjny 1.2 Rozwój uwarunkowanych naturalnie specjalizacji Pomorza*

Proponowany zakres (kierunki działań)

W ramach tego celu operacyjnego proponujemy wskazać indykatywnie branże, w przypadku których stosowane będzie mniej restrykcyjne podejście w wymiarze innowacyjności usieciowienia, niż ma to miejsce w celu 1.1* (oraz 1.1). Są to jednocześnie branże, które w dużym stopniu bazują na naturalnych uwarunkowaniach województwa pomorskiego oraz na jego korzystnej lokalizacji: transport i logistyka, energetyka (produkcja energii oraz związanych z nią technologii) oraz turystyka (w połączeniu z oferta kulturalną). Obecne zapisy celu 1.1 mogą nie dawać wystarczających podstaw do interwencji w tych branżach – za wyjątkiem inwestycji zewnętrznych (cel 1.3), których preferowany zakres sformułowano jednak bardzo szeroko.

Ponieważ takie rozwiązanie ma swoje wady – m.in. z uwagi na współzależność z celami 3.1 oraz 3.2 - alternatywną możliwością jest całkowite pominięcie celu 1.2* przyjmując, że jego zakres stanowi uszczegółowienie tego, co i tak jest już uwzględnione w celu 1.1*. W takiej sytuacji, wskazane w tym celu typy branż specjalizacji mogłyby zostać wskazane w opisie zasad związanych z realizacją Strategii.

¹² Opcjonalnie: udział we wszystkich inwestycjach lokowanych w Polsce (w ramach branż priorytetowych).

Obszary strategicznej interwencji

		kierunek działań	obszary strategicznej interwencji	uwagi/rekomendacje
1.2.1*	-	<i>Konkurencyjne usługi transportowo-logistyczne</i>	tereny położone wzdłuż regionalnych korytarzy transportowych	(propozycja)
1.2.2*	-	<i>Wsparcie rozwoju sektora produkcji energii oraz budowy technologii z nią związanych</i>	całe województwo	(propozycja)
1.2.3*	1.4.1 i 1.4.2	<i>Konkurencyjne produkty turystyczne i kulturalne</i>	obszary funkcjonowania nowych i istniejących produktów turystycznych o znaczeniu ponadregionalnym, krajowym i międzynarodowym	delimitacja obszarów funkcjonowania produktów – na podstawie wyników projektu systemowego w tym zakresie

Wskaźniki

CO	wskaźniki kontekstowe	wartości docelowe	wskaźniki finansowe	wskaźniki zobowiązań
-	Udział woj. pomorskiego w krajowym ruchu turystycznym; udział woj. pomorskiego w zagranicznym ruchu turystycznym na terenie Polski	wzrost	wsparcie dla firm w branżach tradycyjnej specjalizacji/ wsparcie dla firm ogółem	projekt systemowy: identyfikacja i promocja ponadregionalnych, markowych produktów turystycznych
-	Udział woj. pomorskiego w produkcji energii w Polsce	wzrost		
-	Udział w woj. pomorskiego w krajowej produkcji technologii związanych z produkcją energii	wzrost		

Cel operacyjny 1.3* *Konkurencyjne szkolnictwo wyższe*

Proponowany zakres (kierunki działań)

Zakres celu jest zbliżony do celu 1.2 z projektu Strategii z następującym zastrzeżeniem: większy nacisk położony został na przyciąganie kadr naukowych w kluczowych - z punktu widzenia regionalnej gospodarki - branżach. Takie rozszerzenie pozwala także na zwiększenie spójności celów Strategii z wizją, gdzie wskazuje się na atrakcyjności regionu z punktu widzenia naukowców;

W związku z ww. zmianami, cel 1.3* ma charakter stricte ekonomiczny: z jednej strony obejmuje eksport usług edukacyjnych, a drugiej koncentruje się na zapewnieniu napływu kadr (w tym naukowców) dla kluczowych branż specjalizacji regionu.

Obszary strategicznej interwencji

		kierunek działań	obszary strategicznej interwencji	uwagi/rekomendacje
1.3.1*	-	<i>Napływ kadr naukowych dla branż specjalizacji regionu</i>	Obszar Metropolitalny Trójmiasta	Podkreślenie roli najważniejszych uczelni

1.3.2*	1.2.1	<i>Eksport usług edukacyjnych i współpraca międzyuczelniana</i>	ośrodek o randze regionalnej	regionu: Politechniki Gdańskiej oraz Uniwersytetu Gdańskiego
1.3.3*	1.2.2	<i>Dostosowanie programów kształcenia do potrzeb rynkowych w kluczowych branżach specjalizacji</i>		
1.3.4*	1.2.3	<i>Stworzenie spójnego i zrównoważonego przestrzennie systemu szkolnictwa zawodowego na poziomie wyższym odpowiadającego gospodarczym specjalizacjom regionu</i>	całe województwo	-

Wskaźniki

CO	wskaźniki kontekstowe	wartości docelowe	wskaźniki finansowe	wskaźniki zobowiązań
1.2	Odsetek studentów spoza regionu, w tym zagranicznych	rosnący udział województwa pomorskiego w „polskim rynku szkolnictwa wyższego” (liczba studentów wybierających studia poza rodzimym województwem)	wsparcie na rzecz kierunków priorytetowych z punktu widzenia gospodarki regionu/ wsparcie dla uczelni ogółem	realizacja projektów systemowych: 1) rozwój oferty edukacyjnej dla studentów zagranicznych (z udziałem największych pomorskich uczelni), 2) program wspierający zatrudnianie zagranicznych naukowców na pomorskich uczelniach
1.2	Udział studentów na kierunkach kluczowych dla gospodarki regionu w stosunku do liczby studentów ogółem	wzrost		
1.2	Odsetek absolwentów szkół ponadgimnazjalnych wybierających studia poza regionem	spadek		
-	Liczba doktorantów na kierunkach kluczowych dla rozwoju regionu	wzrost		

Cel operacyjny 2.1* *Wysoki poziom zatrudnienia i integracji*

Proponowany zakres (kierunki działań)

W celu uporządkowania zawartości celu strategicznego 2, proponujemy połączenie w ramach jednego celu działań związanych z interwencją obszarze rynku pracy oraz (szeroko pojętej) integracji społecznej. Pozwoli to na powiązanie różnych typów interwencji, pomiędzy którymi często trudno wprowadzić precyzyjne rozgraniczenie:

- polityki rynku prac ukierunkowane na przeciwdziałanie bezrobociu (powstawanie nowych miejsc pracy w mikro i małych przedsiębiorstwach);
- działań aktywizacyjnych skierowanych dla osób biernych zawodowo w celu podniesienia aktywności zawodowej w regionie;

- działań integracyjnych ukierunkowanych na przeciwdziałanie zjawisku wykluczenia społecznego.

Zmiany w strukturze celu strategicznego 2 powodują, że zaczyna brakować przesłanek do utrzymania celu 2.2 w obecnej formie: działania związane z integracją społeczną wpisują się bardzo dobrze w cel 2.1*, natomiast kierunek interwencji obejmujący podnoszenie świadomości obywatelskiej oraz tożsamości regionalnej jest bardzo dobrym uzupełnieniem działań w obszarze edukacji (cel 2.2*).

Obszary strategicznej interwencji

		kierunek działań	obszary strategicznej interwencji	uwagi/rekomendacje
2.1.1*	2.1.1	Wspieranie powstawania mikro i małych przedsiębiorstw	całe województwo	drugi poziom OSI – obszary o ekstremalnie niskich poziomach wskaźników delimitacji
2.1.2*	2.1.2	Aktywizacja osób biernych zawodowo oraz zagrożonych bezrobociem strukturalnym	całe województwo	
2.1.3*	[2.2]	Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu	całe województwo	-

Wskaźniki

CO	wskaźniki kontekstowe	wartość docelowa	wskaźniki finansowe	wskaźniki zobowiązań
2.1	Liczba nowych przedsiębiorstw na 10 tys. mieszkańców (z wyłączeniem Trójmiasta)	powyżej przeciętnego poziomu dla Polski (z wyłączeniem ośrodków metropolitalnych)	wsparcie projektów łączących działania PSZ i PS/wsparcie projektów PSZ	wzmacnianie współpracy publicznych służb zatrudnienia i pomocy społecznej – tworzenie wspólnych programów
-	Odsetek gmin o ekstremalnie złej sytuacji na rynku pracy	spadek		
2.1	Odsetek długotrwale bezrobotnych w ludności w wieku produkcyjnym (BAEL)	poniżej średniej dla Polski		
2.1	Odsetek długotrwale bezrobotnych w ludności w wieku produkcyjnym (BAEL)	poniżej średniej dla Polski		
2.2	Odsetek gospodarstw domowych	poniżej średniej dla Polski		

Cel operacyjny 2.2* Wysoki poziom aktywności społecznej

Proponowany zakres (kierunki działań)

Cel 2.2* opiera się w dużej mierze na celu 2.2 – sugerujemy wydzielenie z zakresu tego drugiego integracji w wymiarze ekonomicznym oraz silniejsze wyeksponowanie roli kultury i edukacji kulturalnej.

Obszary strategicznej interwencji

		kierunek działań	obszary strategicznej interwencji	uwagi/rekomendacje
--	--	------------------	-----------------------------------	--------------------

2.2.1*	2.2..2	<i>Podnoszenie poziomu tożsamości regionalnej i świadomości obywatelskiej.</i>	całe województwo	
2.2.2*	-	<i>Podnoszenie dostępności do kultury oraz rozwój edukacji kulturalnej</i>		
2.2.3*	[2.2.1]	<i>Wsparcie integracji społecznej przy aktywnym współudziale organizacji pozarządowych</i>		
2.2.4*	2.2.3	<i>Wsparcie kompleksowej rewitalizacji oraz odnowa i tworzenie przestrzeni publicznych</i>	analogicznie do celu 2.2	

Wskaźniki

CO	wskaźniki kontekstowe	wartość docelowa	wskaźniki finansowe	wskaźniki zobowiązań
2.2	Liczba wolontariuszy i członków organizacji pozarządowych na 10 000 mieszkańców	powyżej średniej dla Polski	-	-

Cel operacyjny 2.3* *Wzrost kluczowych kompetencji mieszkańców regionu*

Proponowany zakres (kierunki działań)

W analizowanym projekcie Strategii, zapisy o interwencji w obszarze edukacji znaleźć można wprost aż w czterech celach operacyjnych, a pośrednio – w dwóch kolejnych. Takie rozproszenie może utrudnić sformułowanie spójnej koncepcji przyszłych działań. Warto także zauważyć, że choć edukacji przypisano bezpośrednio jedynie kilka kierunków działań, to w rzeczywistości ich liczba powinna być większa, ponieważ np. w celu 2.3 wszystkie szczeble systemu kształcenia wymieniono w jednym kierunku.

Dlatego też sugerujemy uporządkowanie działań związanych edukacją w jednym celu operacyjnym, co pozwoli na:

- sformułowanie odrębnych celów dla poszczególnych szczebli edukacji, co w szczególności będzie oznaczało oddzielną identyfikację obszarów strategicznej interwencji:
 - o edukacja przedszkolna oraz zorganizowane formy opieki nad dziećmi do lat 3 (wyodrębnienie z uwagi na kluczowy problem dostępności oraz rolę w aktywizacji zawodowej rodziców);
 - o szkoły podstawowe i gimnazja (wyodrębnienie z uwagi na powszechny charakter tych etapów kształcenia oraz problem systematycznie słabych wyników egzaminów zewnętrznych);
 - o szkoły zawodowe ponadgimnazjalne (wyodrębnienie z uwagi na konieczność wprowadzenia systemowych rozwiązań pozwalających na dopasowanie oferty szkół zawodowych do potrzeb rynku pracy);
 - o system kształcenia ustawicznego (wyodrębnienie z uwagi na rolę kształcenia ustawicznego w funkcjonowaniu rynku pracy oraz adaptacyjności gospodarki – na którą wskazuje 7. wyzwanie strategiczne);

- wskazanie na kluczowe zadania horyzontalne stojące przed systemem edukacji: bazując na zapisach projektu Strategii, można m.in. wskazać na: propagowanie aktywności społecznej (aktywność społeczna jako kluczowa kompetencja), umiejętności cyfrowych oraz świadomości w obszarze ekologii i ochrony środowiska.

Proponujemy także, żeby dla interwencji w obszarze edukacji stworzony został odrębny program wojewódzki, ponieważ łączenie tej problematyki z działaniami w obszarze rynku pracy (cel 2.1*), spowoduje powstanie dokumentu o zbyt szerokim zakresie.

Obszary strategicznej interwencji

		kierunek działań	obszary strategicznej interwencji	uwagi/rekomendacje
2.2.1*	2.3.1	<i>Wzrost dostępności edukacji przedszkolnej oraz zorganizowanych form opieki nad dziećmi do lat 3</i>	gminy o najniższej przeciętnej dostępności edukacji przedszkolnej oraz zorganizowanych form opieki nad dziećmi do lat 3	-
2.2.2*	2.3.1	<i>Podniesienie jakości kształcenia w szkołach podstawowych i gimnazjach</i>	gminy o najniższych przeciętnych wynikach egzaminów centralnych	dodatkowa delimitacja na poziomie szkół (wsparcie dla gmin, w których odsetek szkół z najgorszymi wynikami jest najwyższy)
2.2.3*	2.3.1 i 2.1.3	<i>Systemowe wzmocnienie systemu kształcenia zawodowego na poziomie ponadgimnazjalnym</i>	całe województwo	-
2.2.4*	2.1.1	<i>Stworzenie systemu kształcenia ustawicznego</i>	całe województwo	-

Wskaźniki

CO	wskaźniki kontekstowe	wartość docelowa	wskaźniki finansowe	wskaźniki zobowiązań
2.3	Edukacyjna wartość dodana	wzrost	-	realizacja projektu systemowego: opracowanie programu wspierania aktywności społecznej na wszystkich szczeblach kształcenia
2.3	Odsetek dzieci uczestniczących w zorganizowanych formach opieki do trzeciego roku życia oraz edukacji przedszkolnej	wzrost		
-	Względna pozycja województwa w egzaminach zewnętrznych	wzrost		

Cel operacyjny 2.4 Dostępna i dopasowana do potrzeb ochrona zdrowia*

Proponowany zakres (kierunki działań)

Analogicznie do uwag sformułowanych w obszarze edukacji: także w przypadku ochrony zdrowia wskazane jest rozdzielenie zadań, które dotychczas znajdowały się w jednym kierunku działań. Pozwoli to na bardziej precyzyjne określenie celów interwencji oraz bardziej adekwatną delimitację OSI:

- w obszarze profilaktyki (działanie horyzontalne realizowane na terenie całego województwa);
- w obszarze dostępu do podstawowej opieki zdrowotnej (eliminowanie „białych plam”);
- w obszarze dostępu do wysokospecjalistycznej opieki medycznej w obszarze chorób cywilizacyjnych (koncentracja i specjalizacja w większych ośrodkach połączona z poprawą dostępności transportowej).

Jednocześnie sugerujemy także podniesienie wsparcia systemu ochrony zdrowia do rangi celu operacyjnego – na taki poziom wskazuje duża waga przypisana temu zagadnieniu w części diagnostycznej.

Obszary strategicznej interwencji

		kierunek działań	obszary strategicznej interwencji	uwagi/rekomendacje
2.3.1	2.3.2	<i>Intensyfikacja działań profilaktycznych</i>	całe województwo	-
2.3.2	2.3.2	<i>Zapewnienie pełnego dostępu do podstawowej opieki medycznej</i>	obszary o najniższej dostępności podstawowej opieki medycznej	-
2.3.3	2.3.3	<i>Zapewnienie pełnego dostępu do wysokospecjalistycznej opieki medycznej w zakresie chorób cywilizacyjnych</i>	całe województwo (dostępność) wybrane placówki (wsparcie infrastruktury i usług) – regionalna sieć ośrodków świadczących specjalistyczną opiekę medyczną	-

Wskaźniki

CO	wskaźniki kontekstowe	wartość docelowa	wskaźniki finansowe	wskaźniki zobowiązań
2.3	Wskaźniki zachorowalności i umieralności na choroby cywilizacyjne	spadek	wydatki na profilaktykę/wydatki na służbę zdrowia ogółem	zwiększenie liczby działań profilaktycznych na mieszkańca

W ramach celu strategicznego 3 nie rekomendujemy istotnych zmian w strukturze i zawartości celów operacyjnych.

3.3.6 Spójność celów projektu Strategii z innymi dokumentami strategicznymi

Zapisy części projekcyjnej Strategii należy uznać za zgodne z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu na poziomie europejskim oraz krajowym. Należy podkreślić, że poprzez spójność rozumiemy przede wszystkim brak wykluczających się zapisów - tego typu sprzeczności praktycznie nie zostały zidentyfikowane. W przypadku niewielkiej liczby celów wskazaliśmy jednak kilka szczegółowych zapisów, dla których brakuje bezpośredniego osadzenia w dokumentach wyższego rzędu. Wskazań tych nie należy jednak traktować jako przykładów sprzeczności, pokazują one jedynie te elementy dokumentów, gdzie zaobserwować można nieco inne rozłożenie akcentów.

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020. Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie - KSRR

- **Otwarta gospodarka.** Zapisy obydwu dokumentu należy uznać za wysoce spójne – poszczególne cele operacyjne Strategii posiadają zbliżone do siebie odpowiedniki w ramach celu 1.3 KSRR (działania tematyczne) charakteryzujące się bardzo zbliżonym zakresem.
- **Aktywni mieszkańcy.** Zakres drugiego celu operacyjnego Strategii należy uznać za zgodny z zapisami KSRR, w której szczególnie duży nacisk położono na wsparcie obszarów charakteryzujących się najniższą dostępnością usług publicznych. W KSRR silnie zaakcentowano także wsparcie rozwoju kapitału intelektualnego oraz kapitału społecznego.
- **Spójna przestrzeń.** Spójność obydwu dokumentów jest wysoka także w przypadku zagadnień infrastrukturalnych. Zbliżone jest podejście do dostępności transportowej (szczególnie w odniesieniu do poprawy dostępności obszarów szczególnie defaworyzowanych), dywersyfikacji źródeł oraz efektywnego wykorzystania energii oraz reagowania na zagrożenia naturalne.

Strategia Rozwoju Kraju 2020 (projekt)

- **Otwarta gospodarka.** Zapisy projektu SRWP 2020 są w dużej mierze zgodne ze projektem SRK, szczególnie w odniesieniu do wzmacniania współpracy i transferu wiedzy z sektora B+R do gospodarki. Jedynie w przypadku celu operacyjnego 1.3 *Skuteczny system obsługi inwestora* można mieć pewne zastrzeżenia, ponieważ w dokumencie krajowym nacisk położono na inwestycje w obszarze wysokich technologii, co nie jest wprost określone w projekcie SRWP.
- **Aktywni mieszkańcy.** Spójność Strategii jest stosunkowo wysoka, szczególnie w przypadku zapisów dotyczących aktywności zawodowej oraz usług publicznych. Jedynie w odniesieniu do dwóch kierunków celu operacyjnego 2.2 *Wysoka aktywność społeczna* sformułować można pewne zastrzeżenia. W SRK nie wspomina się bowiem o podnoszeniu świadomości regionalnej i społecznej, natomiast zapisy kierunku 2.2.1 *Rozwój systemu przekazywania organizacjom zadań publicznych* można powiązać jedynie z kierunkiem SSRK III.1.2. *Zmniejszenie ubóstwa w grupach najbardziej zagrożonych*.
- **Spójna przestrzeń.** W zasadzie wszystkie cele i kierunki interwencji dotyczącej spójności przestrzennej województwa pomorskiego są zgodne z zapisami SRK. Dotyczy to zarówno infrastruktury transportowej, efektywności energetycznej, jak i poprawy stanu środowiska.

Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju -DSRK (projekt)

- **Otwarta gospodarka.** Spójność ocenianego dokumentu z DSRK ocenić można jako wysoką, jedynie w przypadku jednoznacznie zdefiniowanego w projekcie SRWP 2020 kierunku dotyczącego eksportu usług edukacyjnych można wskazać pewne nieścisłości. Strategia krajowa skupia się na wzmocnieniu konkurencyjności szkolnictwa oraz, w mniejszym stopniu, mobilności międzyuczelnianej, nie podnosząc tego zagadnienia do rangi kierunku.
- **Aktywni mieszkańcy.** W zasadzie wszystkie cele operacyjne i kierunki działań tego celu strategicznego są spójne z zapisami DSRK, dokument ten pomija jedynie kwestie tożsamości regionalnej.

- **Spójna przestrzeń.** Zapisy Strategii są co do zasady spójne z dokumentem krajowym, jedyne rozbieżności dotyczą braku (w DSRK) zapisów dotyczących systemów odbioru i oczyszczania wód opadowych i roztopowych (kierunek 3.4.2).

Europa 2020

- **Otwarta gospodarka.** Zapisy Strategii odpowiadają w dużej mierze celom strategii Europa 2020. W szczególności cele operacyjne 1.1 oraz 1.2 bardzo dobrze wpisują się w projekty przewodnie *Unia innowacji* oraz *Młodzi w drodze*.
- **Aktywni mieszkańcy.** Analogicznie, jak w przypadku pozostałych dokumentów, ogólna spójność celu strategicznego jest wysoka, jedyne zastrzeżenia wysunąć można pod adresem kierunku związanego z przekazywaniem zadań NGO, ponieważ jedynie częściowo wpisuje się to w obszar walki z ubóstwem (projekt przewodni *Europejski program do walki z ubóstwem*). Za wysoce zgodne uznać należy działania prowadzące do wyrównania dostępu do usług edukacyjnych wysokiej jakości.
- **Spójna przestrzeń.** W strategii *Europa 2020* w zasadzie nie porusza się kwestii transportowych, z wyłączeniem ich znaczenia dla mobilności zawodowej – w tym kontekście zaakcentowana w projekcie SRWP istotna rola transportu zbiorowego wskazuje na wysoką spójność obydwu dokumentów. Europa 2020 zawiera także dużo odniesień do zagadnienia efektywności energetycznej (projekt przewodni *Europa efektywnie korzystająca z zasobów*), a więc tematu także mocno uwypuklonego w projekcie SRWP.

Strategia Unii Europejskiej dla Morza Bałtyckiego

- **Otwarta gospodarka.** Zapisy celu strategicznego uznać należy za ogólnie zgodne ze Strategią Unii Europejskiej dla Morza Bałtyckiego, jedynie w przypadku systemu obsługi inwestorów akcenty rozłożone zostały inaczej, inwestorzy zagraniczni zostali w niej uwzględnieni raczej jako źródło pozyskiwania kapitału dla sektora MSP.
- **Aktywni mieszkańcy.** Zawartość Strategii Unii Europejskiej dla Morza Bałtyckiego jest w tym obszarze mniej szczegółowa niż projekt SRWP 2020, niemniej obydwa dokumenty wykazują stosunkowo wysoką spójność: pierwszy w wymienionych także mocno akcentuje konieczność podnoszenia aktywności zawodowej, do czego służyć ma interwencja w obszarze edukacji, kultury oraz ochrony zdrowia.
- **Spójna przestrzeń.** Zapisy obydwu dokumentów są ze sobą zgodne, przy czym warto zaznaczyć, że w odniesieniu do działań związanych z ochroną środowiska Strategia Unii Europejskiej dla Morza Bałtyckiego nie wskazuje wprost konkretnych obszarów problemowych, odwołując się do konieczności przestrzegania zapisów Komisji Helsińskiej, nakładających na jej sygnatariuszy (w tym Polskę) obowiązek stosowania najlepszych z dostępnych technologii zmniejszających emisję zanieczyszczeń trafiających do Morza Bałtyckiego.

Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju - KPZK

- **Spójna przestrzeń.** Z uwagi na charakter KPZK, spójność zewnętrzna celów bezpośrednio zbadana mogła być jedynie w odniesieniu do zagadnień infrastrukturalnych. W tym obszarze

zapisy obu dokumentów są wysoce spójne. W przypadku pozostałych celów Strategii, także nie zidentyfikowano żadnych wykluczających się zapisów.

Plan zagospodarowania przestrzennego województwa pomorskiego

Analiza zapisów Strategii nie wykazała także sprzeczności z obowiązującym Planem zagospodarowania przestrzennego województwa pomorskiego.

3.4 Ocena systemu realizacji i monitorowania oraz ram finansowych

3.4.1 Strategia w systemie krajowych dokumentów strategicznych

Strategia rozwoju województwa jest dokumentem istotnym nie tylko z poziomu samego regionu, ale stanowi także element krajowego systemu dokumentów strategicznych. Dlatego też, wytyczne dotyczące zawartości i formuły Strategii zostały sformułowane w ogólnopolskich aktach prawnych - Ustawie o samorządzie województwa (USW) oraz w zmieniającej jej zapisy Ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (UZPPR).

Analizowany dokument należy uznać za zgodny z ww. aktami prawnymi. W szczególności:

- Struktura Strategii zawiera wszystkie elementy wskazane jako obligatoryjne (art. 11, ust. 1c USW): diagnozę sytuacji społeczno-gospodarczej województwa, określenie celów strategicznych polityki rozwoju województwa oraz określenie kierunków działań podejmowanych przez samorząd województwa dla osiągnięcia celów strategicznych tej polityki;
- Co do zasady, zapisy Strategii uwzględniają cele średniookresowej strategii rozwoju kraju oraz cele krajowej strategii rozwoju regionalnego (art. 11, ust. 1d USW);¹³ Strategia ma także odpowiedni horyzont czasowy, który nie wykracza poza okres średniookresowej strategii rozwoju kraju (art. 11, ust. 1b USW). Zaktualizowana Strategia zostanie także najprawdopodobniej przyjęta w terminie zgodnym z zapisami Ustawy (art. 11, ust. 1e USW);¹⁴
- Zakres celów włączonych do analizowanego dokumentu jest pokrywa się z zagadnieniami wymienionymi w Ustawie (art. 11, ust. 1 USW), zagospodarowuje on także wszystkie obszary tematyczne określone (art. 11, ust. 2 USW) jako części składowe polityki rozwoju prowadzonej przez samorząd województwa;
- System realizacji należy uznać za zgodny z zapisami Ustawy, w której jako narzędzia realizacyjne wskazano programy wojewódzkie oraz regionalny program operacyjny (art. 11, ust 3 USW). Analizowany dokument spełnia także zapisy Ustawy (art. 11, ust 5 USW) stawiając Samorząd Województwa Pomorskiego jako główny podmiot odpowiedzialny za realizację celów Strategii.

Opisany w sekcji 3.7 proces aktualizacji Strategii należy także uznać za zgodny z zapisami USW (art. 12, ust. 1 USW), ponieważ w proces formułowania jej zawartości zaangażowane zostały wszystkie określone w Ustawie grupy interesariuszy: jednostki samorządu terytorialnego, administracja rządowa, inne województwa, organizacje pozarządowe oraz szkoły wyższe i jednostki naukowo-badawcze. Przedstawiciele tych instytucji mieli szanse na udział w pracach

¹³ Pewne zastrzeżenia w tym obszarze zgłosiliśmy w sekcji poświęconej spójności zewnętrznej.

¹⁴ Pewne wątpliwości może budzić ponad dwuletni okres, jaki minie od uchwalenia Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020, należy jednak zauważyć, że - w myśl oficjalnej interpretacji Ministerstwa Rozwoju Regionalnego - jako termin wiążący dla strategii rozwoju województw przyjmuje się termin uchwalenia ostatniej z tzw. strategii zintegrowanych.

Tematycznych/Subregionalnych Zespołów Roboczych i/lub uczestniczyli w konsultacjach społecznych projektu Strategii, których założenia odpowiadały wytycznym UZPPR (art. 6 UZPPR).

3.4.2 Ocena misji i systemu realizacji

W niniejszej sekcji charakteryzujemy i oceniamy system realizacji Strategii oraz misję instytucji zaangażowanych w jej wdrażanie. Jest to zagadnienie szczególnie istotne z dwóch powodów. Po pierwsze, projekt SRWP 2020 wprowadza wiele istotnych zmian na poziomie instytucjonalnym (w szczególności w odniesieniu do sposobu funkcjonowania samorządu województwa). To, czy proponowane zmiany uda się wprowadzić w praktyce zależy od zapisanych w systemie realizacji dalszych kroków związanych m.in. z uporządkowaniem dokumentów determinujących politykę rozwojową w regionie oraz reorganizacją sposobu działania administracji regionalnej. Po drugie, Strategia jako taka nie ma swojego własnego finansowania. Dlatego też osiągnięcie jej celów zależy przede wszystkim od sposobu ich operacjonalizacji w dokumentach niższego rzędu.

Rozwiązania instytucjonalne zapisane w systemie realizacji Strategii należy uznać za bardzo nowatorskie. Wiele z opisanych poniżej propozycji wychodzi naprzeciw problemom, na które natrafiała realizacja praktycznie wszystkich strategii rozwoju województw w Polsce - w tym także w województwie pomorskim. Z uwagi na zazwyczaj bardzo mało selektywny zakres tych dokumentów, faktyczne decyzje o charakterze strategicznym podejmowano dopiero na poziomie dokumentów operacyjnych, np. poprzez określenie takich, a nie innych dopuszczalnych typów projektów, kryteriów dostępu i kryteriów wyboru projektów. W przypadku większości strategii rozwoju województw (a także strategii władz centralnych) nie było zazwyczaj możliwości stwierdzenia, czy ich cele były rzeczywiście realizowane – co wynikało z ich bardzo ogólnikowego formułowania.

Zgodnie z zapisami Koncepcji oraz Przewodnika, zaktualizowana SRWP 2020 powinna odróżniać się od dokumentów opisanych powyżej: podczas prac nad nią często podkreślano, że jej charakter powinien być sprawczy (a więc powinno się na jej poziomie dokonać wiążących rozstrzygnięć w wybranych dziedzinach) oraz powinna zawierać realne i weryfikowalne zobowiązania władz wojewódzkich.

Zaangażowane podmioty

Zgodnie z założeniami przyjętymi przed rozpoczęciem aktualizacji Strategii, centralne miejsce w jej systemie realizacji zajmuje Samorząd Województwa Pomorskiego. W osiąganie poszczególnych celów wskazanych w części projekcyjnej dokumentu zaangażowani mają być także najważniejsi partnerzy samorządu: administracja rządowa, jednostki samorządu terytorialnego, szkoły wyższe, organizacje pozarządowe, partnerzy społeczno-gospodarczy, przedsiębiorcy, instytucje otoczenia biznesu oraz inne regiony i organizacje zagraniczne/międzynarodowe.

Zidentyfikowaną w Strategii listę kluczowych partnerów należy uznać za prawidłową: działalność wszystkich wskazanych instytucji będzie miała znaczenie dla osiągania oczekiwanych efektów w poszczególnych celach. Wydaje się jednak, że postulaty dotyczące formy i zakresu zaangażowania poszczególnych instytucji zostały opisane w sposób zbyt zdawkowy. Proponujemy, aby uszczegółowień w tym zakresie dokonać na poziomie poszczególnych celów operacyjnych w opisie

kluczowych warunków sukcesu - aktywność i wola współpracy podmiotów formalnie niezależnych od Samorządu Województwa jest niezwykle istotna np. w celu 1.2 (gotowość władz uczelni wyższych do gruntownych zmian sposobu kształcenia) lub w celu 3.1 (koordynacja działań jednostek samorządu terytorialnego w zakresie transportu zbiorowego).¹⁵

Nawiązując do uwag sformułowanych w stosunku do poszczególnych celów Strategii, warto także w tym miejscu podkreślić niewystarczające - w naszej opinii - osadzenie systemu realizacji w instytucjonalnym otoczeniu regionu. Szczególnie istotny jest brak określenia pól do współpracy ze stroną rządową,¹⁶ zamiast których znalazła się jedynie stosunkowo długa lista bezpośrednich lub pośrednich postulatów skierowanych do władz centralnych. Tymczasem, co wynika także z projektów średnio- i długookresowych krajowych dokumentów strategicznych, niektóre z celów SRWP 2020 stosunkowo dobrze wpisują się w obszary interwencji, które będą docelowo wspierane m.in. w ramach kontraktów terytorialnych (np. cele operacyjne 1.2, 2.3, 3.1, 3.2).

Podobne zastrzeżenie można sformułować także w odniesieniu do braku jednoznacznie sformułowanych postulatów dotyczących współpracy z województwami sąsiednimi. Taka współpraca wydaje się być szczególnie istotna np. w przypadku celu operacyjnego 1.4 (w zakresie kreowania i promocji ponadregionalnych produktów turystycznych).

Za bardzo słuszny należy natomiast uznać podział kierunków oddziaływania Samorządu Województwa na bezpośrednie (inwestycyjne), koordynacyjne i inspiracyjne. Warto jednak ponownie przemyśleć przypisanie tych kierunków do poszczególnych celów operacyjnych. Przykładowo, w celu 2.1 za wskazane uważamy zaangażowanie bezpośrednie - np. przez przedsięwzięcia systemowe realizowane przez Wojewódzki Urząd Pracy.

Narzędzia realizacyjne i rozwiązania organizacyjne

Kluczową rolę w systemie realizacji Strategii odgrywają nowe, dedykowane narzędzia realizacyjne: podporządkowane jej programy wojewódzkie. W zapisach analizowanego dokumentu przewidziano, że dotychczasowa struktura strategii i programów dziedzinowych, określających politykę rozwojową na terenie województwa zostanie zrewidowana pod kątem zgodności i przydatności dla SRWP 2020. Docelowo, nowy układ programów wojewódzkich ma pozwolić na dalszą operacjonalizację celów Strategii oraz skoordynowanie strumienia środków finansowych w danym obszarze tematycznym.

Propozycje gruntownej przebudowy regionalnych dokumentów determinujących politykę rozwojową należy uznać za prawidłowy krok. Analizy dotychczasowej realizacji strategii rozwoju w innych województwach sugerują, że to właśnie brak mechanizmów przełożenia zapisów na dokumenty niższego rzędu był czynnikiem decydującym o niskiej mocy sprawczej dokumentów uchwalonych przed obecną perspektywą finansową UE. Szczególnie istotna jest także deklaracja, że programy wojewódzkie będą nadrzędne względem programowania środków europejskich - takie podejście daje Strategii podstawy do wywarcia realnego wpływu na kształt polityki rozwojowej

¹⁵ Co prawda instytucje te zostały wskazane w zbiorczej tabeli opisującej poszczególne cele operacyjne, ale podkreślenie konieczności współpracy zaangażowanych podmiotów w ramach niektórych celów operacyjnych jest wskazane.

¹⁶ Zgodnie z zapisami Koncepcji, takie pola miały zostać w Strategii określone.

w województwie pomorskim w nadchodzących latach. Dobrym uzupełnieniem restrukturyzacji systemu narzędzi realizacyjnych jest propozycja odpowiadających im zmian w organizacji prac Samorządu Województwa.

Zapisy Strategii dotyczące narzędzi realizacyjnych wymagają jednak pewnych uzupełnień. Za szczególnie istotny problem - na co zwracali uwagę respondenci przeprowadzonych w ramach niniejszej ewaluacji badań jakościowych - należy uznać relację programów wojewódzkich z dokumentami szczebla wojewódzkiego których przygotowanie wynika z uwarunkowań zewnętrznych (w tym aktów prawnych szczebla krajowego). Dokumenty te przygotowywane są zazwyczaj w oparciu o inne założenia, niż te, które przyjęto w procesie aktualizacji Strategii – np. w stosunku do selektywności celów. W takiej sytuacji rozwiązaniem może okazać się podzielenie poszczególnych programów na dwie części: jedną zawierającą operacjonalizację Strategii oraz drugą, odpowiadającą innym uwarunkowaniom, niezależnym od Samorządu Województwa.

W projekcie Strategii zaproponowano także wstępne przypisanie celów operacyjnych do poszczególnych programów wojewódzkich. Do propozycji tych można sformułować następujące zastrzeżenia:

- Z jednej strony, ryzykownie szeroki jest zakres programu w zakresie rozwoju gospodarczego: znalazły się w nim zarówno zagadnienia związane z innowacyjnością gospodarki, jak i problematyka jakości usług administracji publicznej. Z drugiej strony, pewnym problemem jest włączenie do programów dziedzinowych celów 3.1 i 3.2, bez wskazania na ich powiązania z programem rozwoju gospodarczego - co wydaje się być o tyle problematyczne, że w Strategii sektory logistyczny oraz energetyczny traktowane są także w ujęciu ekonomicznym;
- Dyskusyjne wydaje się wydzielenie odrębnego programu w zakresie atrakcyjności turystycznej i kulturalnej - uwaga jest analogiczna do zastrzeżeń sformułowanych pod adresem celu 1.4;
- Pewnym problemem może okazać się także włączenie kształcenia ustawicznego do programu w zakresie aktywności zawodowej i społecznej, a nie do programu w zakresie rozwoju gospodarczego.

Zdając sobie sprawę z możliwych trudności organizacyjnych, sugerujemy uwzględnienie powyższych zastrzeżeń w układzie programów wojewódzkich - np. poprzez wskazania części wspólnych lub określenie sposobu koordynacji zapisów w niektórych kluczowych obszarach.

Misja i określenie "zasad gry"

Ostatnim z problemów zidentyfikowanych w systemie realizacji Strategii jest brak odniesień do niektórych zagadnień, które będą kluczowe dla praktycznej realizacji dokumentu, ale jednocześnie nie mogą zostać włączone bezpośrednio do żadnego z celów operacyjnych. Część z nich została wymieniona wśród wymienionych w *Misji* zasad, którymi powinny kierować się instytucje i podmioty zaangażowane w realizację Strategii. Rekomendujemy jednak, aby tym zestawieniu dokonać przynajmniej kilku uzupełnień.

- **sposób identyfikacji branż priorytetowych.** W ramach celu strategicznego 1 wielokrotnie wspomina się o koncentracji interwencji na tego typu branżach - nie wskazano jednak mechanizmów, które pozwolą na ich identyfikację. Zgodnie z informacjami zebranymi podczas badań jakościowych, tego typu projekt badawczy przewidziany jest w województwie pomorskim w najbliższym czasie. Warto wspomnieć o tym w systemie realizacji Strategii, ponieważ znacznie podniesie to rangę przeprowadzonej w przyszłości identyfikacji. Dobrym miejscem na uszczegółowienie tych zapisów będzie czwarta zasada *Misji (Zasada tematycznego i terytorialnego ukierunkowania interwencji)*;
- **terytorialne profilowanie interwencji.** Przestrzenna delimitacja poszczególnych obszarów strategicznej interwencji przeprowadzona została na poziomie każdego z celów operacyjnych. Wydaje się jednak, że na poziomie Strategii warto określić "pakiet" interwencji wynikający z zapisów Strategii w odniesieniu do danego subregionu – tego typu krótkie charakterystyki mogłyby zostać umieszczone np. w podsumowaniu części projekcyjnej. Stanowiłoby to w przyszłości dobre podstawy do rozważanej obecnie koncepcji "kontraktów subregionalnych". Niezależnie od ostatecznych rozstrzygnięć w tym zakresie, w Strategii powinien jednak znaleźć zapis wskazujący subregiony jako kluczowych partnerów Samorządu Województwa – np. w trzeciej z zasad *Misji (Zasada partnerstwa i współpracy)*;
- **sposób i częstotliwość delimitacji OSI.** Zgodnie z uwagami sformułowanymi na poziomie celów, przeprowadzanie delimitacji OSI na poziomie Strategii (oraz prezentacja wyników w formie map) może okazać się zbyt daleko idącym krokiem. W opisie Misji, w szczególności w czwartej z zasad (*Zasada tematycznego i terytorialnego ukierunkowania interwencji*), warto uszczegółowić, na jakich zasadach i z jaką częstotliwością będzie się przeprowadzać delimitację OSI.

3.4.3 Ocena systemu monitorowania i ewaluacji

W analizowanym projekcie dokumentu znalazły się także odrębne zapisy dotyczące przyszłego monitoringu i ewaluacji celów Strategii. Warto przy tym zauważyć, że jest to obszar, w którym nie wypracowano w Polsce dotychczas dobrze funkcjonujących rozwiązań. Co prawda wszystkie obowiązujące strategie rozwoju województw zawierają pewne postulaty dotyczące monitoringu i ewaluacji, jednak bardzo rzadko są one wdrażane w praktyce. W strukturach urzędów marszałkowskich znacznie bardziej wyeksponowaną rolę pełnią komórki odpowiedzialne za monitoring i ewaluację środków europejskich - dlatego najczęściej weryfikacja tego, czy cele poszczególnych strategii są realizowane odbywa się właśnie z punktu widzenia poszczególnych programów operacyjnych, które - przynajmniej w teorii - są narzędziami realizacji strategii.

Zgodnie z zapisami projektu SRWP 2020, przewidziane jest stworzenie dedykowanego rozwiązania instytucjonalnego: Pomorskiego Systemu Monitoringu i Ewaluacji. Jako jego główny cel określono monitorowanie tego, jak - z perspektywy zapisów Strategii - w regionie wykorzystywane są dostępne środki rozwojowe. Analizy te mają być dodatkowo osadzone w aktualnym kontekście społeczno-gospodarczym, a także przygotowywać prognozy w tym zakresie.

Opisaną powyżej koncepcję należy ocenić wysoko. Mając jednak na uwadze dotychczasowe doświadczenia innych województw w próbach monitorowania dokumentów strategicznych,

rekomendujemy uszczegółowienie przedstawionych w Strategii propozycji. Powinny one uwzględniać:¹⁷

- **podkreślenie konieczności opracowania dedykowanego narzędzia informatycznego** przeznaczonego do identyfikacji przedsięwzięć wpisujących się w cele Strategii. Dostęp do niego powinny mieć wszystkie instytucje odpowiedzialne lub współodpowiedzialne za poszczególne cele;
- **określenie kryteriów pozwalających na uznanie przedsięwzięcia za zgodne z celami Strategii.** Praktyka monitorowania dokumentów strategicznych wskazuje, że nadmierna dowolność w tym zakresie prowadzić może do błędnych wniosków na etapie analiz. Kryteria powinny wskazywać na to, że dane przedsięwzięcie jest zgodne z zapisami Strategii jeśli jednoznacznie wpisuje się w dany kierunek działań oraz prowadzi do postulowanych w dokumencie oczekiwanych efektów;¹⁸
- **podczas opracowywania ostatecznej wersji Strategii warto mieć także na uwadze jej przyszłe monitorowania** - dlatego też szczególnie na poziomie kierunków działań pożądana jest precyzja zapisów. W tym kontekście warto sformułować dwie dodatkowe rekomendacje szczegółowe:
 - w ostatecznej wersji Strategii należy podkreślić, że monitoring (przede wszystkim monitoring rzeczowy, identyfikujący przedsięwzięcia zgodne ze Strategią) powinien być prowadzony na poziomie kierunków działań – tylko takie podejście pozwoli na rzeczywistą ocenę tego, czy przewidziane formy interwencji faktyczne są podejmowane;
 - w wytycznych dla jednostek prowadzących monitoring należy określić nie tylko, jakiego typu przedsięwzięcia są ze Strategią zgodne, lecz także wskazać na przykłady projektów/inwestycji, których nie należy wiązać z żadnym z celów/kierunków działań – dzięki temu możliwe będzie zmniejszenie pola do nadmiernie swobodnych interpretacji;
- **określenie relacji pomiędzy PSME oraz systemami monitorowania i ewaluacji środków europejskich.** Pomimo formalnej nadrzędności SRWP 2020 nad regionalnymi programami operacyjnymi finansowanymi ze źródeł wspólnotowych, należy pamiętać, że te drugie będą monitorowane i ewaluowane niezależnie od Strategii;
- **zagwarantowanie odpowiednich zasobów na funkcjonowanie PSME.** W szczególności, należy pamiętać, że sprawnie działający system będzie potrzebował odpowiedniego przygotowania pracowników wszystkich zaangażowanych instytucji, z których część nie będzie formalnie podlegała samorządowi województwa;
- **włączenie do PSME także tematyki związanej z systemem realizacji Strategii.** Wydaje się bowiem, że zaproponowane gruntowne zmiany instytucjonalne będą wymagały weryfikacji w nadchodzących latach - szczególnie po ostatecznym określeniu systemu zarządzania środkami europejskimi w latach 2014-2020.

¹⁷ Rekomendacje opierają się także na analizie zawartości dwóch dotychczas opracowany raportów z realizacji SRWP.

¹⁸ Zbieżność z celami należy traktować w sposób zero-jedynkowy: projekty jedynie częściowo wpisujące się w dane kierunki działań oraz oczekiwane efekty nie powinny być uznawane za zgodne z zapisami Strategii.

3.4.4 Ocena ram finansowych

Istotnym elementem systemu realizacji Strategii są także jej ramy finansowe, w których wskazano źródła środków potencjalnie możliwe do wykorzystania podczas realizacji poszczególnych celów i kierunków działań. Podejście zastosowane w analizowanym dokumencie nie budzi większych zastrzeżeń.

- W Strategii dokonano podziału potencjalnych strumieni finansowania ze względu na źródło pochodzenia (publiczne krajowe, publiczne zagraniczne oraz prywatne zaangażowane w przedsięwzięcia o dużym potencjale rozwojowym) oraz ze względu na poziom wpływu Samorządu Województwa w ich ukierunkowaniu (bezpośredni, decyzyjny, uzgodnieniowy oraz pośredni). W obydwu przypadkach, zastosowane typologie należy uznać za prawidłowe i dobrze dopasowane do systemu realizacji Strategii.
- Strategia zawiera także szacunki wielkości ww. strumieni. Źródła, na podstawie których zostaną one oparte należy uznać za wiarygodne i aktualne, dlatego łączna kwota dostępnych w województwie pomorskim środków rozwojowych w latach 2012-2020 na poziomie około 50 mld zł jest racjonalnym założeniem z punktu widzenia tego, co na obecnym etapie wiadomo na temat możliwej ewolucji sektora finansów publicznych w Polsce oraz informacji dostępnych na temat budżetu Unii Europejskiej w okresie programowania 2014-2020.

W analizowanym dokumencie sformułowano także postulaty dotyczące tego, jaka część zidentyfikowanych powyżej strumieni finansowych zostanie w sposób świadomy i programowy ukierunkowana na przedsięwzięcia związane z realizacją celów Strategii i przez nią determinowane. Taki charakter powinno mieć co najmniej 80% środków budżetu województwa pomniejszych o wydatki bieżące oraz 90% środków przewidzianych w wieloletnich dokumentach finansowych.

Powyższe założenia są o tyle trudne do weryfikacji, że nie zostało precyzyjnie określone, w jaki sposób (i kto) będzie decydował o zgodności danej pozycji budżetowej z zapisami Strategii. Należy podkreślić, że ich miejscami ogólnikowy charakter może dawać duże pole do różnorodnych interpretacji, co spowoduje z kolei przeszacowanie skali środków faktycznie powiązanych z celami analizowanego dokumentu.¹⁹ Dobrym przykładem jest tutaj pierwszy kierunek działań w celu 1.1 Upowszechnienie innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwach: patrząc na nie zawsze restrykcyjne traktowanie pojęcia innowacyjność, istnieje ryzyko, że jako pozornie zgodne z celami Strategii zostanie zaliczone wiele przedsięwzięć o charakterze raczej inwestycyjnym niż innowacyjnym.

¹⁹ Postulat uszczegółowienia kryteriów zgodności z celami Strategii przedstawimy w sekcji dotyczącej monitorowania i ewaluacji Strategii.

3.5 Ocena procesu aktualizacji i konsultacji społecznych

Oceniane w tej sekcji prace Tematycznych i Subregionalnych Zespołów Roboczych były elementem procesu aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego. Rezultaty działalności poszczególnych gremiów zweryfikowane zostały przede wszystkim z punktu widzenia ich przydatności dla ostatecznych prac nad tekstem dokumentu. W tym kontekście warto przywołać najważniejsze przesądzenia dotyczące Strategii nowej generacji, które - przynajmniej na poziomie założeń - powinny być głównym punktem odniesienia dla wszystkich ośmiu zespołów. Przesądzenia te zostały w najbardziej syntetyczny sposób ujęte w *Koncepcji*. W świetle jej zapisów Strategia powinna być dokumentem *wyborów i zobowiązań*, co w szczególności oznacza:

- skoncentrowanie planowanej interwencji wokół samorządu województwa, który będzie ją realizował we współpracy z określonymi partnerami,
- sformułowanie realnych zobowiązań do podjęcia określonych działań oraz osiągnięcia mierzalnych i poddających się weryfikacji efektów w obszarze faktycznych prerogatyw samorządu województwa,
- sformułowanie celów w sposób selektywny i skoncentrowany (co m.in. implikuje rezygnację z działań o charakterze rutynowym oraz ukierunkowanych jedynie lokalnie).

Podstawowe wytyczne dotyczące Tematycznych i Subregionalnych Zespołów Roboczych zostały sformułowane w *Koncepcji*, w szczególności wskazano w niej pożądane efekty ich działalności. W przypadku zespołów tematycznych, prace miały doprowadzić do:

- określenia potencjałów i trendów rozwojowych w danym obszarze tematycznym, o ile to możliwe w ujęciu terytorialnym,
- wskazania barier i problemów w danym obszarze tematycznym, o ile to możliwe - w ujęciu terytorialnym,
- wypracowanie wniosków i rekomendacji do zaktualizowanej Strategii w danym obszarze oraz ewentualnych propozycji do innych obszarów.

Z kolei od zespołów subregionalnych oczekiwano wypracowania wniosków w zakresie:

- identyfikacji potencjałów i trendów rozwojowych poszczególnych subregionów,
- wskazania barier i problemów rozwojowych poszczególnych subregionów,
- wskazania terytorialnego ukierunkowania działań dla poszczególnych problemów oraz potencjałów rozwojowych.

Wytyczne zostały dodatkowo uszczegółowione w *Przewodniku*. Dla wszystkich ośmiu zespołów przewidziano zestaw horyzontalnych kwestii problemowych, zgrupowanych w ramach 6 bloków tematycznych. Dodatkowo, każdemu z TZR oraz SZR zaproponowano kolejne 9-10 pytań uszczegóławiających (szczegółowych kwestii problemowych), częściowo pokrywających się zagadnieniami horyzontalnymi.

Tabela 11. Prace zespołów roboczych – najważniejsze wytyczne

główne obszary	komentarz	horyzontalne kwestie problemowe	dodatkowo
analiza strategiczna	element części diagnostycznej SRWP, identyfikacja silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń, hierarchizacja i ocena istotności oraz prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych elementów analizy strategicznej	blok 1. kwestie wyjściowe blok 2. atuty i słabości	Szczegółowe kwestie problemowe dla każdego z zespołów
identyfikacja potencjałów i problemów	przegląd w ujęciu tematycznym (TZR) i terytorialnym (SZR), rozpoczynając od zagadnień przypisanych do danego zespołu, a następnie zagadnienia leżące w gestii innych zespołów	blok 3. szanse i zagrożenia blok 4. potencjały i problemy	
scenariusze rozwojowe	zaproponowane scenariusze jako potencjalny wkład do wizji rozwoju województwa	blok 5. scenariusze rozwojowe i wizja	
cele i kierunki interwencji	w odniesieniu do poszczególnych zagadnień tematycznych oraz subregionów, wskazanie narzędzi realizacyjnych	blok 6. cele, kierunki i narzędzia interwencji	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Przewodnika*

W kontekście dalszych analiz, warto podkreślić, że zapisy *Przewodnika* nie zostały określone jako obligatoryjne. Zagadnienia horyzontalne opisano jako mogące *ukierunkować i usystematyzować działania (...)* oraz *pomóc w zapewnieniu porównywalności wypracowanych przez nie wniosków*, natomiast listę kwestii szczegółowych scharakteryzowano jako *inspiracyjną i otwartą*. Zadanie stojące przed moderatorami i przewodniczącymi zespołów było trudne także dlatego, że w *Przewodniku* zawarto 18 kwestii horyzontalnych oraz 9-10 kwestii szczegółowych, nie precyzując jednocześnie relacji pomiędzy nimi, co wydaje się być szczególnie problematyczne z uwagi na bardzo ograniczone ramy czasowe pracy poszczególnych zespołów.

Praktyka działania poszczególnych zespołów pokazała, że zapisy *Przewodnika* były interpretowane stosunkowo swobodnie, co niestety przełożyło się na ostateczne efekty prac. Miejscami pojawiły się także poważne problemy w zrozumieniu wykorzystanej w *Przewodniku* terminologii,²⁰ wielokrotnie poddawano także pod wątpliwość przesądzenia dotyczące Strategii nowej generacji.

Oceniając przebieg i efekty prac Tematycznych i Subregionalnych Zespołów Roboczych kierowaliśmy się następującymi kryteriami:

- zgodność z przesądzeniami dotyczącymi formuły zaktualizowanej Strategii – w szczególności zwracaliśmy uwagę na to, czy formułowane przez zespoły propozycje

²⁰ Przykładowo słabości wielokrotnie mylono z potencjałami, a narzędzia interwencji - z jej celami

wpisują się w wytyczne dotyczące sposobu dokonywania wyborów strategicznych w nowej generacji dokumentu,

- zgodności z zapisami *Przewodnika* – choć, jak zauważyliśmy powyżej, nie były one dla poszczególnych zespołów obligatoryjne, to prowadzenie prac zespołów według istotnie odmiennego schematu powodowało zazwyczaj znaczne obniżenie użyteczności wypracowanych wniosków i rekomendacji z punktu widzenia zespołu redakcyjnego Strategii;
- użyteczności przyjętych rozwiązań organizacyjnych - także w celu identyfikacji ewentualnych dobrych praktyk, przydatnych podczas prac nad tworzeniem dokumentów strategicznych w przyszłości.

3.5.1 Tematyczne Zespoły Robocze

Zakres prac zespołów

Tematyczny zakres prac zespołów zdefiniowany został w *Koncepcji* - przywołujemy go także w poniższej tabeli. Od razu uwagę zwraca bogata lista zagadnień przypisana do każdego z gremiów, szczególnie w przypadku TZR *Zasoby i powiązania gospodarcze* oraz TZR *Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne*. Biorąc pod uwagę oczekiwania dotyczące trybu prac zespołów określne w *Przewodniku* oraz wymóg omówienia powiązań ze sferą gospodarczą i/lub społeczną, można pokusić się o stwierdzenie, że przyjęte założenia były prawdopodobnie zbyt ambitne. Dodatkowym ograniczeniem w realizacji pierwotnych planów był także czas: początkowo przewidywano, że zespoły spotkają się na zaledwie dwóch sesjach merytorycznych.

Tabela 12. Zakres prac Tematycznych Zespołów Roboczych

zespół	zakres prac
TZR Zasoby naturalne	• gospodarka wodna, • surowce naturalne, zasoby energetyczne i ich wykorzystanie, • rolnictwo, rybołówstwo, leśnictwo, • obszary chronione i bioróżnorodność, • ochrona powietrza i hałas, • podatność na zmiany klimatu i konsekwencje zmian klimatu, • siła i intensywność powiązań ww. zagadnień ze sferą gospodarczą i społeczną.
TZR Sieci infrastrukturalne	• sieć transportowa, • sieć energetyczna, bezpieczeństwo energetyczne i energetyka odnawialna, • sieć teleinformatyczna, • infrastruktura ochrony środowiska, • siła i intensywność powiązań ww. sieci ze sferą gospodarczą i społeczną.
TZR Zasoby i powiązania gospodarcze	• liczebność, struktura, aktywność, innowacyjność, przedsiębiorstw; kluczowe sektory gospodarcze, • otwartość gospodarki na inwestorów zewnętrznych i jej eksportowe ukierunkowanie, • współpraca sfery gospodarczej z B+R i uczelniami, • liczebność, poziom i zakres usług IOB, • specjalizacja gospodarcza regionu,

zespół	zakres prac
	- poziom aktywności zawodowej mieszkańców, a także podaż, popyt i kluczowe trendy na rynku pracy, - globalna, europejska, bałtycka i polska pozycja regionu, - siła i intensywność powiązań ww. zagadnień ze sferą społeczną.
TZR Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne	- wykształcenie mieszkańców, poziom ich zdrowotności, - motywacje, umiejętności, postawy życiowe, - poziom aktywności obywatelskiej i integracji społecznej, - poczucie tożsamości i związku z regionem, - mechanizmy sprzyjające politycznej stabilności, demokracji, sprawiedliwości społecznej i dobremu rządzeniu, - infrastruktura i usługi edukacyjne (i sportowe), - infrastruktura i usługi ochrony zdrowia, w tym profilaktyka, - infrastruktura i usługi kultury, dziedzictwo kulturowe, - sprawność administracji publicznej oraz jakość zarządzania w sferze publicznej, bezpieczeństwo publiczne, - siła i intensywność powiązań ww. zagadnień ze sferą gospodarczą.

Źródło: Opracowanie własne

W przeprowadzonej na potrzeby niniejszego badania ankiecie, członkowie zespołów wyrazili ambiwalentne opinie dotyczące zakresu prac, w szczególności tego na ile postawione przed nimi cele były jasne dla wszystkich uczestników. O ile, co do zasady, badani zgodnie twierdzili, że sami zapoznali się z przyjętymi założeniami określonymi w *Przewodniku*, o tyle wyrażali wątpliwości co do tego, czy pozostali członkowie zespołu byli świadomi postawionych przed nimi zadań.²¹ Pewne wątpliwości budził również dobór osób oraz adekwatność zadań do możliwości i wiedzy uczestników poszczególnych zespołów.

Za problematyczny uznano również czas poświęcony na prace zespołów - szczególnie w zestawieniu z listą oraz stopniem złożoności zadań. Wśród udzielonych odpowiedzi pojawiały się sugestie, że lepszy rozwiązaniem byłaby organizacji większej liczby krótkich spotkań, skoncentrowane na konkretnych tematach i bardziej uporządkowanej dyskusji.

Organizacja i praktyczny wymiar prac

Do udziału w posiedzeniach TZR zaproszono od 12 do 15 osób,²² reprezentujących instytucje funkcjonujące w obszarze zainteresowania poszczególnych zespołów. W szczególności:

- do udziału w pracach TZR *Zasoby naturalne* zaproszono przedstawicieli instytucji publicznych działających w obszarze ochrony środowiska i zarządzania środowiskiem, podmiotów funkcjonujących w obszarze gospodarki morskiej, środowiska rolniczego, organizacji pozarządowych oraz szkół wyższych;

²¹ Udzielone odpowiedzi wskazują na mieszane odczucia: badani wahali się pomiędzy odpowiedziami *raczej się zgadzam* i *raczej się nie zgadzam* w odniesieniu do stwierdzenia *Uważam że wszyscy członkowie zespołu byli świadomi podstawionych przed nimi zadań*

²² W praktyce, podczas większości spotkań aktywnych było około 5-7 uczestników – wynikało to z absencji pozostałych lub ograniczonej chęci do udziału w dyskusji.

- do udział w pracach *TZR Sieci infrastrukturalne* zaproszono przedstawicieli instytucji publicznych odpowiedzialnych za poszczególne komponenty infrastruktury, reprezentantów środowiska akademickiego, przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz podmiotów gospodarczych bezpośrednio zainteresowanych omawianymi elementami sieci infrastrukturalnej;
- do udział w pracach *TZR Zasoby i powiązania gospodarcze* zaproszono przedstawicieli działających w regionie szkół wyższych (ponad połowa członków zespołu) oraz reprezentantów instytucji otoczenia biznesu i środowiska przedsiębiorstw;
- do udziału w pracach *TZR Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne* zaproszono przedstawicieli szkół wyższych, reprezentantów instytucji kultury oraz komórek organizacyjnych jednostek samorządu terytorialnego.

Ocena doboru konkretnych członków zespołów wykracza poza ramy tego opracowania. Warto jednak zwrócić uwagę na ich strukturę, pamiętając o wskazanych w *Koncepcji* zakresach tematycznych oraz określonych w *Przewodniku* zagadnieniach szczegółowych i horyzontalnych. Za problematyczne należy uznać przynajmniej dwa zagadnienia:

- niedopasowanie składu zespołów do zadania wypracowania powiązań ze sferą gospodarczą i/lub społeczną. Okazało się, że jest to szczególnie duży problem w przypadku *TZR Zasoby naturalne* oraz *TZR Sieci infrastrukturalne*, w których dyskusję zdominowali przedstawiciele instytucji publicznych odpowiedzialnych za dane zagadnienie (najczęściej komponent infrastruktury), brakowało natomiast głosu przedstawicieli biznesu i/lub sfery społecznej gotowych do spojrzenia na omawiane tematy z perspektywy rozwojowej;
- niedopasowanie składu zespołów do zakresu tematycznego określonego w *Koncepcji*. Z taką sytuacją wystąpiła np. w *TZR Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne*, w którym zdecydowanie nadreprezentowane były instytucje kultury, zabrakło w nim natomiast szerszej reprezentacji organizacji pozarządowych (których udział byłby pożądanym z uwagi na koniczność wypracowania rekomendacji w obszarze kapitału społecznego).²³

Praktyka funkcjonowania zespołów pokazała, że skład osobowy poszczególnych gremiów miał niebagatelny wpływ na jakość wypracowanych przez nie wniosków. Choć drugie z wymienionych powyżej zastrzeżeń było trudne do wyeliminowania z uwagi na długą listę wymienionych w *Koncepcji* zagadnień, to zastrzeżenie pierwsze powinno było zostać uwzględnione przed rozpoczęciem prac zespołów. Warto też zauważyć, że problem ten dostrzegli także uczestniczący w badaniu ankietowym członkowie TZR, którzy zwracali uwagę na nie zawsze adekwatne proporcje doboru przedstawicieli różnych środowisk. Uwaga ta odnosi się m.in. do stosunkowo silnej reprezentacji środowiska akademickiego, którego przedstawiciele często kierowali dyskusje na zagadnienia niezwiązane z celami prac zespołów.

²³ W *TZR Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne* także nie przewidziano obecności środowisk biznesowych, pomimo zasugerowanych w *Koncepcji* powiązań ze sferą gospodarczą jako jednego z tematów prac zespołu.

Tabela 13. Skład Tematycznych Zespołów Roboczych

	TZR Zasoby naturalne	TZR Sieci infrastrukturalne	TZR Zasoby i powiązania gospodarcze	TZR Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne
środowisko akademickie	2	5	8	5
instytucje publiczne działające w obszarze ochrony środowiska	6	1	-	-
inne instytucje publiczne (w tym JST)	-	1	-	2
przedsiębiorstwa, zrzeszenia, przedsiębiorstw, IOB	-	2	5	-
instytucje kultury	-	-	-	3
inne (w tym organizacje pozarządowe)	5	5	2	2
w sumie	13	14	15	12
uwagi	brak przedstawicieli sfery gospodarczej i społecznej (w kontekście wymogu wypracowania rekomendacji dotyczących powiązań z tymi sferami)	ograniczona obecność potencjalnych odbiorców infrastruktury (sfera gospodarcza)	nadrepzentacja środowiska akademickiego, brak przedstawicieli sfery społecznej (w kontekście wymogu wypracowania powiązań)	nadrepzentacja instytucji kultury, brak przedstawicieli sfery gospodarczej (w kontekście wymogu wypracowania powiązań), brak przedstawicieli szczebli edukacji innych niż wyższy oraz organizacji pozarządowych (w kontekście przypisanego zespołowi zakresu tematycznego)

Źródło: Opracowanie własne.

Każdy z Tematycznych Zespołów Roboczych spotkał się na czterokrotnie. Pierwsze posiedzenia miały charakter wprowadzający i organizacyjny, ostatnie natomiast sprowadzały się do podsumowania prac grupy, co oznacza, że dyskusja merytoryczna miała miejsce właściwie jedynie podczas spotkania drugiego i trzeciego (w sumie około 7-8 godzin dyskusji). Członkowie wszystkich TZR spotkali się także na jednym wspólnym spotkaniu, którego celem było skonfrontowanie wniosków wypracowanych przez poszczególne zespoły. Z przeprowadzonego badania ankietowego wyłania się ambiwalentna ocena takiej formuły prac. Wśród najczęściej formułowanych zastrzeżeń znalazły się uwagi dotyczące niedopasowania zakresu zadań do liczby spotkań zespołów.

Tryb pracy TZR został zaproponowany w *Przewodniku*, w którym przedstawiono modelową kolejność omawiania zagadnień w ramach poszczególnych obszarów tematycznych. Podstawowym

punktem odniesienia dla moderatorów było 6 bloków kwestii problemowych zawierających pytania uszczegóławiające. Kolejność tę należy uznać za optymalną, ponieważ została zbudowana na zasadzie „od ogółu do szczegółu”: punktem wyjścia była ocena otoczenia regionu oraz jego mocnych i słabych stron, w kolejnym kroku zespoły miały omówić wyłaniające się szanse i zagrożenia oraz zidentyfikować na ich podstawie problemy i potencjały rozwojowe. Następny etap polegać miał na sformułowaniu wizji i możliwych scenariuszy rozwojowych. Dopiero jako ostatni element analizy przewidziano operacjonalizację interwencji, w szczególności określenie jej celów i kierunków oraz wskazanie konkretnych narzędzi.

Powyższe zapisy *Przewodnika* moderatorzy zinterpretowali sposób bardzo różnorodny, co przełożyło się na sposób pracy każdego z TZR - zasadniczo wyróżnić można tutaj dwa podejścia. Pierwsze z nich przyjęte zostało w TZR *Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne* oraz TZR *Zasoby i powiązania gospodarcze*. Wyznacznikiem pracy w tych grupach była struktura bloków (przede wszystkim bloki 1-4) wskazanych w *Przewodniku*, przy czym pierwszy z wymienionych zespołów pracował według niej w sposób usystematyzowany (poszczególne bloki omawiane w ramach kilku wybranych obszarów tematycznych), drugi natomiast - w sposób znacznie bardziej chaotyczny (dyskusja o wszystkich blokach na raz, bez wyraźnego podziału na obszary tematyczne). Cechą charakterystyczną prac obydwu zespołów było poświęcenie stosunkowo niewielkiej części dostępnego czasu na omówienie konkretnych kierunków interwencji, większy nacisk położony został na diagnozę stanu wyjściowego oraz identyfikację potencjałów i problemów.

Tabela 14. Organizacja prac Tematycznych Zespołów Roboczych

zespół	spotkania i tryb prac	sposób ustosunkowania się do wytycznych określonych w <i>Przewodniku</i>
TZR Zasoby naturalne	4 spotkania dyskusja na temat szczegółowych kierunków interwencji w ramach wybranych przez moderatora obszarów tematycznych	od drugiego spotkania dyskusja sprowadzała się do omówienia poszczególnych elementów interwencji (blok 6), brak bezpośrednich odniesień do szczegółowych kwestii problemowych
TZR Sieci infrastrukturalne	4 spotkania dyskusja na temat szczegółowych kierunków interwencji w ramach wybranych przez moderatora obszarów tematycznych	od drugiego spotkania dyskusja sprowadzała się do omówienia poszczególnych elementów interwencji (blok 6), brak bezpośrednich odniesień do szczegółowych kwestii problemowych
TZR Zasoby i powiązania gospodarcze	4 spotkania sposób prac według autorskiej koncepcji moderatora – swobodna dyskusja wokół niektórych przypisanych do zespołu w <i>Koncepcji</i>	dyskusja była w bardzo niewielkim stopniu ustrukturyzowana, tryb prac zespołu nie odpowiadał wprost wytycznym <i>Przewodnika</i>
TZR Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne	4 spotkania usystematyzowana dyskusja wokół czterech głównych zagadnień	dyskusja dobrze dopasowana do horyzontalnych kwestii problemowych, brak

zespół	spotkania i tryb prac	sposób ustosunkowania się do wytycznych określonych w <i>Przewodniku</i>
	określonych na początku prac (kapitał ludzki, kapitał społeczny, usługi publiczne, kapitał kulturowy)	bezpośrednich odniesień do szczegółowych kwestii problemowych

Źródło: Opracowanie własne

Zasadniczo inne podejście przyjęli moderatorzy TZR *Zasoby naturalne* oraz TZR *Sieci infrastrukturalne*. W obydwu przypadkach, drugie i trzecie spotkania poświęcono prawie w całości na przygotowanie szczegółowych rekomendacji dotyczących konkretnych kierunków interwencji w ramach z góry określonych celów strategicznych (odpowiednio poszczególnych komponentów infrastruktury oraz wybranych zagadnień związanych ze środowiskiem). Dyskusja w niewielkim stopniu dotyczyła więc tematów wykraczających poza blok 6 - zagadnienia związane z diagnozą lub identyfikacją barier oraz potencjałów podejmowano sporadycznie i raczej w oderwaniu od proponowanych kierunków interwencji. Moderatorzy tłumaczyli takie rozwiązanie dużym poszczególnych zespołów, co narzucało pewne ograniczenia w prowadzeniu konstruktywnej dyskusji dotyczącej często bardzo specyficznych, technicznych zagadnień.

Prace poszczególnych TZR różniły się od siebie nie tylko stopniem powiązania z zapisami *Przewodnika*. Pozostałe rozbieżności polegały m.in. na:

- **przyjętym planie prac.** W pewnym uproszczeniu można stwierdzić, że od początku do końca zaplanowane były jedynie prace TZR *Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne* - choć także temu zespołowi nie udało się zrealizować w pełni przyjętych założeń. Brak precyzyjnego planu prac nie stanowił większego problemu dla TZR *Zasoby naturalne* oraz TZR *Sieci infrastrukturalne*, ponieważ ich posiedzenia sprowadzały się do omawiania zawartości tabeli celów i kierunków działań. Odbiło się to natomiast negatywnie na efektach pracy TZR *Zasoby i powiązania gospodarcze*, ponieważ nie pozwoliło na usystematyzowane omówienie żadnego z poruszonych zagadnień.
- **aktywności moderatora.** Dyskusja moderowana była jedynie w TZR *Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne*. Moderator aktywnie uczestniczył w omawianiu poszczególnych zagadnień, stymulował wymianę poglądów oraz - choć w ograniczonym stopniu - dyscyplinował uczestników spotkania. Co najważniejsze, wielokrotnie przypominał zgromadzonym o pożądanym efekcie prac zespołu, np. o konieczności koncentracji proponowanych działań wokół ograniczonej liczby celów. Pozostali moderatorzy byli znacznie mniej aktywni, przez co dyskusje przyjmowały często formę wielopoziomowych dygresji lub dotyczyły zagadnień o niewielkim znaczeniu dla aktualizacji Strategii. Członkowie pozostałych trzech zespołów nie byli zachęcani do selekcji lub hierarchizacji zgłaszanych propozycji, przeciwnie – najczęściej dyskusja w poszczególnych obszarach tematycznych była zamykana dopiero wtedy, gdy wszyscy zainteresowani przedstawili swoje sugestie. Moderatorzy tych zespołów przyjęli bowiem założenie, że zadanie ostatecznej selekcji kwestii istotnych z punktu widzenia Strategii jest przede wszystkim domeną zespołu redakcyjnego.

- **sposobie opracowania raportu.** Przykładowo, w TZR *Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne* raport końcowy został stosunkowo silnie osadzonych we wnioskach z przeprowadzonej dyskusji, natomiast w TZR *Zasoby naturalne* oraz TZR *Sieci infrastrukturalne* ostateczne opracowania zawierały propozycje, które nie zostały wypracowane podczas posiedzeń zespołu.

Tabela 15. Praktyczny wymiar prac Tematycznych Zespołów Roboczych

blok	TZR Zasoby naturalne	TZR Sieci infrastrukturalne	TZR Zasoby i powiązania gospodarcze	TZR Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne
plan prac	pomysł na prace Zespołu sprowadzał się do wypełnienia tabeli proponowanych kierunków interwencji w ramach poszczególnych obszarów tematycznych	pomysł na prace Zespołu sprowadzał się do wypełnienia tabeli proponowanych kierunków interwencji w ramach poszczególnych obszarów tematycznych	tryb pracy stosunkowo mało uporządkowany; można odnieść wrażenie, że cele poszczególnych spotkań (oczekiwane rezultaty prac) nie były do końca określone	prace prowadzone zgodnie z przyjętymi założeniami (zawężenie tematyczne, zaakcentowanie najważniejszych elementów określonych w Przewodniku)
zapoznanie uczestników z oczekiwanymi efektami prac	członkowie zespołu nie zdawali sobie sprawy z przyjętej formuły nowej Strategii oraz oczekiwań dotyczących efektów pracy Zespołu	członkowie zespołu nie zdawali sobie sprawy z przyjętej formuły nowej Strategii oraz oczekiwań dotyczących efektów pracy Zespołu	na początku każdego ze spotkań była mowa o założeniach pracy TZR, nie były one jednak egzekwowane w praktyce	wytyczne (dotyczące np. selektywności propozycji) były wielokrotnie akcentowane i zostały przyjęte przez większość uczestników dyskusji
moderacja	aktywność moderatora bardzo ograniczona, jednak jego rolę przejmowały zazwyczaj inne osoby, stosunkowo dużo wątków dygresyjnych, uczestnicy byli wręcz zachęcani do rozszerzania listy propozycji, niż do bardziej selektywnego podejścia	spotkania uporządkowane, jednak moderator nie zachęcał do przedstawienia bardziej selektywnych propozycji	aktywność moderatora bardzo ograniczona, przebieg spotkań nie był praktycznie w żaden sposób ustrukturyzowany, dyskusja miała zazwyczaj charakter wielopoziomowych dygresji, często bardzo odległych od tematyki pracy zespołu	moderator bardzo aktywny, zarówno na poziomie merytorycznym (stymulowanie dyskusji, np. poprzez stawianie nieco prowokacyjnych tez), jak i organizacyjnym (ucinanie wątków dygresyjnych lub niezwiązanych z tematem)
sposób formułowania rekomendacji	wszystkie propozycje kierunków interwencji wypracowane w toku dyskusji, punktem wyjścia były wskazane przez moderatora obszary tematyczne (cele strategiczne)	za przygotowanie wstępnych propozycji kierunków interwencji w poszczególnych obszarach tematycznych odpowiedzialny był inny członek zespołu, propozycje były następnie omawiane (w praktyce – najczęściej rozszerzane) przez pozostałych uczestników spotkania	dyskusja nie była ukierunkowana na wypracowanie konkretnych i ustrukturyzowanych wniosków	propozycje (na wszystkich poziomach) wypracowane w toku dyskusji, omawianie niektórych obszarów tematycznych zostało poprzedzone prezentacjami członków zespołu

blok	TZR Zasoby naturalne	TZR Sieci infrastrukturalne	TZR Zasoby i powiązania gospodarcze	TZR Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne
sposób prac nad raportem i jego formuła	raport opracowany przez Moderator i jej współpracowników, propozycje kierunków interwencji opierają się na wnioskach z dyskusji, niektóre elementy raportu nie były jednak podczas spotkań poruszane (np. proponowane projekty flagowe)	raport opracowany przez moderatora na podstawie dyskusji i dodatkowych konsultacji z wybranymi członkami zespołu	bardzo syntetyczny raport został przygotowany przez moderatora, który dokonał selekcji istotnych z jego punktu widzenia zagadnień poruszonych w toku prac zespołu (przemyślenia na stosunkowo dużym poziomie ogólności); niektóre elementy raportu (np. wizja) nie była przedmiotem dyskusji podczas spotkań zespołu; w załączniku do raportu znalazły się propozycje wybranych członków zespołu dotyczące odpowiedzi na szczegółowe kwestie problemowe (miejscami zawierające interesujące ciekawe sugestie, są one jednak dość chaotyczne i w niewielkim stopniu usystematyzowane)	raport jest autorskim opracowaniem moderatora, zawarte w nim propozycje są jednak stosunkowo dobrze osadzone we wnioskach sformułowanych w toku dyskusji
inne uwagi	prace zespołu sprowadziły się do kilku dyskusji o charakterze branżowym, angażujących jedynie specjalistów z danej dziedziny	prace zespołu sprowadziły się do kilku dyskusji o charakterze branżowym, angażujących jedynie specjalistów z danej dziedziny	-	-

Źródło: Opracowanie własne

Merytoryczny wymiar prac

Dotychczasowe spostrzeżenia dotyczące prac TZR dotyczyły przede wszystkim ich praktycznego i organizacyjnego wymiaru. Ważniejszym elementem oceny ich jest jednak weryfikacja merytorycznego poziomu wypracowanych przez poszczególne zespoły propozycji dotyczących aktualizacji Strategii. W kontekście zapisów *Przewodnika* za najbardziej użyteczne należy uznać te propozycje, które pozwalają odpowiedzieć na sformułowane w nim kwestie horyzontalne i szczegółowe.

Podczas pracy wszystkich TZR omówione zostały uwarunkowania zewnętrzne wpływające na województwo pomorskie (blok 1). Dyskusja w tym obszarze była jednak stosunkowo mało ustrukturyzowana: w przypadku TZR *Zasoby i powiązania gospodarcze* nie wyszła ona poza ogólne stwierdzenia dotyczące procesów globalizacyjnych. W przypadku TZR *Zasoby naturalne* oraz TZR *Sieci infrastrukturalne* uwarunkowania zewnętrzne omawiano jedynie w ramach niektórych obszarów tematycznych.

W toku prac wszystkich zespołów można było doszukać się elementów analizy strategicznej (bloki 2-4). W przypadku TZR *Zasoby naturalne* oraz TZR *Sieci infrastrukturalne* koncentrowano się głównie na identyfikacji występujących w poszczególnych obszarach tematycznych deficytach, stosunkowo rzadko odnoszono się jednak do zagadnień rozwojowych, co nie pozwoliło na jednoznaczne zidentyfikowanie problemów i potencjałów. Brak konstruktywnych wniosków w tym zakresie to także problem TZR *Zasoby i powiązania gospodarcze*. Najbardziej kompletną analizę strategiczną przeprowadzono w TZR *Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne*, warto jednak zauważyć, że także w tym zespole nie udało wskazać indywidualnych, specyficznych przewag konkurencyjnych Pomorza.

Żaden z TZR nie przygotował propozycji scenariuszy rozwojowych (blok 5). Można pokusić się o stwierdzenie, że wynikało to raczej z obiektywnych trudności w przygotowaniu możliwych wariantów ścieżek rozwojowych na forum kilkunastoosobowego zespołu. W raportach końcowych nieco więcej miejsca poświęcono wizji regionu w poszczególnych obszarach tematycznych. Warto jednak zauważyć, że, z wyjątkiem TZR *Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne*, problematyka wizji nie była praktycznie wcale dyskutowana, dlatego też propozycje zawarte w opracowaniach moderatorów należy interpretować przede wszystkim jako ich autorskie sugestie.

Należy przy tym podkreślić, że członkowie poszczególnych TZR uczestniczący w badaniu ankietowym uznali, że wszystkim z wymienionych wyżej zagadnień poświęcono stosunkowo dużo uwagi, co dodatkowo problemy ze zrozumieniem specyfiki zadań postawionych przed zespołami w *Przewodniku*.

Prace TZR *Zasoby naturalne* oraz TZR *Sieci infrastrukturalne* doprowadziły do wypracowania stosunkowo szczegółowej listy konkretnych kierunków interwencji (blok 6). Większość tych propozycji należy jednak ocenić krytycznie. Po pierwsze, nie zostały one w wystarczający sposób uzasadnione, w

raportach moderatorów bardzo rzadko pojawiają się odwołania do konkretnych problemów/potencjałów rozwojowych. Po drugie, wskazane kierunki interwencji trudno uznać za faktyczne wybory strategiczne - część działań ma charakter rutynowy i/lub wynika wprost z istniejących aktów prawnych, nie określono także żadnej hierarchii przedstawionych propozycji. Po trzecie, podczas prac zespołów cele strategiczne zostały z góry narzucone przez moderatorów, tymczasem to właśnie dyskusja na ten temat byłaby w kontekście aktualizacji Strategii prawdopodobnie najbardziej użyteczna.

Tabela 16. Wnioski z prac Tematycznych Zespołów Roboczych w odniesieniu propozycji określonych w Przewodniku i koncepcji (na podstawie przebiegu prac oraz raportu końcowego)

zagadnienie	TZR Zasoby naturalne	TZR Sieci infrastrukturalne	TZR Zasoby i powiązania gospodarcze	TZR Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne
blok 1 kwestie wyjściowe	wybrane uwarunkowania zewnętrzne omawiane w ramach poszczególnych dyskusji „branżowych”, nie podjęto debaty na temat ich zmian siły i kierunku oddziaływania czynników	wybrane uwarunkowania zewnętrzne omawiane w ramach poszczególnych dyskusji „branżowych” (choć nie przedstawiono ich w raporcie), nie podjęto debaty na temat ich zmian siły i kierunku oddziaływania czynników	wybrane uwarunkowania omówione podczas wszystkich spotkań, nie podsumowano ich jednak w raporcie końcowym	wybrane uwarunkowania zewnętrzne omówione podczas pierwszego spotkania
blok 2 atuty i słabości	fragmentaryczna diagnoza w ramach poszczególnych obszarów tematycznych, praktycznie brak odniesień do kwestii rozwojowych (wpływu atutów i słabości na pozycję konkurencyjną regionu)	fragmentaryczna diagnoza w ramach poszczególnych obszarów tematycznych, praktycznie brak odniesień do kwestii rozwojowych (wpływu atutów i słabości na pozycję konkurencyjną regionu)	zagadnienia z trzech bloków były przywoływane (w sposób mało ustrukturyzowany) w toku swobodnej dyskusji podczas wszystkich spotkań, nie sformułowano jednak uporządkowanych propozycji w tym zakresie	zagadnienia z trzech bloków systematycznie omówione w ramach poszczególnych obszarów tematycznych, przy czym skoncentrowano się przede wszystkim na problemach i barierach – w znacznie mniejszym stopniu na atutach i potencjałach
blok 3 szanse i zagrożenia	dyskusja o zagrożeniach oderwana od zagadnień rozwojowych, szanse nie były praktycznie omawiane	brak propozycji potencjałów i problemów		
blok 4 potencjały i	wskazanie (na dość ogólnym poziomie) potencjałów i	wskazanie (na dość ogólnym poziomie) problemów, przed		

zagadnienie	TZR Zasoby naturalne	TZR Sieci infrastrukturalne	TZR Zasoby i powiązania gospodarcze	TZR Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne
problemy	problemów, bez przedstawienia ich hierarchii	przedstawienia ich hierarchii oraz ewentualnych potencjałów		
blok 5 scenariusze rozwojowe	brak propozycji scenariuszy rozwojowych, wizja (choć pojawia się w raporcie końcowym) nie była praktycznie wcale przedmiotem dyskusji ani przedmiotem zainteresowania członków zespołu	brak propozycji scenariuszy rozwojowych, brak jednoznacznie sformułowanej wizji	brak propozycji scenariuszy rozwojowych, sformułowana w raporcie wizja nie była dyskutowana podczas spotkania	podczas spotkań wypracowano wizję w obszarze kapitału ludzkiego i społecznego, brak propozycji scenariuszy rozwojowych
blok 6A cele i kierunki interwencji	bardzo szczegółowa inwentaryzacja potencjalnych kierunków interwencji, przy czym propozycje nie zostały powiązane z konkretnymi potencjałami/problemami, nie określono także ich hierarchii	bardzo szczegółowa inwentaryzacja potencjalnych kierunków interwencji, przy czym propozycje nie zostały powiązane z konkretnymi potencjałami/problemami, nie określono także ich hierarchii	brak konkretnych propozycji dotyczących kierunków interwencji ze strony Zespołu (różnorodne sugestie niektórych członków przedstawione w załączniku do raportu – niewielka użyteczność z uwagi na ich ograniczoną porównywalność)	stosunkowo selektywna lista priorytetowych kierunków interwencji (przy czym miejscami propozycje są stosunkowo ogólne)
blok 6B narzędzia interwencji, zaangażowane podmioty, weryfikacja realizacji	zespoły nie praktycznie nie podjęły tych zagadnień			

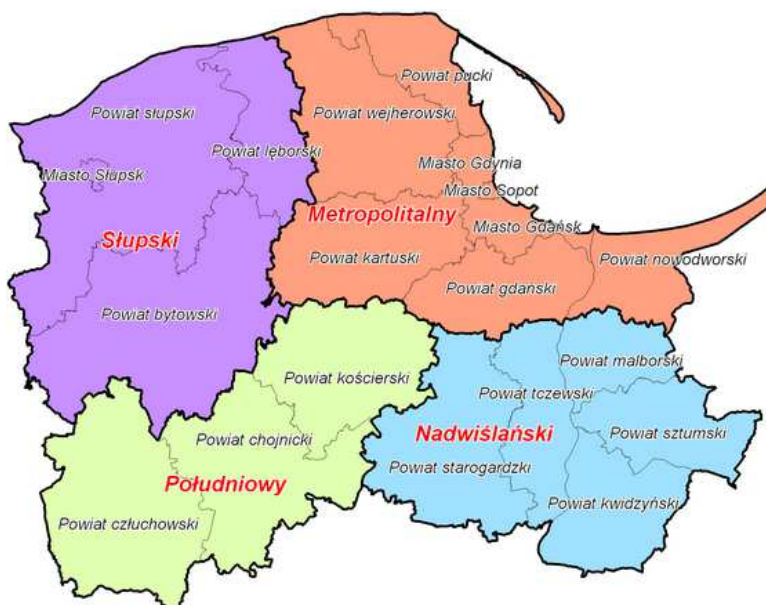
Źródło: Opracowanie własne

3.5.2 Subregionalne Zespoły Robocze

Zakres prac

Odpowiednikiem Tematycznych Zespołów Roboczych w wymiarze przestrzennym były Subregionalne Zespoły Robocze: Metropolitalny (powiaty: wejherowski, pucki, kartuski, gdański, nowodworski, Gdańsk, Sopot, Gdynia), Słupski (powiaty: lęborski, słupski, bytowski, Słupsk), Południowy (powiaty: starogardzki, tczewski, malborski, sztumski, kwidzyński) oraz Nadwiślański (powiaty: człuchowski, chojnicki, kościerski).

Rysunek 1. Podział województwa pomorskiego na subregiony



Źródło: strategia2020.pomorskie.eu

Organizacja i praktyczny wymiar prac

Analizując prace SZR, należy pamiętać, że – pomimo wytycznych w *Przewodniku* bardzo zbliżonych do TZR – charakter samych zespołów był znacząco inny. W przeciwieństwie do zespołów tematycznych, tworzonych i działających według jednolitego schematu przy wsparciu Urzędu Marszałkowskiego, zespoły subregionalne funkcjonowały na mocy porozumienia jednostek samorządu terytorialnego (powiatów i miast na prawach powiatu), a ich wewnętrzna struktura była konsekwencją decyzji podjętych przez odpowiednich starostów i (w przypadku dwóch SZR) prezydentów miast.

Sposób prac poszczególnych SZR przedstawiliśmy szczegółowo w jednej z poniższych tabeli. W przypadku wszystkich zespołów wyróżnić można pewne wspólne elementy.

- W każdym subregionie jedna z jednostek samorządu terytorialnego odgrywała wiodącą rolę – była w największym stopniu odpowiedzialna za kwestie organizacyjne oraz koordynowała (w różnym stopniu) prace nad przygotowaniem raportu końcowego. Poziom „centralizacji” prac zespołu był zdecydowanie największy w subregionie metropolitalnym, w którym

dominacja Gdańska została w bardzo silny sposób zarysowana m.in. w trybie prac nad raportem końcowym. W pozostałych subregionach pozycja jednostek wiodących (powiaty słupski, człuchowski i starogardzki) nie różniła się znacznie od sytuacji pozostałych podmiotów wchodzących w ich skład, jednak również w tym przypadku to właśnie one wzięły na siebie obowiązek opracowania wyników prac

- Poszczególne SZR odbyły od 3 do 5 spotkań plenarnych.²⁴ W przeciwieństwie do zespołów tematycznych, spotkania plenarne nie były jednak decydujące dla ostatecznego kształtu przedstawionych w raporcie propozycji aktualizacji Strategii. Najważniejsze rozstrzygnięcia zapadały zazwyczaj podczas roboczych konsultacji przedstawicieli powiatów wchodzących w skład danego subregionu. Podczas spotkań plenarnych dokonywano natomiast ostatecznych korekt przygotowywanych materiałów oraz zatwierdzano ich kolejne wersje. Szczególnym przypadkiem jest ponownie subregion metropolitalny, który pierwszą wersję odpowiedzi na pytania z *Przewodnika* przygotował już przed pierwszym spotkaniem plenarnym.
- Choć najważniejsze decyzje w poszczególnych SZR zapadały na szczeblu powiatowym, to wszystkie zespoły przeprowadziły również stosunkowo szerokie konsultacje na poziomie lokalnym. Ich charakter był nieco inny w każdym z subregionów – np. subregion południowy całe swoje opracowanie oparł na wnioskach wypracowanych wcześniej w lokalnych grup roboczych.

Tabela 17. Organizacja Subregionalnych Zespołów Roboczych

zespół	spotkania i tryb prac	szczegółowe kwestie problemowe	horyzontalne kwestie problemowe
SZR Metropolitalny	3 spotkania plenarne (przede wszystkim prezentacje kolejnych iteracji opracowania, które powstawało w innym trybie) spotkania pomiędzy przedstawicielami 5 powiatów i 3 miast na prawach powiatu (podczas których powstawały kolejne iteracje opracowania) seria wspólnych konsultacji w powiatach (przedstawiciele władz lokalnych innych interesariuszy) jednostka wiodąca – m. Gdańsk	poszczególne sekcje raportu bezpośrednio nawiązują do 10 pytań sformułowanych w <i>Przewodniku</i>	żaden z zespołów nie pracował bezpośrednio nad horyzontalnymi kwestiami problemowym
SZR Słupski	4 spotkania plenarne (zagadnienia organizacyjne oraz prezentacje propozycji poszczególnych powiatów)	raport praktycznie nie nawiązuje do pytań z <i>Przewodnika</i> , opracowanie ma charakter oddzielnej strategii dla subregionu słupskiego	

²⁴ Ostatnie spotkanie każdego z zespołów odbyło się w Urzędzie Miejskim i miało charakter podsumowujący. Podczas spotkania zespoły dostały dodatkowo materiały przygotowane przez nich materiałów, dlatego też w raportach SZR dokonywano później pewnych modyfikacji.

zespół	spotkania i tryb prac	szczegółowe kwestie problemowe	horyzontalne kwestie problemowe
	jednostka wiodąca – powiat słupski (ziemski)	wchodzących w jego skład powiatów), dodatkowo podzielonej na 4 wymiary sektorowe	
SZR Nadwiślański	5 spotkań plenarnych, podczas których metodą kolejnych przybliżeń (w drodze głosownia) formułowano odpowiedzi na pytania z Przewodnika konsultacje na poziomie lokalnym (w formie ankiet gmin) jednostka wiodąca – powiat starogardzki	raport składa się z bezpośrednich odpowiedzi na 10 pytań z <i>Przewodnika</i>	
SZR Południowy	4 spotkania plenarne (sprawy organizacyjne, podsumowanie rozstrzygnięć z poziomu lokalnego) grupy robocze na poziomie lokalnym (diagnoza potrzeb identyfikacja priorytetowych przedsięwzięć), które były podstawą propozycji poszczególnych powiatów jednostka wiodąca – powiat człuchowski	raport składa się z bezpośrednich odpowiedzi na 10 pytań z <i>Przewodnika</i>	

Źródło: Opracowanie własne

Przyjęta formuła prac była w dużej mierze wypadkową struktury poszczególnych zespołów. W tym miejscu warto przywołać wyniki przeprowadzonego badania ankietowego, którego uczestnicy oceniali założenia prac, w tym ich jasność oraz dopasowanie zadań postawionych przed zespołami do ich kompetencji. Badani zadeklarowali, że zarówno oni sami jak i inni uczestnicy byli dobrze dobrani i przygotowani do realizacji postawionych przed nimi celów, ocena ta jest nieco lepsza niż w przypadku TZR, szczególnie w odniesieniu do opinii dotyczącej pozostałych osób z zespołu.

Podobnie, jak miało to miejsce w przypadku zespołów tematycznych, także zespoły subregionalne podeszły w sposób niejednolity do wytycznych określonych w *Przewodniku*. Trzy z czterech zespołów udzieliły praktycznie bezpośrednich odpowiedzi na wskazane w tym dokumencie kwestie szczegółowe (przy czym sposób udzielenia tych odpowiedzi znacznie różnił się pomiędzy zespołami). Wyjątkiem jest SZR Słupski, który do wytycznych z *Przewodnika* nie odniósł się bezpośrednio, a w swoim raporcie przedstawił dość obszerne opracowanie, które można traktować jako projekt strategii całego subregionu.

Uczestniczący w badaniu ankietowym członkowie SZR pozytywnie ocenili przyjętą przez poszczególne zespoły formułę i tryb prac, wskazując, że były one dobrze dopasowane do postawionych przed nimi zadań. Oceny te są systematycznie nieznacznie lepsze niż w przypadku TZR, jedynie sposób moderacji oceniony został nieco gorzej.

Tabela 18. Odpowiedzi na wybrane pytania wskazane w Przewodniku udzielone w materiałach Subregionalnych Zespołów Roboczych

zagadnienie	SZR Metropolitalny	SZR Słupski	SZR Nadwiślański	SZR Południowy
bariery/deficyty i o ponadprzeciętnym natężeniu	deficyty zidentyfikowane na zarówno w Trójmieście jako metropolii (niezadawalający rozwój funkcji metropolitalnych – np. w obszarze szkolnictwa wyższego, niewystarczające powiązania transportowe z Europą, niska konkurencyjność jako centrum logistycznego), jak i całym subregionie jako zapleczu Trójmiasta (najsilniej akcentowana niewystarczająca dostępność transportowa)	bezrobocie strukturalne, niezadawalająca dostępność transportowa (w tym brak lotniska), brak promocji terenów inwestycyjnych	dostępność transportowa, brak uzbrojenia i promocji terenów inwestycyjnych, bezrobocie strukturalne, niski poziom informatyzacji	dostępność transportowa (w szczególności do Trójmiasta)
potencjały rozwojowe istotne dla całego województwa	potencjały wynikające z rozwoju metropolii (nowoczesne usługi wyższego rzędu) oraz nadbałtyckości (usługi turystyczne i logistyka)	potencjały nie zostały sformułowane wprost, analizując dokument można domyślać się, że subregion swojego potencjału upatruje w usługach turystycznych, innowacyjności oraz szkolnictwie wyższym szkolnictwo wyższe	korzyści lokalizacyjne wynikające z położenia w VI Transeuropejskim Korytarzy Transportowym, energia odnawialna, turystyka, przemysły wysokich technologii	turystyka, produkcja drewna, przetwórstwo rolno-spożywcze, lecznictwo i opieka medyczna
problemy rozwojowe o charakterze międzyregionalnym	konieczność realizacji przedsięwzięć wspierających rozwój transportu morskiego, wspólna polityka morska i turystyczna, konieczność współpracy z sąsiadami na rzecz rozbudowy korytarzy	-	zagadnienia transportowe (zniszczona infrastruktura, bariery w rozwoju transportu zbiorowego), ochrona środowiska i gospodarka wodna	zagadnienia transportowe, konieczność promocji międzyregionalnych produktów turystyczne

zagadnienie	SZR Metropolitalny	SZR Słupski	SZR Nadwiślański	SZR Południowy
	transportowych			
funkcje/specjalizacja subregionu w ramach województwa		brakuje odniesień do reszty województwa, można domyślić się, że specjalizacja subregionu powinna opierać się na zidentyfikowanych potencjałach	rozwój w oparciu o nowoczesny przemysł (wykorzystanie korzyści lokalizacyjnych, zaplecze w postaci Kwidzyńskiego PNT, wykorzystanie impulsu rozwojowego płynącego z Trójmiasta)	rozwój w oparciu o zidentyfikowane potencjały
priorytetowe przedsięwzięcia i ich hierarchia	„funkcja dominująca”, specjalizacja w oparciu o funkcje metropolitalne (kultura, nauka) oraz nadbałtyckie położenie (funkcje portowe, logistyczne, turystyczne, stoczniowe)	zaproponowane kierunki działań w bardzo małym stopniu bardzo duża liczba proponowanych kierunków działań i przedsięwzięć, w odniesieniu do swoich potencjałów subregion proponuje rozwój szkolnictwa wyższego, rozwój funkcji turystycznych (wspomina się o turystyce uzdrowiskowej)	osiem kluczowych przedsięwzięć, z których wszystkie dotyczą infrastruktury transportowej	dominują inwestycje w obszarze infrastruktury transportowej, oprócz nich wskazano jednak propozycje przedsięwzięć odnoszących się do zidentyfikowanych potencjałów subregionu – turystyki (propozycja „wspólnej polityki turystycznej”) oraz przetwórstwa spożywczego (Centrum Innowacji Rolniczych)
uwagi	duże rozproszenie tematyczne przeprowadzonych analiza oraz proponowanych kierunków interwencji, stosunkowo niewiele propozycji dotyczących możliwych kierunków rozwoju	brak odniesień do kwestii szczegółowych określonych w <i>Przewodniku</i> , w raporcie zawarto bardzo dużą liczbę działań w ujęciu sektorowym, wiele z nich ma charakter rutynowy	raport zawiera stosunkowo selektywne i przemysłane ustosunkowanie się do zagadnień wymienionych w <i>Przewodniku</i>	

Źródło: Opracowanie własne

Merytoryczny wymiar prac

Najwyżej należy ocenić propozycje przygotowane przez Nadwiślański SZR oraz (w dalszej kolejności) Południowy SZR. W obydwu przypadkach udało się udzielić konkretnych odpowiedzi na przypisane do nich pytania - szczególnie pierwsza z wymienionych grup dokonała odważnej selekcji najważniejszych jej zdaniem elementów diagnostycznych oraz propozycji do części projekcyjnej Strategii. W przypadku Metropolitalnego SZR zaproponowano kilkadziesiąt różnych kierunków interwencji. Słupski SZR przygotował dokument przypominający subregionalną strategię (opracowanie było zresztą inspirowane strategiami poszczególnych powiatów), którą dodatkowo podzielono na cztery obszary tematyczne. W konsekwencji przygotowano długą listę kilkudziesięciu propozycji celów, w większości sformułowanych bardzo ogólnikowo, w niewielkim stopniu odnoszących się do specyfiki subregionu.

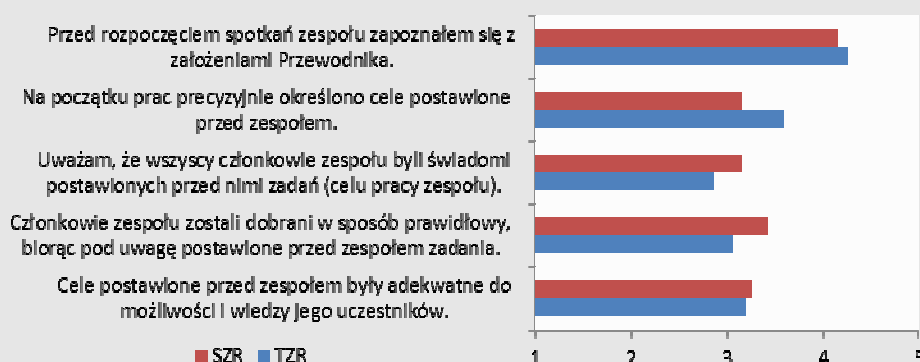
Niezależnie od zastrzeżeń dotyczących prac poszczególnych zespołów subregionalnych, lektura opracowanych przez nich raportów pozwala na wyciągnięcie bardziej ogólnych wniosków dotyczących tego, jak przedstawiciele poszczególnych części województwa identyfikują problemy i bariery rozwojowe oraz w jaki sposób widzą swoje szanse i potencjały rozwojowe.

- Wśród wskazanych przez SZR barier, na pierwszy plan wysuwa się oceniana jako niezadowalająca dostępność transportowa. Taka ocena nie powinna dziwić w przypadku subregionów słupskiego i południowego (z których czas dojazdu do miasta wojewódzkiego należy do najdłuższych w Polsce), może jednak zaskakiwać w raportach przygotowanych w subregionie metropolitalnym i nadwiślańskim.
- Z wyjątkiem subregionu słupskiego, pozostałe SZR stosunkowo precyzyjnie wskazały sekcje gospodarki, które identyfikują jako swoje potencjały rozwojowe oraz możliwe kierunki specjalizacji. Wspólnym elementem przedstawionych propozycji jest turystyka, pozostałe potencjały opierają się na indywidualnych charakterystykach poszczególnych subregionów.
- Wśród przedsięwzięć, które SZR zidentyfikowały jako priorytetowe, zdecydowanie dominują inwestycje w obszarze infrastruktury transportowej. Znacznie rzadziej wspomniano o konkretnych propozycjach ukierunkowanych na wsparcie indywidualnych potencjałów każdego z subregionów.

Ramka 1. Podsumowanie oceny procesu aktualizacji w opinii jego uczestników

Potwierdzeniem opisanych w niniejszym raporcie wniosków na temat procesu aktualizacji są wyniki badania ankietowanego członków TZR i SZR.²⁵ Co do zasady, respondenci wysoko ocenili swoją widzę na temat założeń pracy zespołów, byli za to bardziej sceptyczni, jeśli chodzi o ocenę znajomości tych założeń wśród pozostałych członków.

Wykres 1. Opinie członków TZR/SZR na temat założeń prac zespołów²⁶



Źródło: Wyniki badania CAWI (n=34)

Uczestnicy badania ankietowego w większości zgadzają się z najważniejszymi wnioskami z pracy poszczególnych zespołów, które zawarte zostały w raportach końcowych. Nieco niżej (co szczególnie dotyczy SZR) oceniono ich przydatność dla prac nad aktualizacją Strategii. Stopień, w jakim respondenci zgadzają się z zapisami projektu analizowanego dokumentu należy uznać za przeciętny, przy czym oceny są istotnie wyższe w przypadku TZR.

Wykres 2. Opinie członków TZR/SZR na temat wyników pracy zespołów

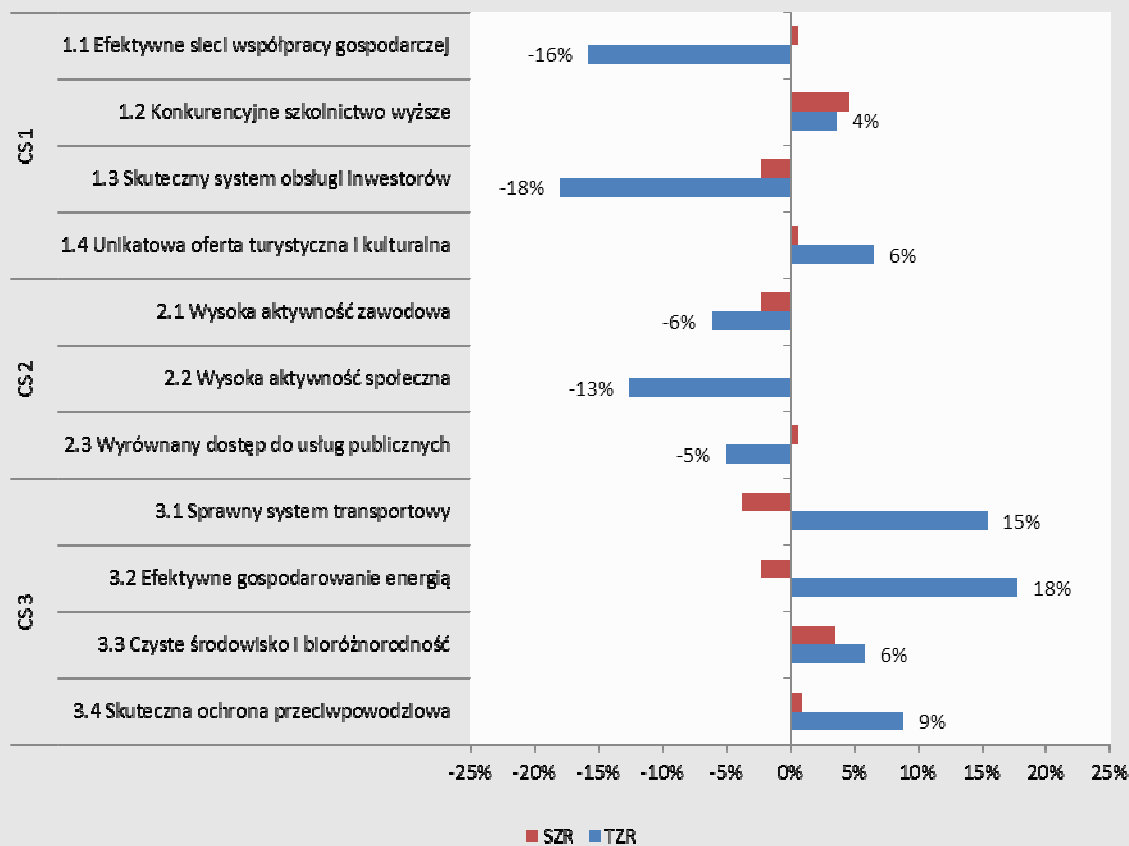


Źródło: Wyniki badania CAWI (n=34)

Ankietowani nie byli także zgodni, jeśli chodzi o ocenę stopnia, w jakim wyniki prac poszczególnych zespołów przełożyły się na zapis projektu Strategii. Stosunkowo duże

rozbieżności można zaobserwować w przypadku członków TZR: zdecydowanie najwyżej ocenili oni zgodność sformułowanych przez siebie wniosków z zapisami celu strategicznego, a najniżej – z zapisami celu strategicznego 1. Anketowani przedstawiciele SZR sformułowali bardziej równomierne oceny

Wykres 3. Opinie członków TZR/SZR na temat stopnia przełożenia wyników pracy zespołów na zapisy poszczególnych celów operacyjnych Strategii²⁷



Źródło: Wyniki badania CAWI (n=34)

3.5.3 Wnioski w kontekście prac nad dokumentami strategicznymi w przyszłości

Ponieważ działanie TZR i SZR według przyjętej w *Przewodniku* oraz w *Koncepcji* formuły miało charakter pilotażowy, warto zastanowić się nad wnioskami płynącymi z ich prac w kontekście zadań związanych z aktualizacją dokumentów strategicznych w przyszłości.

Funkcjonowanie poszczególnych TZR udowodniło, że określony na początku ich działalności zakres prac okazał się zbyt ambitny. Moderator każdego z zespołów musiał dokonać trudnej selekcji tego, co podczas 2-3 kilkugodzinnych spotkań można w usystematyzowany sposób przedyskutować w gronie kilkunastu osób o bardzo różnorodnych doświadczeniach i poglądach. W przypadku każdego z zespołów selekcji dokonano w inny sposób, przez co porównywalność przygotowanych przez nich opracowań jest niewielka. Dlatego też proponujemy, aby w przyszłości w znacznie większym stopniu ograniczyć zakres zagadnień poruszanych na forum zespołów roboczych. Będzie to możliwe m.in. dzięki:

- **zmniejszeniu liczby tematów** – przykładem dobrej praktyki jest zaproponowane przez moderatora TZR *Kapitał ludzki i społeczny oraz usługi publiczne* zawężenie obszarów zainteresowania zespołu do 3-4 zagadnień. W przyszłości warto rozważyć, czy zagadnienia te nie powinny zostać wprost wyznaczone przez ostatecznych odbiorców prac grupy roboczej (w tym przypadku – zespołu redakcyjnego), co jest zresztą zgodne z sugestiami przedstawicieli zespołów biorących udział w niniejszej ewaluacji. Takie rozwiązanie spowoduje co prawda ograniczenie swobody dyskusji, ale jednocześnie może zwiększyć użyteczność wypracowanych wniosków. Jeszcze dalej idącą alternatywą jest przekazanie grupie ściśle określonych zadań – np. ustosunkowania się do konkretnych dylematów zidentyfikowanych w toku wcześniejszych prac analitycznych, co również znalazło swoich zwolenników wśród niektórych członków TZR. Zawężenie tematyczne ułatwi także dobór członków zespołów;
- **bezpośredniemu wskazaniu zagadnień, które nie powinny być przedmiotem zainteresowania zespołu** – podczas prac TZR stosunkowo dużo czasu poświęcono na dyskusje m.in. na temat formuły Strategii (co zostało już rozstrzygnięte wcześniej) oraz o problemach znajdujących się poza obszarem oddziaływania samorządu województwa (np. nadmierny fiskalizm jako bariera w rozwoju firm);
- **przygotowaniu wstępnego materiału roboczego dla członków zespołów**, dzięki czemu w toku dyskusji nie będą oni musieli „wyważać otwartych drzwi”. Tego typu materiał mógłby zawierać np. opracowanie podstawowych danych statystycznych w danym obszarze tematycznym oraz wnioski z odpowiednich opracowań analitycznych oraz, na co zwrócono uwagę podczas badań, najważniejszych uwarunkowań zewnętrznych. Po kilkunastoosobowych grupach roboczych trudno bowiem spodziewać formalnych ekspertyz, można natomiast oczekiwać od nich jakościowego ustosunkowania się do precyzyjnie określonych dylematów.

Prace TZR pozwalają także na sformułowanie szeregu propozycji dotyczących praktycznego wymiaru ich funkcjonowania. Szczególnie spotkania TZR *Zasoby i powiązania gospodarcze* pokazały,

że brak odpowiednich rozwiązań organizacyjnych może uniemożliwić wypracowanie odpowiednich wniosków i rekomendacji, nawet, jeśli poszczególni członkowie zespołu posiada wystarczającą wiedzę i doświadczenie w danej dziedzinie. Za najbardziej istotne uważamy:

- **prowadzenie spotkań przez doświadczonych moderatorów** odpowiedzialnych za utrzymanie dyskusji w określonych powyżej ramach. Taka osoba nie musi być koniecznie ekspertem w danej dziedzinie, choć pewien poziom wiedzy merytorycznej wydaje być się niezbędny. Przebieg spotkań praktycznie wszystkich TZR sugeruje, że optymalnym rozwiązaniem byłoby zaangażowanie moderatora „z zewnątrz”, któremu łatwiej byłoby prowadzić dyskusję (np. zwracając uwagę, gdy mówca robi dygresje niezwiązane z tematem), niż osobom funkcjonującym na co dzień w tym samym środowisku, co większość członków zespołu;
- **większa koncentracja czasowa spotkań** – posiedzenia TZR odbywały się w około miesięcznych odstępach, przez co bardzo trudno było zachować kluczową w tego typu pracach ciągłość dyskusji. Znacznie bardziej adekwatnym rozwiązaniem byłaby organizacja 2-3 dniowych warsztatów, co niestety wiąże się z dodatkowymi kosztami oraz większymi trudnościami w koordynacji terminów. Warto jednak zaznaczyć, że propozycja taka wiązałaby się z koniecznością przygotowania odpowiednich materiałów, w oparciu o które prowadzone mogłyby być dyskusje;
- **opracowanie precyzyjnego planu spotkań**, który następnie będzie respektowany przez wszystkich uczestników. Szczególnie istotne wydaje się być określenie nieprzekraczalnych ram czasowych poszczególnych części dyskusji;
- **odejście od przyjętego pośrednio lub bezpośrednio w poszczególnych TZR założenia o konieczności wypracowania przez zespół wspólnych wniosków**. Takie podejście (przy odpowiednio dobranych uczestnikach oraz precyzyjnie określonych dylematach do rozwiązania) może znacznie zdynamizować dyskusję i ułatwić formułowanie bardziej jednoznacznych i, być może, kontrowersyjnych poglądów. Przy zastosowaniu tego rozwiązania zmianie powinna ulec formuła raportu z prac zespołu – nie powinien być on oficjalnym dokumentem sygnowanym przez wszystkich uczestników spotkania, ale raczej roboczym opracowaniem moderatora, podsumowującym argumenty poruszone w toku dyskusji;
- **zwiększenie zaangażowania członków zespołu poprzez zachęcenie ich do przygotowywania się do kolejnych spotkań**;
- **silniejszy nadzór merytoryczny nad pracami zespołów roboczych ze strony odbiorców efektów ich prac**. W przypadku TZR oraz SZR dopiero spotkania podsumowujące, podczas których członkowie po raz pierwszy otrzymali informację zwrotną o ocenie efektów prac, pozwoliły na sprowadzenie ich toku myślenia na odpowiednie tory.

Analogicznie do zespołów tematycznych, warto zastanowić się nad wnioskami dotyczącymi prac subregionalnych zespołów roboczych w pracach nad kolejnymi dokumentami strategicznymi. Generalnie, sam fakt funkcjonowania zespołów należy uznać za pozytywny prognostyk na przyszłość. We wszystkich subregionach tematyka Strategii spotkała się ze stosunkowo dużym zainteresowaniem, a prace wszystkich zespołów zakończyły się przygotowaniem raportów. Choć do merytorycznego poziomu tych materiałów można sformułować pewne zastrzeżenia, możliwość ich

opracowania sugeruje, że wypracowane rozwiązania instytucjonalne można będzie wykorzystać i rozwijać w przyszłości.

Analizując efekty prac poszczególnych zespołów warto jednak podkreślić, że przedstawione przed nimi wyzwania były zbyt ambitne i nie do końca dopasowane do możliwości merytorycznych i organizacyjnych, co przyznawali sami uczestnicy przeprowadzonego badania. Przekazanie władzom powiatowym odpowiedzialności za przygotowanie odpowiedzi na pytania horyzontalne i szczegółowe należy uznać za trafne posunięcie, jednak ich zakres był najprawdopodobniej zbyt szeroki. Należy pamiętać, że, pomimo generalnie dobrej atmosfery prac, opracowania SZR miały jednak status dokumentów politycznych. Tymczasem, duża część wytycznych sformułowanych w *Przewodniku* odpowiadała raczej opracowaniom o charakterze eksperckim, takim jak raporty zespołów tematycznych. W naszej opinii, zespoły subregionalnych powinny otrzymać przede wszystkim możliwość wypowiedzenia się na temat zagadnień związanych z wyborem publicznym (identyfikacja najważniejszych potencjałów i problemów, hierarchizacja kierunków interwencji), w mniejszym stopniu powinny natomiast zajmować się pracą analityczną (szczegółowa diagnoza, formułowanie scenariuszy, proponowanie wskaźników weryfikacji celów). Wartym rozważenia rozwiązaniem jest przekazanie zespołom (analogiczne do naszym propozycji dla grup tematycznych) razem z wytycznymi materiału roboczego zawierającego wstępną diagnozę, identyfikację trendów itp.

Z analizy odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie skierowanej do SZR wynika ponadto, że zakres zadań i oczekiwania w stosunku do zespołów powinny być jasno i precyzyjnie określone na początku ich prac. Z opinii sformułowanych przez badanych wynika w szczególności, że wytyczne z *Przewodnika* były zbyt ogólne. Analogiczne uwagi dotyczą formy i organizacji spotkań, które powinny być lepiej skoordynowane, optymalnie, z uwzględnieniem oczekiwanych efektów na poszczególnych etapach prac.

3.6 Ocena procesu konsultacji społecznych

Rola konsultacji społecznych została precyzyjnie określona w *Koncepcji*. W świetle jej zapisów, miały one na celu zaangażowanie przedstawicieli wszystkich zainteresowanych środowisk w określenie celów rozwojowych regionu oraz – w dłuższej perspektywie – zwiększyć zainteresowanie ich systematyczną realizacją. Na przeprowadzenie konsultacji przewidziano aż 3 miesiące, a więc okres znacznie dłuższy, niż wynika to z wymogów ustawowych.

Niniejszy raport opracowany został przed zakończeniem konsultacji społecznych, dlatego też nie jest możliwe sformułowanie wiążącej oceny całego procesu. Dlatego też skoncentrowaliśmy się na analizie dwóch kluczowych jego elementów: czterech konferencji subregionalnych oraz procedury zgłaszania opinii dotyczących zapisów projektu Strategii drogą elektroniczną.

3.6.1 Konferencje subregionalne

Konferencje przeprowadzono w maju 2012 r. Każda z nich trwała po ok. cztery godziny i miała następujący ramowy przebieg:

- wprowadzenie gospodarza spotkania;
- wystąpienie przedstawicieli Samorządu Województwa (członek Zarządu oraz przedstawiciel zespołu redakcyjnego);
- omówienie wyników prac SZR;
- prezentacje ekspertów (nie we wszystkich przypadkach);
- dyskusja.

Wprowadzenie gospodarza spotkania powierzano przedstawicielom lokalnego samorządu, najczęściej związanym z odpowiednim SZR. Wszystkie słowa wstępne potwierdzały potrzebę debaty o kierunku rozwoju regionu i poszczególnych subregionów oraz aktywizacji lokalnych środowisk w tak istotnej dla nich sprawie. Najważniejszym argumentem było powiązanie decyzji o celach strategicznych z koniecznością ukierunkowania środków w ramach interwencji publicznej. Warto przy tym zauważyć, że o współdecydowaniu zdecydowanie rzadziej wspominano w kontekście współodpowiedzialności.

Ważnym elementem konferencji były prezentacje członków zespołu redakcyjnego. Przypominano w nich o zasadach procesu aktualizacji, m.in. pominięciu w projekcie Strategii zagadnień lokalnych i rutynowych, nacisku na selektywność i koncentrację interwencji. Prezentujący omawiali także na najważniejsze elementy dokumentu będącego przedmiotem konsultacji, podkreślając zapisy (przesądzenia) szczególnie istotne dla danego subregionu. Należy uznać, że takie podejście było właściwe, ponieważ prezentacje dawały dobre merytoryczne podstawy do dalszej dyskusji, dostarczając zarówno informacji o projekcie Strategii, jak o założeniach przyjętych w procesie jej aktualizacji.

W kolejnej części konferencji przedstawiciele SZR z danego subregionu przedstawiali wyniki prac. Prezentacje w dużej mierze pokrywały się ze spotkaniami podsumowującymi prace zespołów przeprowadzanymi w lutym 2012 r. W ramach prezentacji, przedstawiciele władz lokalnych formułowały swoje opinie na temat priorytetów interwencji publicznej na terenie danego subregionu – ocena tych propozycji jest zasadniczo zbieżna z oceną wyników prac poszczególnych SZR.

Najbardziej istotnym częścią konferencji była dyskusja zgromadzonego audytorium nad projektem Strategii: począwszy od założeń jej aktualizacji, aż po szczegółowe zapisy. Dyskusja obracała się najczęściej wokół następujących zagadnień:

- dostępność wewnętrzna: rozwój infrastruktury drogowej i komunikacji miejskiej służący rozwojowi edukacji wyższej, kultury, obszarów inwestycyjnych oraz turystyki;
- kapitał ludzki: obecność uczelni wyższych zawodowych, wzrost konkurencyjności szkolnictwa wyższego, poprawa dostępności edukacji przedszkolnej, niwelowanie bezrobocia i jego zróżnicowania przestrzennego;
- kapitał społeczny: usprawnienie działań administracji publicznej oraz zwiększenie aktywności obywateli i stowarzyszeń;
- zróżnicowanie wewnętrzne regionu: szczególnie duży nacisk na niwelowanie dysproporcji pomiędzy OMT i resztą województwa pomorskiego;
- aktywizacja gospodarcza: tworzenie centrów przedsiębiorczości, obszarów pod inwestycje, określenie roli przemysłu stocznioowego;
- zagadnienia środowiskowe: zagospodarowanie odpadów, odnawialne źródła energii.

Dyskusja koncentrowała się raczej na wypowiadaniu swoich racji, niż wymianie poglądów. W konsekwencji, często postulowano przyjęcie rozwiązań, których uwzględnienie w Strategii nie było możliwe z uwagi na specyfikę tego dokumentu – np. kwestionowano przebiegi konkretnych dróg lub wskazywano na konieczność włączenia do części projekcyjnej zadań będących jednoznacznie poza domeną władz samorządowych. Warto także podkreślić, że dyskusja była najczęściej jedynie luźno związana z konkretnymi zapisami analizowanego dokumentu, przez co bardzo rzadko formułowano konkretne propozycje zmian w projekcie Strategii.

W trakcie konferencji uczestnikom rozdawano ankiety, w których mieli możliwość wypowiedzenia się na temat wagi poszczególnych celów operacyjnych określonych w projekcie Strategii oraz największych barier rozwojowych oraz problemów subregionu. Wyniki ankiet nie odbiegały od struktury tematycznej głosów w dyskusji.

Podsumowując konferencje subregionalne przeprowadzone w ramach konsultacji społecznych projektu Strategii, należy pokreślić, że przynajmniej częściowo spełniły one swoją rolę. Duże zainteresowanie tymi spotkaniami potwierdziło, że różnorodne środowiska są gotowe aktywnie partycypować w procesie programowania strategicznego w województwie pomorskim. Przeprowadzone podczas konferencji dyskusje (co można było zaobserwować także podczas prac TZR i SZR) wskazują jednak na to, że ogólne założenia leżące u podstaw aktualizacji SRWP nie zostały jeszcze przyjęte przez wszystkich uczestników debaty o przyszłości regionu. Oznacza to, że

odpowiednie działania informacyjne powinny być konsekwentnie prowadzone także po uchwaleniu ostatecznej wersji dokumentu.

3.6.2 Pozostałe elementy procesu konsultacji społecznych

Wszystkie zainteresowane podmioty miały okazję formułować bardziej szczegółowe uwagi drogą elektroniczną, odnosząc się do konkretnych części tekstu oraz odpowiadając na pytania dotyczące Strategii zawarte w formularzu konsultacyjnym. Z tej drogi wypowiedzenia się na temat projektu Strategii skorzystali zarówno przedstawiciele jednostek organizacyjnych Samorządu Województwa oraz podmiotów im podległych, jak i przedstawiciele innych interesariuszy instytucjonalnych oraz osoby fizyczne. Poniżej przedstawiamy syntetyczne podsumowanie tych uwag, które zostały zgłoszone przed zakończeniem niniejszej ewaluacji.

Uwagi zgłaszane przez interesariuszy miały charakter typowy dla konsultacji społecznych dokumentów strategicznych. Generalnie, poziom merytoryczny formułowanych zastrzeżeń należy uznać za zróżnicowany. Duża część z nich miała charakter stosunkowo luźnych postulatów, które odnosiły się co prawda do konkretnych zapisów, ale proponowane zmiany były praktycznie niemożliwe do uwzględnienia z uwagi na formułę dokumentu Strategii. Pozostałe komentarze są jednak - z różnych powodów - interesujące: wskazują zarówno na elementy Strategii, których pożądane są zmiany, jak i na założenia procesu aktualizacji, które nie zostały powszechnie zrozumiane i/lub zaakceptowane.

Większość instytucji zgłaszała uwagi wprost związane ze zakresem ich kompetencji. Takie podejście jest w dużym stopniu zrozumiałe, często jednak uwagi sprowadzały się do propozycji wprowadzania bardzo specyficznych i szczegółowych zapisów związanych z daną dziedziną, których forma nie odpowiadałaby charakterowi dokumentu strategicznego. Podobnie należy ocenić niektóre postulaty zgłaszane przez władze gminne i powiatowe, które proponowały włączenie do Strategii problemów/potencjałów o znaczeniu lokalnym. Duża część instytucji zgłaszających uwagi nie zgadzała się z dokonanymi przez autorów dokumentu wyborami strategicznymi - sugerowali oni podniesienie rangi niektórych zagadnień sektorowych.

Stosunkowo niewiele uwag dotyczyło struktury dokumentu. Generalnie, najwięcej zastrzeżeń dotyczyło Scenariuszy - część propozycji w tym zakresie powielala się z rekomendacjami sformułowanymi w niniejszej ewaluacji. Inne uwagi - także posiadające punktu wspólnego z naszymi wnioskami - dotyczyła m.in. niejasnej demarkacji pomiędzy celami strategicznymi 1 oraz 3. Wśród zastrzeżeń dotyczących konkretnych zagadnień tematycznych, na pierwszy plan wysuwa się niedosyt uczestników konsultacji, spowodowany zbyt pobieżnym potraktowaniem tematu gospodarki morskiej - postulat silniejszego uwypuklenia tego wątku wpisuje się w nasze propozycje utworzenia nowego celu 1.2* ukierunkowanego na uwarunkowane naturalnie specjalizacje Pomorza.

Stosunkowo dużo zgłoszonych komentarzy dotyczyło systemu realizacji Strategii. Większość uczestników konsultacji (przede wszystkim jednostki organizacyjne Samorządu Województwa) postulowały uszczegółowienie zapisów, w celu rozwiania wątpliwości dotyczących praktycznego

wdrażania Strategii. Na szczególną uwagę zasługuje postulat - zgodny z naszymi rekomendacjami - wskazania subregionów jako ważnego elementu systemu realizacji, a także określenia tego, jaka jest "oferta" Strategii skierowana do poszczególnych części województwa.

4 Wnioski i rekomendacje

W tabeli prezentujemy najważniejsze wnioski i rekomendacje wynikające z przeprowadzonych analiz. Wszystkie poniższe propozycje mają charakter syntetyczny i powinny być interpretowane łącznie ze wskazanymi sekcjami szczegółowego opisu wyników badania.

Tabela 19. Zestawienie najważniejszych wniosków i rekomendacji

lp.	element oceny	wniosek	rekomendacja	miejsce w raporcie (sekcja)
1	część diagnostyczna	Struktura części diagnostycznej utrudnia zrozumienie i interpretację jej zapisów.	W celu zwiększenia przejrzystości całej części diagnostycznej należy połączyć <i>Wnioski z Prognozami</i> oraz w graficzny sposób przedstawić powiązania pomiędzy <i>Analizą SWOT</i> i <i>Wyzwaniami</i> . Część zapisów należy zmodyfikować zgodnie z propozycjami przedstawionymi w sekcji 2.1 w opisach poszczególnych elementów części diagnostycznej.	2.1
2	Scenariusze	Scenariusze zostały opisane w sposób prawidłowy, jednak występują w nich pewne nieścisłości merytoryczne. Scenariusze nie zostały także w wystarczający sposób powiązane z pozostałymi elementami Strategii.	W ramach scenariuszy należy dokonać kilku korekt o charakterze merytorycznym oraz określić ich znaczenie w kontekście celów Strategii.	2.2.2
3	cele Strategii	Sposób organizacji i redakcji części projekcyjnej Strategii nie jest optymalny i może powodować różnorodne interpretacje jej celów.	Uwzględnienie propozycji sformułowanych w Tabeli 8	2.3.2
4	cele Strategii	Szczegółowe zastrzeżenia dotyczące poszczególnych celów operacyjnych.	Uwzględnienie propozycji sformułowanych na poziomie poszczególnych celów operacyjnych	2.3.5
5	wskaźniki	Nie wszystkie wskaźniki kontekstowe zostały dobrane w sposób optymalny, część z nich wymaga doprecyzowania.	Uwzględnienie propozycji sformułowanych na poziomie poszczególnych celów operacyjnych	2.3.5
6	wskaźniki	W przypadku niektórych celów operacyjnych możliwe jest zaproponowanie dodatkowych wskaźników opisujących strukturę	Uwzględnienie propozycji sformułowanych na poziomie poszczególnych celów operacyjnych	2.3.5

lp.	element oceny	wniosek	rekommendacja	miejsce w raporcie (sekcja)
		przyszłej interwencji.		
7	system realizacji	W systemie realizacji Strategii w zbyt małym stopniu uwzględniono podmioty znajdujące się w otoczeniu województwa pomorskiego, w szczególności inne regiony oraz władze centralne.	Sposób współpracy z tymi podmiotami proponujemy opisać w sposób bardziej szczegółowy w kluczowych warunkach sukcesu dla poszczególnych celów operacyjnych	2.4.2
8	system realizacji	W opisie systemu realizacji nie doprecyzowano relacji pomiędzy dokumentami, które (przynajmniej częściowo) decydują o polityce rozwoju, których opracowanie wynika z zewnętrznych aktów prawnych oraz podporządkowanymi Strategii programami wojewódzkimi.	Relacja pomiędzy tymi dokumentami powinna zostać opisana w sposób bardziej szczegółowy. Jednym z możliwych rozwiązań jest podział programów na dwie części: jedną zawierającą operacjonalizację Strategii oraz drugą, odpowiadającą innym uwarunkowaniom, niezależnym od Samorządu Województwa w danym obszarze tematycznym.	2.4.2
9	system realizacji	System realizacji nie zawiera opisu niektórych mechanizmów istotnych z punktu widzenia osiągania celów Strategii.	W systemie realizacji należy bardziej szczegółowo niż dotychczas opisać: • sposób identyfikacji branż priorytetowych • terytorialne profilowanie interwencji • sposób i częstotliwość delimitacji OSI	2.4.2
10	system monitorowania i ewaluacji	Założenia Pomorskiego Systemu Monitorowania i Ewaluacji należy uznać za właściwe, jednak niektóre istotne aspekty jego funkcjonowania nie zostały w wystarczającym stopniu doprecyzowane.	W charakterystyce PSME należy zwrócić dodatkową uwagę na: • podkreślenie konieczności opracowania dedykowanego narzędzia informatycznego • określenie kryteriów pozwalających na uznanie przedsięwzięcia za zgodne z celami Strategii • określenie relacji pomiędzy PSME oraz systemami monitorowania i ewaluacji środków europejskich • zagwarantowanie odpowiednich zasobów na funkcjonowanie PSME • włączenie do PSME także tematyki związanej z systemem realizacji Strategii	2.4.3

Źródło: Opracowanie własne

Załącznik 1. Metodologia badania

1.1 Analiza danych wtórnych

1.1.1 Analiza źródeł zewnętrznych

Punktem wyjścia do oceny części diagnostycznej i projekcyjnej SRWP były dostępne opracowania analityczne opisujące sytuację społeczno-gospodarzczą województwa pomorskiego.

Tabela 20. Zestawienie dokumentów poddanych analizie

Krajowe i wspólnotowe dokumenty strategiczne:

- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020.
- Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju.
- Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. EUROPA 2020.
- Plan zagospodarowania przestrzennego województwa pomorskiego z 2009 r.

Dokumenty i analizy opracowane w ramach Projektu MID RBS/MID WIG

- http://midwig.pomorskie.eu/raporty_badania.html
- Potencjał społeczno-ekonomiczny jednostek samorządowych województwa pomorskiego, Gdańsk 2008.
- Konkurencyjność województwa pomorskiego, 2008 i 2009.
- Trendy rozwoju oraz ocena jakości kapitału ludzkiego w województwie pomorskim, Gdańsk 2010.
- Mapa potencjału społeczno-ekonomicznego gmin województwa pomorskiego, Gdańsk 2010.
- Warunki i jakość życia mieszkańców województwa pomorskiego, Gdańsk 2011.

Opracowania Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego:

- <http://www.arp.gda.pl/index.php?strona=116>
- Raport 2008. Dynamika sektora MSP na Pomorzu.
- Raport 2010. Sektor MSP na Pomorzu w warunkach pogorszenia koniunktury.

Opracowania Ministerstwa Rozwoju Regionalnego:

http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_regionalna/ksrr_2010_2020/ekspertyzy/strony/ekspertyzy.aspx

⋮

- Propozycje możliwych kierunków rządu w poszczególnych regionach, w tym określenie potencjałów rozwojowych województw, EUROREG, Warszawa 2010 (**poglądowo**).
- Kierunki i zmiany niezbędne do stworzenia docelowego systemu zarządzania polityką rozwoju na poziomie regionalnym, prof. A. Noworól, Kraków 2011.
- Trendy rozwojowe regionów, W. Dziemianowicz, J. Łukomska, A. Górka, M. Pawluczuk, Warszawa 2009.
- Zasady podziału środków publicznych między województwa. Rekomendacje dla polityki regionalnej, W. Misiąg, M. Tomalak, Warszawa 2010.

- Analiza algorytmów podziału środków publicznych z punktu widzenia polityki regionalnej, W. Misiąg, M. Tomalak, Warszawa 2010.
- Raport Polska 2011. Gospodarka – Społeczeństwo – Regiony.

Opracowania Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową:

- Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski, 2009, 2010
http://ibngr.pl/index.php/pl/lewe_menu/atrakcyjnosc_inwest_wojewodztw
- Megatrendy i wstępne scenariusze rozwoju Pomorza, p/r S. Szulcki, Gdańsk 2010.
- Pomorski Przegląd Gospodarczy - <http://www.ppg.gda.pl/>

Inne:

- Trójmiejski Obszar Metropolitalny 2009, Gdańsk 2011.
http://midwig.pomorskie.eu/assets/files/O_REGIONIE/tom_2009.pdf
- Pomorska mapa zawodów i umiejętności przyszłości. Pomorskie Obserwatorium Rynku Pracy. 2008
http://midwig.pomorskie.eu/assets/files/GOSPODARKA/Mapa_Zawodow_PORP2008.pdf
- Klastery - recepta na sukces Pomorza! Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. 2008
http://midwig.pomorskie.eu/assets/files/GOSPODARKA/39_klastery_IBnGR_2008.pdf
- Raporty z badania pt. „Stan obecny i prognoza zmian oraz kierunków rozwoju gospodarki i rynku pracy w województwie pomorskim” – projekt systemowy realizowany przez Departament Europejskiego Funduszu Społecznego, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego.
http://midwig.pomorskie.eu/assets/files/GOSPODARKA/39_klastery_IBnGR_2008.pdf
-

Źródło: Opracowanie własne

Analizę dostępnych opracowań rozszerzono o własne prace analityczne. Zakres danych statystycznych wykorzystanych w badaniu przedstawia poniższa tabela.

Tabela 21. Źródła danych planowane do wykorzystania w ramach dalszych analiz

kategoria danych	dysponent/ dysponenci	najniższy dostępny poziom agregacji danych	uszczegółowienie/ sposób wykorzystania
zagraniczne zbiory danych opisujących sytuację makroekonomiczną i rynek pracy	EUROSTAT OECD.Stat	NTS-2	podstawowe wskaźniki społeczno- gospodarcze – porównanie sytuacji w regionie na tle Unii Europejskiej
Bank Danych Lokalnych	Główny Urząd Statystyczny	od NTS-2 do NTS-5 (w zależności od cechy/wskaźnika)	repozytorium większości danych dostępnych obecnie w Polsce na poziomie agregacji niższym niż wojewódzki
mikroekonomiczne bazy danych opisujące sytuację na rynku pracy	Główny Urząd Statystyczny	NTS-2	Badanie Struktury Wynagrodzeń (BSW), Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL)
dane dotyczące sytuacji na lokalnych rynkach pracy pochodzące ze	Wojewódzki Urząd Pracy w	NTS-4	Dane pochodzące z formularzy MPiPS-01, MPiPS-02, MPiPS-03

kategoria danych	dysponent/ dysponenci	najniższy dostępny poziom agregacji danych	uszczegółowienie/ sposób wykorzystania
sprawozdawczości Publicznych Służb Zatrudnienia	Gdańsku		
wyniki egzaminów centralnych	Okręgowa Komisja Egzaminacyjna w Krakowie	NTS-5	Dane dotyczące wyników sprawdzianu po VI klasie szkoły podstawowej, egzaminu gimnazjalnego oraz maturalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe
dane na temat finansów jednostek samorządu terytorialnego	Ministerstwo Finansów, Regionalna Izba Obrachunkowa w Gdańsku	NTS-5	Dane jednostkowe pochodzące z formularzy Rb-27s (dochody JST) oraz Rb-28s (wydatki JST)
dane na temat frekwencji w wyborach powszechnych	Państwowa Komisja Wyborcza	NTS-5	wybory samorządowe, parlamentarne i prezydenckie
dane dotyczące realizacji programów operacyjnych współfinansowanych ze źródeł wspólnotowych	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego	NTS-5	dane na temat podpisanych umów (MRR), dane na temat wszystkich złożonych wniosków o dofinansowanie (UMWP, inne instytucje), dane z monitoringu Programów

Źródło: Opracowanie własne

Analiza dokumentów strategicznych

W toku prac badawczych analizie poddano m.in. następujące dokumenty strategiczne:

- *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2010. Regiony, miasta, obszary wiejskie,*
- dokumenty przyjęte przez Radę Ministrów (także w trakcie prac badawczych)
 - o Średniookresowa i Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju,
 - o zintegrowane strategie rozwoju,
- *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu Europa 2020*
- *Plan zagospodarowania przestrzennego województwa pomorskiego,* przyjęty w dniu 26 października 2009 r. uchwałą Nr 1004/XXXIX/09 przez Sejmik Województwa Pomorskiego;
- *Koncepcję procesu aktualizacji SRWP,* przyjętą w dniu 28 czerwca 2011 r. uchwałą Nr 750/56/11 przez Zarząd Województwa Pomorskiego.
- Uchwała Nr 100/VI/11 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 28 marca 2011 r. w sprawie określenia zasad, trybu i harmonogramu prac nad aktualizacją SRWP.

1.1.2 Analiza zapisów Strategii

Ocena struktury dokumentu.

Tabela 22. Struktura dokumentu

Części dokumentu	Rola danej części strategii w kontekście przyjętych założeń	Komentarz	Rekomendacje
Część diagnostyczna			
Wnioski z analizy sytuacji społeczno-gospodarczej			
Prognozy			
SWOT			
Scenariusze			
Wizja			
Część projekcyjna			
Wyzwania strategiczne			
Cele strategiczne			
Cele operacyjne			
Kierunki działań			
OSI			

Źródło: Opracowanie własne

Ocena części diagnostycznej

Tabela. 23 Ocena wniosków z analizy sytuacji społeczno-gospodarczej

Część tekstu	Uwagi redakcyjne	Uwagi merytoryczne
Akapit 1		
Akapit 2		
...		

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 24. Ocena prognoz

Część tekstu	Uwagi redakcyjne	Uwagi merytoryczne
Akapit 1		
Akapit 2		
...		

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 25. Ocena analizy SWOT

Część tekstu	Uwagi redakcyjne	Uwagi merytoryczne
Akapit 1		
Akapit 2		
...		

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 26. Ocena wyzwań strategicznych

Część	Uwagi redakcyjne	Uwagi merytoryczne
-------	------------------	--------------------

tekstu		
Akapit 1		
Akapit 2		
...		

Źródło: Opracowanie własne

Ocena trafności doboru scenariuszy oraz wizji województwa

Tabela 27 Ocena scenariuszy rozwoju

scenariusz	Uwagi - struktura	Uwagi – trafność
<i>Wiatr w żagle</i>		
<i>Zapomniana przystań</i>		
<i>Spokojna wyspa</i>		
<i>Dryf na mieliznę</i>		

Źródło: Opracowanie własne

Ocena celów

Do oceny celów operacyjnych wykorzystano zaadaptowaną do charakteru projektu SRWP 2020 metodologię SMART, opierającą się na założeniu, że cele interwencji publicznej powinny być:

- **(S) Sprecyzowane** – cele/kierunki polityki powinny być na tyle szczegółowe, aby nie można było ich interpretować w odmienny sposób – w przypadku projektu SRWP 2020 kryterium to będzie brało pod uwagę, czy dany cel został możliwie precyzyjnie określony, w kontekście przypisanych do niego kierunków działań.
- **(M) Mierzalne** – cele/kierunki polityki powinny zostać odniesione do pożądanego stanu przyszłości, który jednak pozwala na jego porównanie ze stanem obecnym, co docelowo powinno pozwolić na zaobserwowanie, czy pożądaný stan został osiągnięty – podczas oceny uwzględniać będziemy możliwość monitorowania efektów interwencji (abstrahując od przypisanych do niej w projekcie SRWP 2020 wskaźników), zarówno w punkcie wyjściowym jak i docelowym, tak aby możliwa była weryfikacja rzeczywistych efektów wsparcia.
- **(A) Akceptowalne** – ponieważ polityka ma kształtować określone działania konkretnych podmiotów, to jej cele muszą być akceptowane przez podmioty, których aktywność przyrzeczenia się do ich osiągnięcia – nacisk położony zostanie na z jednej strony trafność wsparcia skierowanego do potencjalnych beneficjentów oraz, z drugiej, na brak konfliktu z innymi elementami interwencji (czy kierunki nie są kontrskuteczne w stosunku do innych planowanych działań).
- **(R) Realistyczne** – cele/kierunki polityki powinny być określone ambitnie, jednak ich osiągnięcie musi realne z punktu widzenia prerogatyw podmiotów odpowiedzialnych za realizację interwencji – w tym punkcie głównym kryterium będzie realistyczność założeń dokumentu w odniesieniu do planowanej interwencji w horyzoncie 2020 roku. Innymi słowy, chodzi o to czy założenia SRWP 2020 stanowią realne i realistyczne zobowiązania (z uwzględnieniem kierunków działań).

- **(T) Terminowe** – termin osiągnięcia celów musi być precyzyjnie zdefiniowany w wymiarze czasowym – ponieważ w projekcie SRWP 2020 nie wyznaczono wartości docelowych wskaźników, ocena tego kryterium jest bezzasadna.

Tabela 28. Macierz oceny celów.

	S	M	A	R	ocena łączna komentarz
1.1 (cel operacyjny)					
1.2 (cel operacyjny)					
...					
...					

Źródło: Opracowanie własne

Każdemu z kryteriów odpowiadała trzystopniowa skala oceny:

- 0 – cel operacyjny nie spełnia danego kryterium
- 1 – cel operacyjny częściowo spełnia dane kryterium
- 2 – cel operacyjny spełnia dane kryterium

Aby uzupełnić analizę celów projektu SRWP 2020, ocenie poddano również poszczególne kierunki interwencji oraz OSI do nich przypisane.

Tabela 29 Ocena kierunków działań i OSI

kierunek	uwagi	rekomendacje	osi	uwagi	rekomendacje
1.1.1 (kierunek działań)					
1.1.2 (kierunek działań)					
1.1.3 (kierunek działań)					
...					

Źródło: Opracowanie własne

Ocena wskaźników

Tabela 30. Kwantyfikacja celów i kierunków działań

cele strategiczne / cele operacyjne/ kierunki działań	Wskaźnik	Ocena	Uwagi/rekomendacje
...			
...			

Źródło: Opracowanie własne

Szczegółowa ocena wskaźników opierała się na następujących kryteriach:

- trafności – dopasowania do obszaru interwencji – innymi słowy oceny tego czy wskaźnik będzie dobrym miernikiem efektów wdrażania SRWP 2020;
- kierunku - ponieważ w projekcie SRWP 2020 nie przedstawiono wartości docelowych wskaźników, ocenie podlegać będzie proponowany kierunek zmian ich wartości;

- wiarygodności - jednoznaczności, łatwości zaimplementowania oraz wiarygodność dla odbiorców wyników monitorowania – innymi słowy czy wybrany miernik rzeczywiście wskazuje na efekty interwencji, czy też jego zmiany są niezależne od podejmowanych inicjatyw;
- efektywności kosztowej – wskaźniki powinny pochodzić z ogólnodostępnych źródeł danych i/lub zebranie danych powinno być efektywne kosztowo, tzn. korzyści z tytułu monitorowania powinny przewyższać koszty gromadzenia i przetwarzania danych.

Tabela 31. Macierz oceny wskaźników

	T	K	W	E	ocena łączna komentarz
wskaźnik 1					
wskaźnik 2					
wskaźnik 3					
...					
...					
...					
...					

Źródło: Opracowanie własne

Ocena spójności wewnętrznej

Ocena przeprowadzona została w oparciu o czterostopniową skalę:

- ocena „3” przyznawana będzie w przypadku gdy kierunek interwencji ma swoje odzwierciedlenie w każdej z ocenianych części projektu SRWP 2020 jako potencjał/bariera;
- ocena „2” przyznawana będzie gdy dany kierunek ma swoje odzwierciedlenie w ocenianej części, jednak nie jest on wskazywany ani jako potencjał, ani jako bariera;
- ocena „1” przyznawana będzie gdy dany kierunek, jest elementem opisywanego obszaru tematycznego, jednak nie wspomina się o nim bezpośrednio stanowi on jednak logiczną konsekwencję/warunek;
- ocena „0” przyznawana będzie gdy dany kierunek nie ma żadnego osadzenia w ocenianych częściach dokumentu.

Tabela 32. Macierz oceny spójności wewnętrznej.

	wnioski z analiz	prognozy	SWOT	wyzwania strategiczne	wizja	cel strategiczny	cel operacyjny	komentarz
1.1.1 (kierunek działania)								
1.1.2								
...								
...								
...								

Źródło: Opracowanie własne

Na zakończenie dokonano syntetycznej oceny relacji pomiędzy wszystkimi częściami projektu SRWP 2020.

Tabela 33 Macierz relacji pomiędzy wszystkimi częściami projektu SRWP 2020

	z wnioski analiz	prognozy	SWOT	wyzwania	scenariusze	wizja	Cele strategiczne	Cele operacyjne	Kierunki działań
wnioski z analiz									
Prognozy									
SWOT									
Wyzwania strategiczne									
Scenariusze									
Wizja									
Cele strategiczne									
Cele operacyjne									
Kierunki działań									

Źródło: Opracowanie własne

Ocena spójności zewnętrznej

Do oceny zgodności z dokumentami zewnętrznymi wykorzystano macierz spójności zewnętrznej. Kryteria oceny:

- 2- wysoka spójność;
- 1 - średnia spójność;
- 0 - relatywnie niska spójność;
- nd - nie dotyczy – jeśli w danym dokumencie analizowane zagadnienie nie zostało poruszone;

Tabela 34. Macierz oceny spójności zewnętrznej.

	UE 2020	PL 2030	KPZK	ŚSRK	KSRR	Strategia UE dla regionu Morza Bałtyckiego	komentarz
1.1.1 (kierunek działania)							
1.1.2 (kierunek działania)							
1.1.3 (kierunek działania)							
...							
...							

Źródło: Opracowanie własne

1.2 Analiza danych pierwotnych

1.2.1 Pogłębione wywiady indywidualne z przedstawicielami kadry zarządzającej UM

W celu możliwie kompleksowej oceny zagadnień omówionych w projekcie zaktualizowanej Strategii, przeprowadzono pogłębione wywiady z przedstawicielami kadry kierowniczej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego.

- **Departament Rozwoju Gospodarczego** – odpowiadający za obszar związany w głównej mierze z 1 celem strategicznym;

- **Departament Edukacji i Sportu** – związany z celem strategicznym 2, w szczególności celami operacyjnymi 2.1 (*Wysoka aktywność zawodowa*) i 2.3 (*Wyrównany dostęp do usług publicznych*);
- **Departament Infrastruktury** – odpowiadający za zakres tematyczny celu strategicznego 3, w szczególności, celu operacyjnego 3.1 (*Sprawny system transportowy*);
- **Departament Środowiska i Rolnictwa** – związany z zakresem tematycznym celu strategicznego 3, w szczególności celów operacyjnych 3.2 (*Efektywne gospodarowanie energią*) oraz 3.3 (*Czyste środowisko i bioróżnorodność*).

Dodatkowo, przeprowadzono po dwa wywiady z przedstawicielami:

- dwóch Departamentów UM (tzw. Diady):
 - o **Departament Turystyki i Departament Kultury** – odpowiadającymi za zadania realizowane przez cel operacyjny 1.4 (*Unikalna oferta turystyczna i kulturalna*);
 - o **Departament Zdrowia i Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej** – związanymi głównie z celem operacyjnym 2.3 (*Wyrównany dostęp do usług publicznych*).
- trzech Departamentów UM (tzw. Triady):
 - o **Departament Organizacji, Departament Finansów** (lub Sekretarz Województwa i Skarbnik Województwa) i **Biuro Radców Prawnych** – odpowiadających za szeroko rozumiane kwestie organizacyjne, w tym ramy finansowe i zarządzanie wdrażaniem SRWP 2020 2020;
 - o **Departament Europejskiego Funduszu Społecznego, Departament Programów Regionalnych i Departament Programów Rozwoju Obszarów Wiejskich** – związany z praktycznym wymiarem realizacji SRWP 2020, w szczególności przełożeniem jej na regionalny program operacyjny.

Ramka 2. Scenariusz wywiadu z przedstawicielami UM (wywiady indywidualne i diady)

blok 1	ocena części diagnostycznej
1. Czy w części diagnostycznej projektu SRWP 2020 dobrze ujęto specyfikę obszaru [nazwa obszaru]? 2. Czy skoncentrowano się na najważniejszych kwestiach z punktu widzenia rozwoju Pomorza? 3. Czy odpowiednio uwzględniono w niej wewnętrzne zróżnicowanie regionu?	
blok 2	ocena części projekcyjnej (zasadność sformułowania takich, a nie innych celów interwencji)
4. Czy katalog wyzwań strategicznych zawiera zagadnienia najważniejsze z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego, szczególnie w kontekście [nazwa obszaru]? 5. Czy wizja rozwoju jest realna w kontekście specyfiki regionu (uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych) oraz wyznaczonych celów i kierunków interwencji? 6. Czy wyznaczone cele i kierunki realizują założenia koncentracji działań na kluczowych obszarach z punktu widzenia rozwoju regionu? [omówienie poszczególnych celów operacyjnych związanych z zakresem kompetencji respondenta]? 7. Jak ocenia Pan/Pani zaproponowane w Strategii obszary strategicznej interwencji? 8. Jakie korekty należy wprowadzić do celów i kierunków działań związanych z [nazwa obszaru]?	

Które elementy należy usunąć? Czy wskazane są jakieś rozszerzenia?	
blok 3	ocena praktycznych aspektów przyszłej realizacji Strategii w danym obszarze (czynniki ryzyka, podział odpowiedzialności pomiędzy zaangażowane podmioty, wskaźniki i monitoring)
9. Jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne mogą zagrozić realizacji SRWP 2020? 10. Czy założenia dotyczące roli Strategii, określone w <i>Przewodniku aktualizacji SRWP 2020</i> zostały odzwierciedlone w dokumencie? 11. Jak ocenia Pan/Pani proponowany system realizacji SRWP 2020? 12. Czy uważa Pan/Pani, że wybrane wskaźniki pozwolą na monitoring efektów interwencji?	
blok 4	oczekiwane oddziaływanie Strategii w danym obszarze tematycznym
13. Jakie przewiduje Pan/Pani oddziaływanie Strategii w obszarze [nazwa obszaru], szczególnie biorąc pod uwagę możliwości finansowe i instytucjonalne samorządu województwa? 14. Czy uważa Pan/Pani, że samorząd lub jego partnerzy będą mieli realny wpływ na osiągnięcie założonych celów, uwzględniając przewidziane w SRWM narzędzia i środki?	
blok 5	ogólna ocena projektu SRWM
15. Jaka jest Pana/Pani ogólna ocena projektu SRWP 2020 jako dokumentu wyznaczającego cele i kierunki rozwoju województwa? 16. Jak ocenia Pan/Pani założenia leżące u podstaw aktualizacji SRWP 2020?	

Źródło: Opracowanie własne

Ramka 3. Scenariusza wywiadu z przedstawicielami UM (Departament Organizacji, Departament Finansów Biuro Radców Prawnych)

blok 1	Ogólna ocena strategii
1. Jak oceniają Państwo projekt SRWP 2020 jako dokument kształtujący politykę regionalną? 2. Czy jest to narzędzie mogące wywrzeć rzeczywisty wpływ na kierunek rozwoju?	
blok 2	System realizacji
3. Czy uważają Państwo, że przyjęty system realizacji pozwoli na realizację założonych celów? 4. Czy do systemu realizacji Strategii włączono odpowiednią grupę instytucji? 5. Czy właściwie określono narzędzia realizacji Strategii? Jako oceniacie Państwo proponowaną w dokumencie rolę programów wojewódzkich oraz planowany proces ich uporządkowania? 6. Co może zagrozić (zmiany legislacyjne, finansowe) realizacji celów Strategii i w jaki sposób można temu przeciwdziałać?	
blok 3	Ramy finansowe
7. Czy w dokumencie właściwie/trafnie zdiagnozowano potencjalne środki finansowe służące realizacji Strategii, zarówno ze względu na ich pochodzenie oraz stopień oddziaływania Samorządu? 8. Czy, biorąc pod uwagę dostępne informacje, odpowiednio oszacowano potencjał finansowy	

województwa?

9. Czy uważają Państwo, że już na poziomie Strategii powinno się dokonać indykatywnego podziału środków pomiędzy poszczególne cele oraz wyznaczyć listę kluczowych zobowiązań/inwestycji?

Źródło: Opracowanie własne

Ramka 4. Scenariusz wywiadu z przedstawicielami UM (Departament Europejskiego Funduszu Społecznego, Departament Programów Regionalnych i Departament Programów Rozwoju Obszarów Wiejskich)

blok 1	Ogólna ocena SRWP
	1. Jaka jest Państwa ogólna ocena projektu SRWP 2020 pod względem obszarów wsparcia w niej wymienionych?²⁸ Czy jest to optymalny wybór? 2. Czy bazując na dotychczasowym doświadczeniu widzą Państwo obszary niedopasowania do potrzeb lub możliwości podmiotów do których kierowane ma być wsparcie (np. brak możliwości absorpcyjnych)? 3. Jak oceniają Państwo projekt SRWP 2020 jako dokument kształtujący politykę regionalną?
blok 3	Potencjalne oddziaływanie
	4. Czy uważają Państwo, że Strategia będzie skutecznie oddziaływać na sytuację społeczno-gospodarczą województwa pomorskiego? Szczególnie, uwzględniając dotychczasowe doświadczenia z wdrażania programów unijnych? 5. W których obszarach jej oddziaływanie powinno przynieść największe efekty? W których założenia mogą okazać się zbyt ambitne? 6. Jakie bariery zewnętrzne i wewnętrzne mogą stanąć na drodze realizacji celów Strategii? Co można zrobić aby temu zapobiec?
blok 4	System realizacji
	7. Czy uważają Państwo, że przyjęty system realizacji pozwoli na odpowiednie przygotowanie samorządu województwa do realizacji założonych celów? 8. Czy biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia we wdrażaniu funduszy unijnych, samorząd będzie w stanie zrealizować przyjęta w Strategii założenia? Czy potrzebne są w tym obszarze jakieś zmiany? 9. Czy uważają Państwo, że w wystarczającym stopniu określono rolę samorządu i innych zaangażowanych we wdrażanie Strategii podmiotów? Jak biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenie wyglądała ta współpraca? Czy istnieją obszary w których należałoby dokonać zmian np. doprecyzować/sformalizować formę współpracy?

Źródło: Opracowanie własne

1.2.2 Pogłębione wywiady indywidualne z moderatorami/przewodniczącymi TZR/SZR

Ważnym elementem badania były pogłębione wywiady indywidualne z moderatorami/przewodniczącymi TZR/SZR.

Ramka 5. Projekt scenariusza wywiadu z moderatorami/przewodniczącymi TZR/SZR

blok 1	założenia prac poszczególnych zespołów ocena sposobu sformułowania problemu wyjściowego
	1. Jak ocenia Pan/Pani przyjęty zakres tematyczny prac zespołu? Czy uważa Pan/Pani, że zadania

postawione przed zespołem były dopasowane do jego możliwości? 2. Czy oczekiwania w stosunku do efektów prac zostały precyzyjnie sformułowane? 3. Jak ocenia Pan/Pani dobór członków zespołu? Czy był on odpowiedni biorąc pod uwagę zadania przed nim postawione? 4. Czy uczestnicy zespołu byli świadomi stawianych przed nimi oczekiwań?	
blok 2	ocena przyjętych rozwiązań organizacyjnych i ich praktycznej realizacji
5. Proszę podsumować tryb i organizację pracy zespołu. Co zdecydowało o przyjęciu takiego, a nie innego trybu prac zespołu? Jak ocenia Pan przyjęte rozwiązania z perspektywy postawionych przed zespołem oczekiwań oraz ostatecznych wyników jego prac? 6. Czy przyjęte pierwotnie założenia udało się zrealizować? 7. Na czym polegały prace zespołu poza oficjalnymi spotkaniami? Jak ocenia Pan wyniki tych prac? 8. Którzy członkowie mieli decydujący wpływ na wyniki prac zespołu? Z czego wynikała aktywność akurat tych osób? 9. Proszę opisać atmosferę panującą na spotkaniach. Jako oceni Pan/Pani merytoryczny poziom prowadzonych dyskusji? Jak oceni Pan/Pani zaangażowanie poszczególnych członków w prace zespołu? 10. Jak ocenia Pan/Pani zadania postawione przed moderatorami/przewodniczącymi? Czy udało się Panu/Pani zrealizować te zadania?	
blok 4	ocena efektów prac zespołu
11. Jak ocenia Pan/Pani końcowe efekty pracy zespołu (raport końcowy, raporty z poszczególnych spotkań)? 12. Jak oceni Pan/Pani przydatność tych efektów z punktu widzenia prac nad aktualizacją SRWP 2020? 13. Jak ocenia Pan/Pani zapisy SRWP 2020 w kontekście wyników prac zespołu? Co z nich zostało wykorzystane? 14. Zakładając, że zespoły o podobnych charakterze będą powoływane w województwie pomorskim także w przyszłości, czy widzi Pan/Pani sposoby na usprawnienie sposobu ich pracy oraz na zwiększenie użyteczności wypracowywanych przez nie wniosków?	

1.2.3 Badanie ankietowe (CAWI) członków TZR/SZR

Uzupełnieniem badań jakościowych była ankieta internetowa (CAWI) członków tematycznych i subregionalnych zespołów roboczych.

wprowadzenie	
Niniejsza ankieta jest elementem badania <i>Ocena ex-ante Projektu zaktualizowanej Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego</i>. Jej celem jest uzupełnienie informacji i wzbogacenie wniosków na temat procesu aktualizacji dokumentu, którego głównym punktem były prace Tematycznych i Subregionalnych Zespołów Roboczych. Dodatkowo, chcielibyśmy poznać Państwa opinie na temat powstałego projektu Strategii, w szczególności z punktu widzenia wkładu reprezentowanego przez Pana/Panią Zespółu. W badaniu zapewniamy Państwu anonimowość, co oznacza że udzielone odpowiedzi nie będą w żaden sposób powiązane z osobą ich udzielającą. Wyniki posłużą nam do zaprezentowania ogólnych opinii i wniosków na temat procesu aktualizacji oraz projektu SRWP 2020. Ponieważ Państwa zdanie jest dla nas bardzo ważne, stanowi również istotny	

wkład do warstwy merytorycznej raportu końcowego z realizowanego przez nas badania, prosimy o udzielanie szczerych odpowiedzi.

Ponieważ część z pytań dotyczy powstałego projektu SRWP 2020, prosimy o zapoznanie się z jego treścią, dostępną pod adresem http://strategia2020.pomorskie.eu/res/strategia2020/srwp_projekt_29_03_2012.pdf

Ankieta składa się z 5 bloków tematycznych oraz metryczki, w której prosimy o wskazanie nazwy zespołu w którego pracach brał Pan/Pani udział. W kwestionariuszu znajdują się zarówno pytania zamknięte (jednokrotnego wyboru), pytania ze skalą (w których prosimy o ustosunkowanie się do prezentowanych twierdzeń), jak i pytania otwarte (w których prosimy o wyrażenie swojej opinii na dany temat, lub uzasadnienie udzielonej odpowiedzi). Prosimy o uważne zapoznanie się z treścią każdego z pytań, a następnie udzielenie odpowiedzi zgodnych z Pana/Pani opinią. Jednocześnie, zwracamy uwagę na konieczność udzielenia odpowiedzi na wszystkie pytania, co zwiększy użyteczność wyników badania.

Z góry dziękujemy za poświęcony czas.

	blok o	metryczka
o.1	Z poniższej listy proszę wybrać Zespół Roboczy w którego Pracach brał(a) Pan/Pani udział:	
	• Tematyczny Zespół Roboczy Zasoby Naturalne; • Tematyczny Zespół Roboczy Zasoby i Powiązania Gospodarcze; • Tematyczny Zespół Roboczy Kapitał Ludzki i Społeczny oraz Usługi Publiczne; • Tematyczny Zespół Roboczy Sieci Infrastrukturalne; • Metropolitalny Subregionalny Zespół Roboczy; • Słupski Subregionalny Zespół Roboczy • Południowy Subregionalny Zespół Roboczy • Nadwiślański Subregionalny Zespół Roboczy	
o.2	W ilu spotkaniach zespołu brał Pan/Pani udział?	
	[proszę podać liczbę]	
	blok 1	założenia pracy zespołu
1.1	Jakie były Pana/Pani zdaniem najważniejsze cele prac zespołu?	
	[pytanie otwarte]	
1.2	Proszę ustosunkować się do następujących stwierdzeń dotyczących założeń pracy zespołu.	
	• Podczas prac zespołu znałem zapisy <i>Przewodnika aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego</i>, w którym określono zasady i zakres prac zespołu. • Cele pracy zespołu zostały precyzyjnie określone. • Członkowie zespołu dobrze zdawali sobie sprawę z postawionych przed nimi celów. • Członkowie zespołu zostali dobrani w sposób prawidłowy biorąc pod uwagę postawione przed zespołem zadania. • Zakres pracy zespołu został określony w sposób dopasowany	(odpowiedzi dostępne przy każdym stwierdzeniu) • Zdecydowanie się zgadzam. • Zgadzam się • Raczej się zgadzam • Raczej się nie zgadzam • Nie zgadzam się

	do jego możliwości.	Zdecydowanie się nie zgadzam
	Miejsce na dodatkowe komentarze dotyczące założeń prac zespołu.	
	blok 2	organizacja i sposób pracy zespołu
2.1	Proszę ocenić jaką wagę w pracach zespołu przyłożono do prac nad zdiagnozowaniem: <i>Odpowiedzi proszę określić za pomocą skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza, że pod czas prac oceniane zagadnienie nie było w ogóle istotne (omawiane) natomiast 5 że poświęcono mu bardzo dużo uwagi.</i>	
	- czynników zewnętrznych wpływających na rozwój regionu/subregionu; - atutów i słabości; - szans i zagrożeń; - potencjałów i problemów; - scenariuszy rozwojowych i wizji; - celów, kierunków.	(odpowiedzi dostępne przy każdym stwierdzeniu) Skala 1-5
2.2	Proszę krótko opisać kolejność pracy nad ww. zagadnieniami.	
	[pytanie otwarte]	
2.3	W jaki sposób wypracowano formułę pracy zespołu? Chodzi nam o to kiedy i jakie rozwiązania organizacyjne zostały przyjęte oraz kto był ich pomysłodawcą.	
	[pytanie otwarte]	
2.4	Czy brał Pan/Pani udział w pracach zespołu poza oficjalnymi spotkaniami? Na czym polegały te prace?	
	[pytanie otwarte]	
2.5	Proszę ustosunkować się do następujących stwierdzeń dotyczących organizacji prac zespołu.	
	Tryb pracy zespołu był optymalny. - Prace zespołu były dobrze zorganizowane. - Dyskusje podczas spotkań miały wysoki poziom merytoryczny. - Dyskusje podczas spotkań były w odpowiedni sposób moderowane. - Każdy z uczestników prac zespołu miał szanse na nieskrępowane formułowanie swoich poglądów. - Dyskusja była zdominowana przez niewielką liczbę członków zespołu.	(odpowiedzi dostępne przy każdym stwierdzeniu) - Zdecydowanie się zgadzam. - Zgadzam się - Raczej się zgadzam - Raczej się nie zgadzam - Nie zgadzam się - Zdecydowanie się nie zgadzam
2.6	Które z tematów poruszanych podczas prac zespołu wzbudzały szczególnie duże kontrowersje?	
	[pytanie otwarte]	
2.7	W jakim stopniu prace zespołu uwzględniały wytyczne określone w <i>Przewodniku...</i> i <i>Koncepcji...</i> ?	
	tematyczna koncentracja interwencji w aktualizowanej Strategii	całkowicie

	• prorozwojowy charakter celów Strategii • pominięcie zadań/działań o charakterze lokalnym i rutynowym	• w dużym stopniu • w średnim stopniu • w małym stopniu • wcale
2.8	Miejsce na dodatkowe komentarze dotyczące organizacji prac zespołu.	
	blok 3	ocena efektów pracy zespołu
	Ostateczne wyniki prac poszczególnych zespołów dostępne są na stronie: http://strategia2020.pomorskie.eu/pl/tematyczne_zespoły_roboce http://strategia2020.pomorskie.eu/pl/subregionalne_zespoły_roboce	
3.1	Proszę pokrótce opisać w jaki sposób opracowano raport końcowy z prac zespołu? Kto był pomysłodawcą jego koncepcji oraz w jaki sposób ustalono zawartość merytoryczną raportu?	
	[pytanie otwarte]	
3.2	Proszę ustosunkować się do następujących stwierdzeń dotyczących organizacji prac zespołu.	
	• Zgadzam się z zapisami raportu końcowego. • Zapisy raportu końcowego dobrze odzwierciedlają przebieg spotkań zespołu. • Formułowane przeze mnie podczas spotkań opinie zostały uwzględnione w raporcie końcowym. • Wyniki prac zespołu są zgodne ze sformułowanymi w stosunku do nich oczekiwaniami. • Zapisy raportu końcowego uważam za użyteczne z punktu widzenia prac nad aktualizacją Strategii. • Wyniki prac zespołu zostały uwzględnione w projekcie zaktualizowanej SRWP 2020.	(odpowiedzi dostępne przy każdym stwierdzeniu) • Zdecydowanie się zgadzam. • Zgadzam się • Raczej się zgadzam • Raczej się nie zgadzam • Nie zgadzam się • Zdecydowanie się nie zgadzam
3.3	Miejsce na dodatkowe komentarze dotyczące wyników prac zespołu.	
	blok 4	Ocena zapisów projektu SRWP 2020
4.1	Proszę ocenić w jakim stopniu efekty prac zespołu zostały odzwierciedlone w zapisach projektu SRWP 2020? <i>Prosimy o udzielenie odpowiedzi z uwzględnieniem zapisów dotyczących poszczególnych celów operacyjnych dokumentu. Odpowiedzi proszę określić za pomocą liczb od 1 do 5, gdzie 1 oznacza, że w zapisach SRWP 2020 całkowicie pominięto wyniki prac zespołu, natomiast 5 że zostały one w całości uwzględnione.</i>	
	• 1.1 Efektywne sieci współpracy gospodarczej • 1.2 Konkurencyjne szkolnictwo wyższe • 1.3 Skuteczny system obsługi inwestorów • 1.4 Unikatowa oferta turystyczna i kulturalna • 2.1 Wysoka aktywność zawodowa	(odpowiedzi dostępne przy każdym stwierdzeniu) • Skala 1-5 • Nie dotyczy Uwaga: Jeżeli tematyka danego celu

	• 2.2 Wysoka aktywność społeczna • 2.3 Wyrównany dostęp do usług publicznych • 3.1 Sprawny system transportowy • 3.2 Efektywne gospodarowanie energią • 3.3 Czyste środowisko i bioróżnorodność • 3.4 Skuteczna ochrona przeciwpowodziowa	operacyjnego nie była przedmiotem prac Pana/Pani zespołu prosimy o wybór odpowiedzi nie dotyczy
4.2	Proszę pokrótce opisać jak ocenia Pan/Pani SRWP 2020 z punktu widzenia efektów prac Pani/Pana Zespołu Roboczego?	
	[pytania otwarte]	
	blok 5	rekomendacje
	Zakładając, że podczas prac nad kolejnymi dokumentami strategicznymi w województwie pomorskim powoływane będą zespoły robocze o podobnym profilu, jakie zmiany należałoby wprowadzić w odniesieniu do: • zakresu zadań? • organizacji prac? • sposobu wypracowywania wniosków? [pytania otwarte]	

1.2.4 Grupa fokusowa z przedstawicielami zespołu redakcyjnego

Dodatkowym narzędziem pozwalającym na ocenę zapisów badanego dokumentu była grupa fokusowa z udziałem zespołu redakcyjnego. Spotkanie rozpoczęło się od krótkiej prezentacji członków zespołu badawczego (moderatorów), którzy przedstawili wstępne wnioski z ewaluacji ex-ante, w szczególności dotyczące struktury dokumentu (roli poszczególnych części) oraz oceny spójności wewnętrznej (z perspektywy najważniejszych wyborów strategicznych dokonanych na poziomie celów operacyjnych). Następnie, autorzy Strategii mieli szanse na skomentowanie tych wniosków oraz przedstawienie dodatkowych uzasadnień przyjętych w dokumencie zapisów.

1.2.5 Udział w procesie aktualizacji Strategii oraz w procesie konsultacji społecznych

Członkowie zespołu badawczego uczestniczyli jako obserwatorzy w:

- pracach Tematycznych i Subregionalnych Zespołów Roboczych;
- konferencjach subregionalnych (w ramach konsultacji społecznych).