



Lubuskie
Warte zachodu



Ewaluacja ex-ante projektu Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030

Raport końcowy

Autorzy:

dr hab. Wojciech Dziemianowicz

Magdalena Cybulska

Izabella Jurkiewicz

dr Julita Łukomska



Warszawa, styczeń 2020 r.

Spis treści:

STRESZCZENIE RAPORTU	5
REPORT SUMMARY	7
1. WPROWADZENIE	9
1.1. KONTEKST I CEL BADANIA	9
1.2. ZAKRES BADANIA	9
1.2.1. Zakres podmiotowy badania	9
1.2.2. Zakres przedmiotowy	10
1.2.3. Zakres czasowy	10
1.2.4. Zakres terytorialny	10
2. KONCEPCJA BADANIA	11
2.1. OBSZARY BADAWCZE	11
2.2. PYTANIA BADAWCZE	11
2.3. KRYTERIA EWALUACYJNE	11
2.4. METODY BADAWCZE	11
2.4.1. Analiza danych zastanych (desk research)	12
2.4.2. Telefoniczne wywiady pogłębione (TDI)	12
2.4.3. Panel ekspertów	12
2.4.4. Szacowanie wartości wskaźników (docelowych)	12
2.5. METODY I NARZĘDZIA W KONTEKŚCIE OBSZARÓW I PYTAŃ BADAWCZYCH	13
3. WYNIKI EWALUACJI EX ANTE PROJEKTU SRWL 2030	14
3.1. OCENA KOMPLETNOŚCI DOKUMENTU, TRAFNOŚCI/ADEKWATNOŚCI, SPÓJNOŚCI WEWNĘTRZNEJ PROJEKTU SRWL 2030	14
3.1.1. Pytanie badawcze: Czy określone cele wynikają ze zdefiniowanych wyzwań oraz zdiagnozowanych potencjałów i problemów?	14
3.1.1.1. Diagnoza	14
3.1.1.2. Analiza SWOT	14
3.1.1.3. Wyzwania	18
3.1.1.4. Wyznaczone cele a część diagnostyczna	19
3.1.2. Pytanie badawcze: Czy część kierunkowa projektu Strategii jest spójna, czytelna i logicznie powiązana?	20
3.1.2.1. Wizja i cel główny	20
3.1.2.2. Cele strategiczne i cele operacyjne	21
3.1.2.3. Wymiar terytorialny	24
3.2. OCENA SPÓJNOŚCI ZEWNĘTRZNEJ PROJEKTU SRWL 2030	29
3.2.1. Pytanie badawcze: Czy zasady krajowej i europejskiej polityki rozwoju zostały we właściwym zakresie przetransponowane do projektu Strategii (w szczególności z KSRR i SOR)?	29
3.2.1.1. Zasady polityki regionalnej określone w KSRR 2030	29
3.2.1.2. Spójność z krajowymi i europejskimi dokumentami strategicznymi	30
3.2.2. Pytanie badawcze: Czy z punktu widzenia systemu zarządzania krajem i oczekiwań wobec regionalnych dokumentów strategicznych, strategia jest dokumentem kompletnym?	35
3.3. OCENA SYSTEMU REALIZACJI I MONITORINGU, W TYM RAM FINANSOWYCH PROJEKTU SRWL 2030	37
3.3.1. Pytanie badawcze: Czy system realizacji projektu Strategii obejmuje realizację wizji, celów strategicznych i operacyjnych oraz celu głównego i celów szczegółowych?	37
3.3.1.1. Instytucje	37
3.3.1.2. Dokumenty	37
3.3.1.3. Ramy finansowe	38

3.3.2.	<i>Pytanie badawcze: Czy system monitorowania pozwala na efektywną ocenę stanu realizacji Strategii?</i>	38
3.3.2.1.	Organizacja monitoringu Strategii	38
3.3.2.2.	Wskaźniki realizacji celów	38
4.	SYNTEZA, WNIOSKI I REKOMENDACJE	41
4.1.	DOKUMENT WRAZ Z ZAŁĄCZNIKAMI	41
4.2.	DIAGNOZA	42
4.3.	CZĘŚĆ KIERUNKOWA	42
4.4.	PRZEKSZTAŁCENIA PRZESTRZENI	42
4.5.	SPÓJNOŚĆ WEWNĘTRZNA I ZEWNĘTRZNA	43
4.6.	SYSTEM REALIZACJI STRATEGII	43
5.	BIBLIOGRAFIA	45
6.	ZAŁĄCZNIKI	46
6.1.	WARTOŚCI WSKAŹNIKÓW REALIZACJI STRATEGII (BAZOWE I DOCELOWE)	46
6.2.	UWAGI DO WSKAŹNIKÓW	49
6.3.	SPIS TABEL	53

Skróty użyte w ewaluacji:

Skrót	Rozwinięcie
KSRR	Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego
GUS	Główny Urząd Statystyczny
MOF	Miejski Obszar Funkcjonalny
OSI	Obszar Strategicznej Interwencji
OZE	odnawialne źródła energii
OW	Ośrodek Wojewódzki
PZPWL	Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego
RPO	Regionalny Program Operacyjny
SOR	Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju
SRPZ	Strategia Rozwoju Polski Zachodniej
SRWL	Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego
UE	Unia Europejska

Streszczenie raportu

Ewaluacja ex-ante stanowi ocenę projektu Strategii Województwa Lubuskiego 2030 przyjętego przez Zarząd Województwa w dniu 10 grudnia 2019 r. Głównym celem przeprowadzonej ewaluacji była:

kompleksowa ocena projektu Strategii oraz przedstawienie wniosków i rekomendacji w celu podniesienia jakości dokumentu.

Kluczowymi czynnikami skłaniającymi do aktualizacji dotychczasowej Strategii są zmiany uwarunkowań zewnętrznych oraz procesy zachodzące wewnątrz województwa. Obok trendów ogólnosiwiatowych, społeczno-gospodarczych oraz technologicznych, które są nowymi wyzwaniami dla wielu regionów, w kraju rząd RP przyjął dwa kluczowe dla programowania rozwoju dokumenty strategiczne: (A) Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) oraz (B) Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego (KSRR). Ponadto należy wskazać trwające prace nad nową perspektywą finansową Unii Europejskiej, a co za tym idzie, nowymi uwarunkowaniami finansowania rozwoju na poziomie regionów. Również w województwie lubuskim zachodzą procesy, na które powinna odpowiedzieć polityka rozwoju regionu, a należą do nich m.in. starzenie się społeczeństwa, przekształcenia na rynku pracy. Region podlega również skutkom zmian klimatycznych, powinien również określić swoje miejsce w procesie globalnych zmian technologicznych.

Ewaluacja miała odpowiedzieć na szereg pytań badawczych w trzech obszarach problemowych:

1. Obszar oceny kompletności dokumentu, trafności/adekwatności, spójności wewnętrznej projektu SRWL 2030;
2. Obszar oceny spójności zewnętrznej projektu SRWL 2030;
3. Obszar oceny systemu realizacji i monitoringu, w tym ram finansowych projektu SRWL 2030.

W ewaluacji zastosowano trzy kryteria ewaluacyjne:

- ✓ kryterium trafności/adekwatności – służące odpowiedzi na pytanie: Czy zapisane w projekcie SRWL 2030 założenia (wyzwania, wizja, cele strategiczne, operacyjne i kierunki interwencji) są trafnie sformułowane w stosunku do opracowanej diagnozy społeczno-gospodarczej województwa lubuskiego?
- ✓ kryterium spójności – pozwalające odpowiedzieć na pytanie: czy poszczególne elementy projektu SRWL 2030 są ze sobą spójne, powiązane w sposób logiczny i nie wykluczają siebie nawzajem?
- ✓ kryterium przewidywanej skuteczności – pozwalające ocenić czy planowany sposób realizacji projektu SRWL 2030 został określony logicznie i trafnie oraz czy przyczyni się do osiągnięcia wskazanych celów?

Sformułowane pytania badawcze oraz przyjęte kryteria ewaluacyjne wymagały zastosowania kilku metod badawczych. W szczególności były to: analiza danych zastanych, telefoniczne wywiady pogłębione (z osobami zaangażowanymi w proces tworzenia dokumentu), panel ekspertów (złożony ze specjalistów w zakresie rozwoju regionalnego spoza województwa lubuskiego) oraz ekonometryczne metody szacowania wskaźników.

Dokonana ocena pozwoliła sformułować wnioski i rekomendacje, które mogą przyczynić się do poprawy dokumentu na etapie jego finalizowania po uwzględnieniu uwag z konsultacji społecznych. Kluczowe wnioski dotyczą następujących zagadnień:

- A. **Ogólna ocena przygotowanego projektu Strategii.** Projekt Strategii jest przygotowany według wysokich standardów, w procesie partycypacyjnym oraz zawiera wszystkie kluczowe i wymagane prawem elementy (należy podkreślić, że integralną częścią Strategii są załączniki, w których znajduje się m.in. diagnoza oraz przedsięwzięcia strategiczne);
- B. **Ocena układu Strategii.** W ocenie ewaluatorów warto rozważyć włączenie do dokumentu głównego dwóch części załącznika, tj. analizy SWOT oraz analizy trendów rozwojowych. W obu przypadkach ułatwiłoby to odbiór dokumentu, ponieważ analiza SWOT stanowi przejście od diagnozy do celów, a opracowany rozdział na temat trendów bardzo dobrze opisuje uwarunkowania zewnętrzne;

- C. **Diagnoza** – ta część Strategii składa się w rzeczywistości z części opisowej do wyzwań (dokument główny) oraz diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej województwa i analizy trendów rozwojowych zamieszczonych w załącznikach. W całej diagnozie brakuje wyraźnego wyróżnienia uwarunkowań zewnętrznych rozwoju województwa. W pewnym stopniu uwarunkowania te uwzględnione są w prognozowanych trendach rozwojowych, ale nie przedstawiają m.in. istotnych mega-trendów światowych, założeń polityki unijnej oraz krajowej. W niesatysfakcjonujący sposób ujęte są uwarunkowania transgraniczne oraz relacje z innymi województwami;
- D. **Ocena spójności wewnętrznej w zakresie diagnozy i analizy SWOT.** Zaprezentowana analiza SWOT w dużej mierze wynika z diagnozy społeczno-gospodarczej. Część diagnostyczna przygotowana została właściwie (z zastrzeżeniami wyrażonymi powyżej) i pozwoliła zidentyfikować najważniejsze potrzeby i potencjały rozwojowe. Ewaluacja wskazuje czynniki wymienione w analizie SWOT, które nie zawsze wynikają z zapisów przeprowadzonej diagnozy;
- E. **Część kierunkowa Strategii** – tę część Strategii charakteryzuje czytelny i logiczny 4-stopniowy układ celów, przygotowany w oparciu o 4 sfery (społeczna, gospodarcza, przestrzenna i zarządzania rozwojem regionu). Stanowi to jednocześnie właściwą kontynuację dotychczas prowadzonych procesów planowania strategicznego. Część kierunkowa projektu wykazuje wysoki poziom spójności, zarówno w układzie pionowym (hierarchii celów), jak i poziomym (współzależności celów). Szeroki katalog projektów strategicznych, który służyć ma jako element wdrożeniowy SRWL 2030 trafnie koresponduje z obranymi kierunkami interwencji;
- F. **Wymiar terytorialny** – Strategia w szerokim zakresie podejmuje zagadnienie terytorializacji polityki rozwoju. Podejście terytorialne, uwzględniające zróżnicowania wewnątrz wojewódzkie, widoczne jest w diagnozie, również w analizie SWOT, ale przede wszystkim w wyróżnionych Obszarach Strategicznej Interwencji. Należy podkreślić, że Obszary Strategicznej Interwencji uwzględniają zapisy dokumentów rządowych (powtórzenie OSI wskazanych przez SOR i KSRR), a także zapisy obowiązującego wciąż Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego. W projekcie Strategii brakuje jednak odniesień do strategii województw sąsiadujących z Lubuskim i relacji transgranicznych;
- G. **Spójność z dokumentami rządowymi i unijnymi** – ewaluacja jednoznacznie wskazuje, że zasady krajowej i europejskiej polityki rozwoju w większości zostały we właściwym zakresie przetransportowane do projektu Strategii. Implementacja założeń wynikających z dokumentów wyższego rzędu jest widoczna zarówno w zakresie wdrażania konkretnych zasad polityki regionalnej, jak i w ramach spójności założeń rozwojowych (cele i kierunki działań);
- H. **System realizacji Strategii** – właściwie określono zakres instytucjonalny oraz przedmiotowy. Wysoko należy ocenić próbę szacowania środków potrzebnych na realizację Strategii, przy tak dużych obszarach niepewności, szczególnie w zakresie budżetu europejskiego;
- I. **Monitoring strategii** – opisany w Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 system monitoringu w swoich założeniach wypełnia standardy przyjęte dla strategii regionalnych i zasadniczo umożliwia efektywną ocenę stanu realizacji Strategii. Jednocześnie jednak warto zauważyć możliwości jego dopracowania, podnoszące oczekiwaną efektywność pomiaru.

Reasumując, należy stwierdzić, że Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 jest dokumentem kompletnym. Biorąc pod uwagę oczekiwania wobec regionalnych dokumentów strategicznych, Strategia (łącznie z załącznikami) zawiera wszystkie niezbędne elementy, jednak w celu poprawy układu i czytelności dokumentu sugerowane jest wdrożenie kilku uzupełnień.

Report summary

The ex-ante evaluation is an assessment of the draft Strategy of the Lubuskie Voivodship 2030 adopted by the Voivodship Board on December 10, 2019. The main purpose of the evaluation was

a comprehensive assessment of the Strategy draft and presentation of conclusions and recommendations aimed to improve the document's quality.

The key factors prompting the update of the current Strategy are changes in external conditions and processes occurring within the voivodship. In addition to global, socio-economic and technological trends, which constitute new challenges for many regions, the country's government has adopted two key strategic documents for development programming: (A) Strategy for Responsible Development and (B) National Strategy for Regional Development. In addition, the ongoing work on the new financial perspective of the European Union and, hence, new conditions for financing the development at regional level should be pointed out. Also in the Lubuskie voivodship there are processes to which the region's development policy should respond. Those include, among others, aging of the society and transformations on the labour market. The region is also liable to the effects of climate change, and should also define its place in the process of global technological change.

The evaluation was supposed to answer a number of research questions in three problem areas:

1. The area of assessing the completeness of the document and the relevance / adequacy and the internal consistency of the SRWL 2030 project;
2. The area of assessing the external consistency of the SRWL 2030 project;
3. The area of assessing the implementation and monitoring system, including the financial framework of the SRWL 2030 project.

Three criteria were used in the evaluation:

- ✓ the relevance / adequacy criterion - to answer the question if the assumptions (challenges, vision, strategic goals, operational goals and directions of intervention) written down in the SRWL 2030 project are correctly formulated in relation to the developed socio-economic diagnosis of the Lubuskie Voivodeship;
- ✓ the consistency criterion - to answer the question if the individual elements of the SRWL 2030 project are coherent, logically connected and do not exclude each other;
- ✓ the criterion of expected effectiveness - to assess whether the planned way of implementing the SRWL 2030 project was logically and accurately determined and would contribute to achieving the indicated goals.

The formulated research questions and the adopted evaluation criteria required the use of several research methods. In particular, these were: analysis of existing data, in-depth telephone interviews (with people involved in the document creation process), an expert panel (consisting of specialists in regional development outside the Lubuskie Voivodship) and econometric methods for estimating indicators.

The assessment enabled to formulate conclusions and recommendations that may contribute to the improvement of the document in its final phase after taking into account the comments from public consultations.

The key conclusions concern the following issues:

- A. Overall assessment of the draft Strategy. The draft Strategy has been prepared to high standards in a participatory process and contains all the key and legally required elements (it should be emphasized that the appendices containing, among others, diagnosis and strategic undertakings are an integral part of the Strategy);
- B. Assessment of the Strategy's layout. In the evaluators' opinion, it is worth considering if two parts of the appendix, i.e. the SWOT analysis and the analysis of development trends should be incorporated into the

main document. In both cases, this would facilitate reception of the document because the SWOT analysis is a transition from diagnosis to goals while the chapter on trends describes the external conditions very well;

- C. Diagnosis - this part of the Strategy really consists of a descriptive part to the challenges (the main document) and the diagnosis of the socio-economic situation of the voivodship plus an analysis of development trends included in the appendices. The whole diagnosis lacks a clear specification of external conditions of the voivodship's development. To some extent, these conditions are included in the forecasted development trends but they do not present, among others, the significant mega-global trends and the EU / national policy assumptions. The cross-border conditions and relations with other voivodships are not satisfactorily stated;
- D. Assessment of internal consistency in the diagnosis and SWOT analysis. The SWOT analysis presented largely results from the socio-economic diagnosis. The diagnostic part was prepared properly (with the reservations expressed above) and enabled to identify the most important development needs and potentials. The evaluation indicates the factors listed in the SWOT analysis that do not always result from the diagnosis records;
- E. Directional part of the Strategy - this part of the Strategy is characterized by a clear and logical 4-level system of goals based on 4 spheres (social, economic, spatial and regional development management). Simultaneously, this is a proper continuation of the strategic planning processes conducted so far. The directional part of the project shows a high level of consistency, both in the vertical (hierarchy of goals) and horizontal (interdependence of goals) arrangement. The broad catalogue of strategic projects, which is to serve as an implementation element of SRWL 2030 corresponds correctly with the chosen directions of intervention;
- F. Territorial dimension. The strategy addresses extensively the issue of territorialisation of development policy. The territorial approach, taking into account the differences within the voivodship, can be seen in the diagnosis and also in the SWOT analysis but mainly in the singled-out Areas of Strategic Intervention. It should be emphasized that the Areas of Strategic Intervention include the provisions of government documents (repetition of the Areas of Strategic Intervention indicated by the Strategy for Responsible Development and the National Strategy for Regional Development.) as well as the provisions of the still valid Spatial Development Plan for the Lubuskie Voivodship. The draft Strategy, however, lacks references to the strategy of the neighbouring voivodships of Lubuskie and the cross-border relations;
- G. Consistency with government and EU documents - the evaluation clearly indicates that the principles of national and European development policy have been properly transferred to the draft Strategy for the most part. The implementation of the assumptions resulting from higher-order documents is visible both in the scope of implementation of specific regional policy principles and as regards the coherence of development assumptions (goals and courses of action);
- H. Strategy implementation system - the institutional and subject scope has been properly defined. The attempt to estimate the funds needed for the Strategy's implementation should be highly appreciated, given large areas of uncertainty, especially as regards the European budget;
- I. Monitoring of the strategy - the monitoring system described in the Development Strategy of the Lubuskie Voivodship 2030 meets in its assumptions the standards adopted for the regional strategies and basically enables effective assessment of the status of Strategy implementation. At the same time, however, it is worth pointing out that it could be refined to increase the expected measurement efficiency.

To sum up, it must be said that the 2030 Lubuskie Voivodeship Development Strategy is a complete document. Considering the expectations towards the regional strategic documents, the Strategy (including the appendices) contains all the necessary elements. However, in order to improve the layout and readability of the document, it is suggested to make several additions.

1. Wprowadzenie

1.1. Kontekst i cel badania

Poddany ewaluacji projekt Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 (SRWL) jest w rzeczywistości aktualizacją Strategii uchwalonej w 2012 roku (uchwała Nr XXXII/319/12 Sejmiku Województwa Lubuskiego z dnia 19 listopada 2012 r.). Aktualizacja jest potrzebna, ponieważ w otoczeniu województwa zaszły istotne zmiany:

- ✓ Rząd RP przyjął dwa kluczowe dokumenty strategiczne – Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) oraz Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego (KSRR), których zmiana wywołuje konieczność dokonania przeglądu strategii wojewódzkich. Oba dokumenty prezentują, według ich twórców, nowe podejście do procesów rozwojowych, zatem z dużym prawdopodobieństwem wszystkie strategie wojewódzkie powinny zostać poddane aktualizacji;
- ✓ dokonują się istotne zmiany społeczno-gospodarcze i technologiczne na świecie, które mają wpływ na kształtowanie nowych uwarunkowań rozwoju województwa lubuskiego;
- ✓ trwają prace nad nową perspektywą finansową Unii Europejskiej, a co za tym idzie, nowymi uwarunkowaniami finansowania rozwoju na poziomie regionów.

Również w województwie lubuskim zachodzą procesy, na które powinna odpowiedzieć polityka rozwoju regionu, a należą do nich m.in. starzenie się społeczeństwa, przekształcenia na rynku pracy. Region podlega również skutkom zmian klimatycznych, powinien również określić swoje miejsce w procesie globalnych zmian technologicznych.

Ewaluacja ex-ante stanowi ocenę projektu Strategii Województwa Lubuskiego 2030, a jej głównym celem jest:

kompleksowa ocena ex-ante projektu Strategii oraz przedstawienie wniosków i rekomendacji w celu podniesienia jakości dokumentu.

Z zaprezentowanego celu wynika istotna badania, któremu poddawany jest projekt Strategii¹. Proces ewaluacji ex-ante projektu Strategii ma przyczynić się do poprawy dokumentu oraz zapobiec ew. nieścisłościom i niespójnościom Strategii z dokumentami strategicznymi na poziomie krajowym i unijnym.

1.2. Zakres badania

1.2.1. Zakres podmiotowy badania

W niniejszym badaniu podmiotem jest samorząd województwa i planowana przez niego polityka rozwoju regionalnego. W szerszym ujęciu do grupy podmiotów należy włączyć inne instytucje (w tym zewnętrzne), które mają znaczący wpływ na realizację polityki rozwoju w województwie.

Podmiotem badania jest samorząd województwa lubuskiego:

- ✓ Sejmik Województwa Lubuskiego;
- ✓ Zarząd Województwa Lubuskiego;
- ✓ Zespół roboczy ds. Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego;
- ✓ Ekspert zewnętrzny biorący udział w procesie aktualizacji SRWL 2030;
- ✓ Rada ds. Rozwoju Województwa Lubuskiego.

¹ Sama ewaluacja jest wymagana zapisami Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2019 r. poz. 1295).

1.2.2. Zakres przedmiotowy

Przedmiotem ewaluacji jest projekt Strategii rozwoju województwa lubuskiego 2030. Zgodnie z SOPZ, szczegółowej analizie poddane zostaną następujące elementy projektu SRWL 2030:

1.2.3. Zakres czasowy

Zgodnie z SOPZ, badaniem objęto zakres przyjętych założeń rozwoju województwa lubuskiego, zapisanych w projekcie SRWL 2030 w okresie 2020-2030, z odniesieniem się do lat bazowych diagnozy 2012-2018.

1.2.4. Zakres terytorialny

Badanie obejmowało województwo lubuskie.

2. Koncepcja badania

2.1. Obszary badawcze

Ewaluacja prowadzona była w trzech obszarach problemowych:

1. Ocena kompletności dokumentu, trafności/adekwatności, spójności wewnętrznej projektu SRWL 2030;
2. Ocena spójności zewnętrznej projektu SRWL 2030;
3. Ocena systemu realizacji i monitoringu, w tym ram finansowych projektu SRWL 2030.

2.2. Pytania badawcze

W każdym z trzech, określonych w SOPZ, obszarach badawczych, ewaluacja udzieliła odpowiedzi na dwa kluczowe pytania:

1. w obszarze (1) **oceny kompletności dokumentu, trafności/adekwatności, spójności wewnętrznej projektu SRWL 2030** udzielona została odpowiedź na pytania:
 - a. Czy określone cele wynikają ze zdefiniowanych wyzwań oraz zdiagnozowanych potencjałów i problemów?
 - b. Czy część kierunkowa projektu Strategii jest spójna, czytelna i logicznie powiązana ?
2. w obszarze **oceny spójności zewnętrznej projektu SRWL 2030** – udzielona została odpowiedź na pytania:
 - a. Czy zasady krajowej i europejskiej polityki rozwoju zostały we właściwym zakresie przetransponowane do projektu Strategii (w szczególności z KSRR i SOR)?
 - b. Czy z punktu widzenia systemu zarządzania krajem i oczekiwań wobec regionalnych dokumentów strategicznych, strategia jest dokumentem kompletnym?
3. w obszarze **oceny systemu realizacji i monitoringu, w tym ram finansowych projektu SRWL 2030** udzielona została odpowiedź na pytania:
 - a. Czy system realizacji projektu Strategii obejmuje realizację wizji, celów strategicznych i operacyjnych oraz celu głównego i celów szczegółowych (realizatorzy wyzwań, efektywność współpracy, sprawozdawczość, itd.)?
 - b. Czy system monitorowania pozwala na efektywną ocenę stanu realizacji Strategii?

2.3. Kryteria ewaluacyjne

W ewaluacji ex-ante zastosowane zostały trzy wymagane kryteria:

- ✓ kryterium trafności/adekwatności – służące odpowiedzi na kluczowe pytanie: Czy zapisane w projekcie SRWL 2030 założenia (wyzwania, wizja, cele strategiczne, operacyjne i kierunki interwencji) są trafnie sformułowane w stosunku do opracowanej diagnozy społeczno-gospodarczej województwa lubuskiego?
- ✓ kryterium spójności – pozwalające odpowiedzieć na pytanie: czy poszczególne elementy projektu SRWL 2030 są ze sobą spójne, powiązane w sposób logiczny i nie wykluczają siebie nawzajem?
- ✓ kryterium przewidywanej skuteczności – pozwalające ocenić czy planowany sposób realizacji projektu SRWL 2030 został określony logicznie i trafnie oraz czy przyczyni się do osiągnięcia wskazanych celów?

2.4. Metody badawcze

W ewaluacji zastosowano kilka metod i narzędzi badawczych, zgodnie z raportem metodycznym.

2.4.1. Analiza danych zastanych (desk research)

W ewaluacji wykorzystano następujące materiały źródłowe:

1. Akty prawne (w szczególności ustawę z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz ustawę z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa);
2. Biała Księga w sprawie przyszłości Europy. Refleksje i scenariusze dotyczące przyszłości UE-27 do 2025 r.;
3. Dokument roboczy służb Komisji. Sprawozdanie krajowe – Polska 2019; Towarzyszący dokumentowi: Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Europejskiego Banku Centralnego i Eurogrupy; Bruksela, dnia 27.2.2019 r. SWD (2019) 1020 (tzw. County Report);
4. Strategia na rzecz odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.);
5. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030;
6. Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego 2030;
7. Strategie rozwoju sąsiednich województw: dolnośląskiego, wielkopolskiego i zachodniopomorskiego;
8. Projekty dokumentów (3) i uchwalone krajowe strategie zintegrowane (5);
9. Wskaźniki udostępniane w systemie STRATEG GUS;
10. Raporty i analizy Lubuskiego Regionalnego Obserwatorium Terytorialnego.

2.4.2. Telefoniczne wywiady pogłębione (TDI)

Telefoniczne wywiady pogłębione, czyli ustrukturalizowane wywiady prowadzone drogą telefoniczną, służyły uzyskaniu konkretnych informacji ze strony kluczowych uczestników procesu tworzenia projektu Strategii. Przeprowadzono pięć wywiadów:

- ✓ z p. Maciejem Nowickim, Dyrektorem Departamentu Rozwoju Regionalnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego;
- ✓ z p. Magdaleną Balak-Hryńkiewicz, Z-cą Dyrektora Departamentu Rozwoju Regionalnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego i przedstawicielem LROT;
- ✓ z p. Sylwią Pędzińską, Dyrektorem Departamentu Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego, przedstawicielką Zespołu roboczego ds. Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego;
- ✓ z prof. dr hab. Aleksandrem Noworolem, ekspertem zewnętrznym biorący udział w procesie aktualizacji SRWL 2030;
- ✓ z p. Romanem Fedakiem, Dyrektorem Urzędu Statystycznego w Zielonej Górze, przedstawicielem Rady ds. Rozwoju Województwa Lubuskiego.

2.4.3. Panel ekspertów

W panelu wzięło udział pięciu ekspertów, specjalistów z obszaru polityki rozwoju, polityk UE oraz polityki regionalnej (prof. Krystyna Gawlikowska-Hueckel, prof. Tadeusz Kudłacz, prof. Bogusław Plawgo, prof. Jacek Szlachta, prof. Janusz Zaleski). Panel był prowadzony metodą korespondencyjną i składał się z dwóch rund wypowiedzi ekspertów.

2.4.4. Szacowanie wartości wskaźników (docelowych)

W trakcie ewaluacji dokonany został krytyczny przegląd listy wskaźników uwzględnionych w Strategii. Oszacowano wartości docelowe wszystkich wskaźników. W szacowaniu zostało użyte modelowanie na podstawie prognozowania szeregów czasowych (przy użyciu pakietu SPSS for Windows). Modele szeregów czasowych były

wykorzystane do skonstruowania modeli wyznaczania prognoz zmian wartości wskaźnika. Założono, że wartości wskaźników nadal będą zmieniać się w czasie, tak jak w okresie, na podstawie którego szacowany był model, w związku z czym zostały postawione prognozy poprzez ekstrapolację modelu w przyszłość (wstępnie założono użycie modeli ARIMA, prostego, Holta i Browna – ostatecznie wybierany był ten, który był najlepiej dopasowany do trendu historycznego). W części wskaźników wykorzystano estymacje funkcji liniowej, kwadratowej lub zastosowano szacunek ekspercki.

2.5. Metody i narzędzia w kontekście obszarów i pytań badawczych

Ewaluacja pozwoliła udzielić odpowiedzi na wszystkie pytania badawcze dzięki zastosowaniu przewidywanych metod i narzędzi (Tabela 1).

Tabela 1. Metody i narzędzia służące odpowiedzi na pytania badawcze

Obszary i pytania badawcze	Metody i narzędzia		
	Desk research	TDI	Panel ekspertów
Ocena kompletności dokumentu, trafności/adekwatności, spójności wewnętrznej projektu SRWL 2030			
Czy określone cele wynikają ze zdefiniowanych wyzwań oraz zdiagnozowanych potencjałów i problemów?			
Czy część kierunkowa projektu Strategii jest spójna, czytelna i logicznie powiązana?			
Ocena spójności zewnętrznej projektu SRWL 2030			
Czy zasady krajowej i europejskiej polityki rozwoju zostały we właściwym zakresie przenieśnione do projektu Strategii (w szczególności z KSRR i SOR)?			
Czy z punktu widzenia systemu zarządzania krajem i oczekiwań wobec regionalnych dokumentów strategicznych, strategia jest dokumentem kompletnym?			
Ocena systemu realizacji i monitoringu, w tym ram finansowych projektu SRWL 2030			
Czy system realizacji projektu Strategii obejmuje realizację wizji, celów strategicznych i operacyjnych oraz celu głównego i celów szczegółowych (realizatorzy wyzwań, efektywność współpracy, sprawozdawczość, itd.)?			
Czy system monitorowania pozwala na efektywną ocenę stanu realizacji Strategii?			

Źródło: opracowanie własne.

3. Wyniki ewaluacji ex ante projektu SRWL 2030

3.1. Ocena kompletności dokumentu, trafności/adekwatności, spójności wewnętrznej projektu SRWL 2030

3.1.1. Pytanie badawcze: Czy określone cele wynikają ze zdefiniowanych wyzwań oraz zdiagnozowanych potencjałów i problemów?

Odpowiedź na zadane pytanie wymaga w pierwszej kolejności ewaluacji elementów części diagnostycznej SRWL 2030, którą stanowią: diagnoza społeczno-gospodarcza, analiza SWOT, prognozowane trendy rozwojowe (załączniki do SRWL 2030) oraz wyzwania rozwojowe, które uwzględniają wnioski z przeprowadzonych analiz diagnostycznych. Analiza została przeprowadzona pod kątem kompletności, trafności i spójności poszczególnych elementów.

3.1.1.1. Diagnoza

Diagnoza społeczno-gospodarcza regionu stanowi bardzo szeroką analizę uwarunkowań wewnętrznych. Przeprowadzona została w podziale na cztery sfery – społeczną, przestrzenną, gospodarczą oraz zarządzania rozwojem regionu – analogicznie do układu wyzwań i celów obecnie obowiązującej SRWL 2020.

W diagnozie uwarunkowania wewnętrzne zostały przedstawione w układzie porównawczym (dla wskaźników w przypadku, których takie zestawienie było możliwe) region lubuski, Polska, pozostałe województwa. Analiza uwzględnia zarówno stan obecny badanych zjawisk, jak i zmiany, jakie zaszły na przestrzeni ostatnich lat.

Wyżej wymienione cechy oraz wyniki przeprowadzonych badań jakościowych w ramach niniejszej ewaluacji pozwalają na postawienie wniosku, że diagnoza ta przeprowadzona została trafnie i pozwoliła na zidentyfikowanie największych potencjałów oraz potrzeb rozwojowych regionu. Dużym plusem diagnozy jest to, że nie opiera się ona wyłącznie na statystyce, ale także informacjach jakościowych na temat zrealizowanych i planowanych działań. Ponad to w ostatnim rozdziale diagnozy przedstawiono ogólną sytuację demograficzną, społeczną i gospodarczą regionu na poziomie gmin, co pozwala też w pewnym stopniu określić skalę i rozmieszczenie negatywnych zjawisk.

W diagnozie wyraźnie brakuje szerszej analizy uwarunkowań zewnętrznych. W załącznikach do SRWL 2030 znajdujemy co prawda oddzielny załącznik na temat prognozowanych trendów rozwojowych, które w pewnym stopniu stanowią uwarunkowania zewnętrzne, jednak informacja ta nie jest pełna. Wskazane jest uzupełnienie diagnozy o uwarunkowania zewnętrzne, które wskażą nie tylko przewidywane trendy rozwojowe, ale także uwarunkowania rozwoju związane z nową polityką unijną i krajową.

3.1.1.2. Analiza SWOT

Zgodnie z zapisami projektu SRWL 2030 analiza SWOT przygotowana została na podstawie zebranych w diagnozie społeczno-gospodarczej informacji. Analiza poszczególnych czynników wskazanych w SWOT pozwala jednak stwierdzić, że niektóre z nich nie znalazły swojego odzwierciedlenia w diagnozie (Tabela 2). Szczególnie zauważalne jest to w części dotyczącej szans i zagrożeń, które de facto w wskazują uwarunkowania zewnętrzne nieuwzględnione w diagnozie. Zasadne więc wydaje się uzupełnienie części diagnostycznej o rozdział dotyczący

uwarunkowań zewnętrznych, a także wskazanie źródeł informacji, na podstawie których przygotowywana była analiza SWOT².

Analiza pomijając powyższe niedociągnięcia przygotowana została trafnie i bardzo szczegółowo, co pozwoliło na właściwe określenie najważniejszych wyzwań stojących przed regionem (o czym w dalszej części rozdziału). Warto zastanowić się nad wprowadzeniem do projektu SRWL 2030 analizy SWOT, w celu lepszej prezentacji ciągłości procesu przechodzenia od diagnozy do celów strategicznych.

Tabela 2. Powiązanie elementów analizy SWOT z diagnozą społeczno-gospodarczą (numer strony diagnozy)

S (mocne strony)		W (słabe strony)	
Sfera społeczna			
Nowe kierunki studiów uruchamiane na uczelniach województwa (m.in. kierunek lekarski);	s.11	Mała liczba ludności, niski przyrost naturalny, emigracja;	s.6-7
Rozwijającą się infrastruktura kształcenia zawodowego i współpraca szkół z pracodawcami;		Niekorzystna struktura wiekowa - starzenie się społeczeństwa;	s.6-7
Wysoki wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami;	s.16	Braki w infrastrukturze i ofercie usług społecznych, szczególnie skierowanej do seniorów;	s. 15-16
Dobrze rozwinięta sieć szpitali;	s.11	Niewielka liczba studentów, w tym studentów zagranicznych;	s.9-10
Rozwijająca się infrastruktura ochrony zdrowia i ratownictwa medycznego (bazy pogotowia lotniczego, radioterapia, Centrum Zdrowia Matki i Dziecka);	s.11	Niski poziom współpracy regionalnych uczelni wyższych z międzynarodowym środowiskiem akademickim;	s.10
Rosnący kapitał społeczny, aktywność organizacji i sektora ekonomii społecznej oraz rozwój instytucjonalny społeczeństwa obywatelskiego (lokalne grupy działania, budżety obywatelskie JST),	s.20-21	Niedostateczna ilość instytucji opieki nad dziećmi do lat 3;	s.8
Relatywnie dobry poziom bezpieczeństwa publicznego;	s.67	Niski wskaźnik edukacji przedszkolnej na terenach wiejskich;	s.8
Opracowane i wdrażane programy polityki senioralnej i młodzieżowej;	s.15 -16	Migracja młodych ludzi do większych ośrodków aglomeracyjnych w Polsce (np. Poznań, Wrocław) i za granicę;	
Wsparcie procesów rewitalizacji w gminach;	s.22	Zwiększająca się liczba zgonów z powodu chorób cywilizacyjnych;	s.11
Promocja sportu i upowszechnianie aktywności sportowej;	s.14	Utrudniony dostęp do ambulatoryjnej opieki zdrowotnej i specjalistycznych usług medycznych m.in. na skutek niedoboru lekarzy;	s.11
Bogate, różnorodne zasoby dziedzictwa kulturowego oraz zróżnicowana oferta kulturalna;	s.12-13	Znaczna grupa młodzieży NEET – nie uczącej się, nie pracującej, ani też nie szkolącej się;	s. 28
Otwartość wspólnoty regionalnej na wielokulturowość.	s.12-13	Zły stan techniczny wielu zabytków architektury, konieczność pilnych, kosztownych remontów;	
		Wysokie bezrobocie w powiatach krośnieńskim, międzyszeckim, strzelecko-drezdeneckim i żagańskim;	s. 26
		Trudna sytuacja na rynku pracy wśród kobiet, długotrwale bezrobotnych, mieszkańców wsi, osób powyżej 50 roku życia i młodzieży do 30 roku życia;	s.27
		Znacząca liczba osób korzystających ze świadczeń pomocy społecznej;	s.15 s.71
		Niedostateczne wsparcie podmiotów ekonomii społecznej na obszarach wiejskich.	s.18-19
Sfera gospodarcza			
Nowe kierunki badań na uczelniach województwa (m.in. w sektorze kosmicznym);	s.34	Brak silnego ośrodka naukowo-gospodarczego;	
Wysoki poziom eksportu i korzystny bilans handlowy województwa;	s.33	Słabe zagospodarowanie i wykorzystanie niektórych terenów przeznaczonych pod inwestycje;	s.80
Wysoki udział przemysłu w strukturze gospodarki regionalnej;	s. 24 s. 29-30	Niewielka liczba dużych, rozpoznawalnych firm;	
Aktywnie działające strefy przemysłowe (Kostrzyńsko-Słubicka Specjalna Strefa Ekonomiczna, strefy aktywności gospodarczej, parki przemysłowe i naukowo-technologiczne);	s.34-35	Wciąż stosunkowo niska aktywność zawodowa ludności;	s.25

² Wydaje się, że część zaprezentowanych czynników wynika z przeprowadzonych prac warsztatowych np. te dotyczące niskiego poziomu współpracy pomiędzy różnymi podmiotami. Warto zaznaczyć, w opisie analizy skąd takie informacje pochodzą.

Wyznaczone kluczowe obszary rozwoju gospodarczego – Regionalne Inteligentne Specjalizacje;	s.37-38	Niskie zainteresowanie wykształceniem zawodowym wśród młodzieży;	s.9
Atrakcyjne obszary inwestycyjne dla inwestorów, w tym zagranicznych;	s.33	Niskie zainteresowanie kształceniem ustawicznym;	s.10
Wysoka przedsiębiorczość i zaradność ekonomiczna mieszkańców regionu;	s.31	Niski poziom nakładów i zatrudnienia w sektorze B+R;	s.37
Relatywnie wysoka liczba imigrantów zarobkowych;	s.28	Słaby poziom transferu innowacji;	s.37
Inicjatywa Rozwoju Parku Technologii Kosmicznych (Centrum Badań Kosmicznych PAN);	s.34	Trudności z pozyskaniem pracowników w wielu branżach;	s.26
Potencjał rodzimych firm w obszarze nowoczesnych technologii;	2.30 s.86	Wysoka cena produktów regionalnych i ich mała dostępność;	s.11
Rozwinięty sektor MŚP i formy jego wsparcia przez samorząd;	s.34 s.73	Brak spójnej oferty turystycznej oraz nieefektywna współpraca pomiędzy podmiotami działającymi w obszarze turystyki; (samorządy, LOTUR, PTTK i inne);	s.42
Obszary atrakcyjne dla turystyki weekendowej i aktywnej oraz rekreacji;	s.41-42	Braki w infrastrukturze bazy noclegowej i konferencyjnej, w szczególności o wysokim standardzie.	s.31
Winiarstwo i enoturystyka jako wyróżnik regionu;	s.41		
Rozwój rolnictwa ekologicznego i produktów regionalnych.	s.39		
Sfera przestrzenna			
Korzystne położenie geograficzne w Europie Środkowej - przy granicy polsko-niemieckiej na skrzyżowaniu tranzytowych szlaków komunikacyjnych o znaczeniu międzynarodowym;	s.5	Niedostatecznie rozwinięte funkcje metropolitalne Gorzowa Wlkp. i Zielonej Góry;	s. 44 s.4-80 ³
Policentryczna sieć osadnicza;	s.43	Konkurencyjny charakter dwóch największych ośrodków miejskich o zbliżonej wielkości (Gorzowa Wlkp. i Zielonej Góry);	s.43, 45
Rozwijające się powiązania miejskich obszarów funkcjonalnych;	s.44-45	Niezadawalający poziom usług publicznych w miastach średnich i małych;	s.45
Bardzo dobra dostępność komunikacyjna regionu: autostrady, drogi ekspresowe (autostrada A2, droga ekspresowa S3 - zaliczane do sieci TEN-T), drogi kolejowe (linia kolejowa C-E 59, E-20);	s.51-55	Zróżnicowana terytorialnie sytuacja społeczno-gospodarcza gmin;	s.45-47
Potencjał transportowy Odrzańskiej Drogi Wodnej i MDW E70 (Warta- Noteć);	s.56	Nielad urbanistyczny na obszarach miejskich i niekontrolowana suburbanizacja;	s.46
Akceptowalna odległość i dobry dojazd do/z sąsiednich portów lotniczych (Berlin, Poznań, Wrocław) oraz dobra infrastruktura regionalnego lotniska Zielona Góra;	s.56	Niezadawalający stan techniczny niektórych odcinków dróg, w tym stanowiących dojazdy do sieci TEN-T;	s.52-53
Zadawalająca gęstość dróg;	s.51	Brak przepraw mostowych i obwodnic miast w ważnych ciągach komunikacyjnych województwa;	s.51-54
Rosnąca poprawa stanu dróg wojewódzkich;	s.54	Niezadawalający stan infrastruktury kolejowej i brak elektryfikacji niektórych linii;	S.55-56
Rozwijająca się sieć ścieżek rowerowych;	s.42 s.72	Niewystarczająca zewnętrzna i wewnętrzna dostępność kolejowa pod względem połączeń;	S.55
Rozbudowana infrastruktura teleinformatyczna i powszechne korzystanie z internetu;	s.63-66	Zdegradowane drogi wodne (rzeka Odra, Warta, Noteć), brak żeglowności;	s.56
Korzystne warunki klimatyczne dla rozwoju sektora energetyki odnawialnej	s.59	Niezadawalająca jakość i częstość połączeń komunikacji publicznej, w szczególności obszarów wiejskich z miastami;	s.46
Potencjał surowców energetycznych (gaz ziemny, węgiel brunatny) i bogactw naturalnych;	s.60	Słabe skomunikowanie i wykorzystanie regionalnego lotniska Zielona Góra;	s.56
Uporządkowana gospodarka ściekowa w większości miast;	S 60-61	Niewystarczająca ilość transgranicznych połączeń komunikacyjnych z Niemcami;	S 51-57
Proekologiczne elektrociepłownie wykorzystujące paliwo z lokalnych złóż gazu ziemnego;	s. 57	Słaby rozwój sieci najwyższych napięć oraz zły stan elektroenergetycznej sieci dystrybucyjnej;	s.57-59
Cenne walory przyrodnicze regionu: wysoka leśistość, duża liczba jezior, liczne obszary chronione oraz unikatowe na skalę europejską osobliwości przyrodnicze;	s.49-50	Wysoki poziom strat ciepła w przesyłach oraz lokalne braki w dostępności do sieciowego gazu ziemnego.	s.59
Czyste, w małym stopniu przekształcone środowisko naturalne na przeważającej części województwa.	s.49-50 s.62	Znaczny udział „niskiej emisji”, wysoki poziom zanieczyszczenia powietrza, szczególnie w miastach	s.62
		Niezadawalający stan urządzeń melioracyjnych i przeciwpowodziowych;	s.61
		Problemy z osadami pociągów czyszczalnymi;	s.62
		Brak spalarni odpadów;	s.62
		Niezadawalający stan czystości rzek;	s.50

³ W całym dokumencie diagnozy zidentyfikowano (w różnych rozdziałach) cząstkowe informacje, które prowadzić mogły do postawienia takiego wniosku (np. słabości szkolnictwa wyższego, ochrony zdrowia, sfery B+R i in.).

		Trudności rozwojowe niektórych gmin związane z dużym zalesieniem i/lub pokryciem obszarami chronionymi;	s.49-50
		Niewystarczająco rozwinięta infrastruktura wodno-kanalizacyjna na obszarach wiejskich;	s.60-61
		Niekompletna sieć tras rowerowych.	s.42 s.72
Sfera zarządzania			
Rozwinięta promocja regionu (gospodarcza i turystyczna);	s.73-74	Niedostateczna współpraca pomiędzy dwoma ośrodkami wojewódzkimi regionu;	
Aktywna współpraca transgraniczna m.in. Interreg) i współpraca zagraniczna z regionami partnerskimi;	s.72-73	Zauważalne deficyty we współpracy administracji publicznej z instytucjami otoczenia biznesu;	
Wykorzystanie polityki jakości w funkcjonowaniu samorządu województwa;	s.67	Mała liczba projektów partnerskich w samorządach terytorialnych;	
Kształtowanie procesów rozwojowych w samorządach terytorialnych w oparciu o programowanie strategiczne;	s.68	Brak pokrycia miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego znacznej części obszarów województwa;	
Efektywne wdrażanie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w obszarach funkcjonalnych Zielonej Góry i Gorzowa Wielkopolskiego;	s.45	Słabe wykorzystanie internetu w kontaktach z administracją publiczną.	s.66
Lokalne Grupy Działania jako doświadczone partnerstwo terytorialne na obszarach wiejskich;	s.40		
Wysoki poziom wydatków inwestycyjnych w samorządach terytorialnych.	s.71		
W (szanse)		T (zagrożenia)	
Sfera społeczna			
Ułatwiony dostęp do informacji i wiedzy dzięki rozwojowi technologii informacyjnych i komunikacyjnych;	s.86	Niekorzystny trend demograficzny, zmniejszająca się liczba ludności;	s.8 s.86
Możliwość pozyskanie spoza województwa kadr w zakresie nowoczesnych technologii;		Niedobory na rynku pracy, w tym związane z migracją zatrudnionych obcokrajowców;	s.26,28 s.86
Spoleczne zrozumienie w skali krajowej dla potrzeb rozwoju onkologii, geriatry oraz tzw. srebrnej gospodarki;	s.86	Atrakcyjność szkolnictwa niemieckiego (szczególnie zawodowego) dla lubuskiej młodzieży;	
Rozwój turystyki medycznej;	s.38	Niedostateczne rozwiązania systemowe w zakresie wspólnego kreowania oferty edukacji zawodowej i technicznej pomiędzy pracodawcami a sektorem edukacyjnym;	
Skuteczna polityka migracyjna i system integracji cudzoziemców;	s.86	Niedofinansowanie służby zdrowia;	s.11
Możliwość wykorzystania środków unijnych na rozwój usług społecznych;		Skutki reformy szkolnictwa wyższego marginalizujące mniejsze uczelnie.	
Inicjatywy i programy wspierające seniorów na poziomie krajowym i UE.	s.16		
Sfera gospodarcza			
Koncentracja środków zewnętrznych na Regionalnych Inteligentnych Specjalizacjach;	s.37-38 s.86	Duża konkurencja w pozyskiwaniu inwestorów, w tym renomowanych dużych firm;	
Ograniczanie kosztów funkcjonowania podmiotów gospodarczych na całym świecie - poszukiwanie miejsc atrakcyjnych inwestycyjnie;	s.33	Ograniczenia finansowe we wspieraniu sektora rolnictwa;	
Wzrost atrakcyjności gospodarczej w związku ze znaczną poprawą dostępności zewnętrznej;	s.51-57	Silna i atrakcyjna oferta i promocja turystyczna ze strony innych regionów;	
Rozwój usług transgranicznych i możliwość pozyskiwania klientów z zagranicy;	s.41 s.58 s.70	Brak rządowego wsparcia rozwoju konkurencyjności miast wojewódzkich.	
Upowszechnianie zdrowego stylu życia poprzez propagowanie aktywnych form wypoczynku i rekreacji, oraz popyt na wysokiej jakości żywność m.in. ekologiczną;	s.12		
Rozwój zielonej gospodarki;	s.87		
Znaczące środki UE na innowacje po 2020 roku.			
Sfera przestrzenna			
Bliska odległość dużych ośrodków metropolitalnych - Berlin, Poznań, Szczecin i Wrocław;	S.5	Utrudnienia administracyjne w dostępie do zasobów naturalnych;	
Polityka UE nakierowana na rozwój odnawialnych źródeł energii, w tym znaczna ilość środków finansowych przeznaczonych na nowoczesne, niskoemisyjne technologie energetyczne;	s.87	Niedostrzeganie deficytów infrastruktury kulturalnej z poziomu krajowego;	
Realizacja planów rozwoju elektroenergetycznych sieci przesyłowych oraz dystrybucyjnych na terenie województwa lubuskiego;	s.59	Zmiany klimatyczne i coraz częściej występujące niekorzystne zjawiska atmosferyczne (w tym powódzie, wichury i susze);	s.63

Możliwości dostarczania gazu ziemnego z różnych kierunków, w tym świadczenia usług dystrybucji przez kilka podmiotów;	s.59	Możliwe problemy z wyprowadzeniem mocy z dużych źródeł wytwórczych związanych z brakiem rozbudowy linii wysokich napięć;	s.58
Wsparcie rozwoju miast średnich i małych ze środków krajowych i unijnych;	s.45-47	Kongestia transportowa na obszarach miejskich (tzw. „wąskie gardła”);	s.52
Rządowe plany modernizacji Odrzańskiej Drogi Wodnej;	s.56	Nieefektywność działań w zakresie ochrony powietrza na poziomie krajowym;	
Wspólne regionalne inicjatywy dotyczące udrożnienia MDW E70 Warta – Noteć;	s.56	Niewystarczające działania zapobiegające negatywnym skutkom zmian klimatu.	s.87
Znaczące środki zewnętrzne na rozwój infrastruktury przeciwpowodziowej.	s.61		

Sfera zarządzania

Znaczące dla województwa środki finansowe UE po 2020 roku przeznaczone na działania innowacyjne;		Zmiany w polityce spójności UE, skutkujące redukcją środków, szczególnie na obszarach wiejskich;	
Ułatwiona z racji położenia współpraca transgraniczna i międzyregionalna (w wymiarze międzynarodowym i krajowym);	s.5	Dalsze niedostrzeganie znaczenia i skali problemów województwa lubuskiego i całego pogranicza zachodniego przez krajowe ośrodki decyzyjne;	
Wzmocnienie i integracja programowania strategicznego i przestrzennego;	s.67-68	Nadmierne regulacje prawne w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych;	
Rozwój instrumentów terytorialnych (ZIT, RLKS, „mały ZIT”) oraz rozwój współdziałania partnerskiego.	s.45-47	Tendencje centralistyczne rządu ograniczające kompetencje samorządu.	

* nr strony – nr strony diagnozy, na której zidentyfikowano dane zagadnienie

Czynnik zidentyfikowany w diagnozie	Brak bezpośredniego odniesienia w diagnozie
-------------------------------------	---

Źródło: opracowanie własne.

3.1.1.3. Wyzwania

Wyzwania stanowią syntetyczne wnioski z przeprowadzonej diagnozy, analizy SWOT oraz prognozowanych trendów rozwojowych. Analiza spójności wyzwań z przeprowadzonymi elementami części diagnostycznej wykazała pełną ich zgodność (Tabela 3). Wszystkie zagadnienia wskazywane w ramach poszczególnych wyzwań wynikają z diagnozy i analizy SWOT, a niektóre z nich mają swoje odzwierciedlenie także w prognozowanych trendach rozwojowych (ten załącznik nie wskazuje w pełni uwarunkowań zewnętrznych i trendów z tego względu nie ma pokrycia ze wszystkimi wyzwaniami).

Tabela 3. Spójność wyzwań z diagnozą strategiczną, prognozowanymi trendami rozwojowymi oraz analizą SWOT

WYZWANIA	DIAGNOZA I PROGNOZY TRENDÓW ROZWOJOWYCH (PTR)	SWOT
Wyzwanie 1: Przeciwdziałanie niekorzystnym trendom demograficznym:	Diagnoza – rozdz. 2.1 PTR – podrozdz. Społeczeństwo	W i T (sfera społeczna)
Wyzwanie 2: Wysokiej jakości usługi publiczne i włączenie społeczne:	Diagnoza – rozdz. 2.2, 2.3 PTR – podrozdz. Społeczeństwo	SWOT (sfera społeczna)
Wyzwanie 3. Aktywni mieszkańcy:	Diagnoza – rozdz. 2.4	S i O (sfera społeczna)
Wyzwanie 4: Budowa gospodarki opartej na wiedzy i innowacji oraz rozwój regionalnych specjalizacji:	Diagnoza rozdz. 3.1-3.5 PTR – podrozdz. Gospodarka	SWOT (sfera gospodarcza)
Wyzwanie 5: Zielona gospodarka i zrównoważony rozwój zasobami naturalnymi	Diagnoza rozdz. 3.6, 4.4-4.5 PTR – podrozdz. Gospodarka	SWOT (sfera gospodarcza) SWOT sfera przestrzenna
Wyzwanie 6: Spójność przestrzenna – rozwój miast i obszarów wiejskich:	Diagnoza – rozdz. 4.1	SWO (sfera przestrzenna)
Wyzwanie 7: Wzmocnienie dostępności i bezpieczeństwa sieci komunikacyjnych, teleinformatycznych i energetycznych:	Diagnoza – rozdz. 4.3, 4.4, 4.6 PTR – podrozdz. Środowisko, podrozdz. Społeczeństwo	SWOT (sfera przestrzenna)
Wyzwanie 8: Poprawa stanu środowiska naturalnego:	Diagnoza rozdz. 4.2, 4.5 PTR – podrozdz. Środowisko	SWOT (sfera przestrzenna)
Wyzwanie 9: Sprawne zarządzanie rozwojem regionalnym	Diagnoza – rozdz. 4.1 4.6, 5.1, 5.2 PTR – podrozdz. Społeczeństwo, podrozdz. Gospodarka	SWOT (sfera zarządzania)

WYZWANIA	DIAGNOZA I PROGNOZY TRENDÓW ROZWOJOWYCH (PTR)	SWOT
Wyzwanie 10: Aktywna współpraca na forum krajowym i międzynarodowym	Diagnoza – rozdz. 5.3, 5.4	SWO (sfera zarządzania)

Źródło: opracowanie własne.

Wyzwania zostały przedstawione (analogicznie do diagnozy) w układzie czterech sfer: społecznej, gospodarczej, przestrzennej oraz zarządzania rozwojem regionu. Wyzwania są zgodne nie tylko ze zidentyfikowanymi w części diagnostycznej potencjałami i problemami rozwojowymi. Silnie nawiązują do wyzwań wskazanych w obecnie obowiązujące SRWL 2020 (Tabela 4). Właściwie kontynuują więc dotychczasowe procesy planowania strategicznego w regionie.

Wyzwania te są z pewnością bardziej uszczegółowione niż w poprzedniej wersji SRW, Może to wynikać z niepełnego zrozumienia tak ogólnie nakreślonych (jak dotychczas) wyzwań – problem rozbieżnego odczytywania wyzwań zidentyfikowano podczas badania śródkresowego realizacji SRWL 2020.⁴

Jednocześnie w projekcie SRWL 2030 wyzwania uwzględniają także nowe uwarunkowania – mocniej akcentowane są zagadnienia innowacji i ochrony środowiska, które stanowią główne obszary wsparcia Polityki Spójności w latach 2021-2027.

Tabela 4. Powiązanie wyzwań SRWL 2030 z wyzwaniami SRWL 2020

WYZWANIA 2020	WYZWANIA 2030
Wyzwanie 1: Przeciwdziałanie niekorzystnym trendom demograficznym:	Wyzwanie 5: Zapewnienie spójności społecznej
Wyzwanie 2: Wysokiej jakości usługi publiczne i włączenie społeczne:	Wyzwanie 5: Zapewnienie spójności społecznej
Wyzwanie 3. Aktywni mieszkańcy:	Wyzwanie 5: Zapewnienie spójności społecznej
Wyzwanie 4: Budowa gospodarki opartej na wiedzy i innowacji oraz rozwój regionalnych specjalizacji:	Wyzwanie 1: Budowa gospodarki opartej na wiedzy i innowacji
Wyzwanie 5: Zielona gospodarka i zrównoważony rozwój zasobami naturalnymi	Wyzwanie 3: Zapewnienie zrównoważonego rozwoju i optymalnego gospodarowania zasobami
Wyzwanie 6: Spójność przestrzenna – rozwój miast i obszarów wiejskich:	Wyzwanie 2: Spójność przestrzenna i rozwój obszarów funkcjonalnych miast
Wyzwanie 7: Wzmocnienie dostępności i bezpieczeństwa sieci komunikacyjnych, teleinformatycznych i energetycznych:	Wyzwanie 4: Wysoka dostępność komunikacyjna zewnętrzna i wewnętrzna
Wyzwanie 8: Poprawa stanu środowiska naturalnego:	Wyzwanie 3: Zapewnienie zrównoważonego rozwoju i optymalnego gospodarowania zasobami
Wyzwanie 9: Sprawne zarządzanie rozwojem regionalnym	Wyzwanie 6: Sprawne zarządzanie rozwojem regionu
Wyzwanie 10: Aktywna współpraca na forum krajowym i międzynarodowym	Wyzwanie 6: Sprawne zarządzanie rozwojem regionu

Źródło: opracowanie własne.

3.1.1.4. Wyznaczone cele a część diagnostyczna

Analiza spójności wyznaczonych celów z elementami części diagnostycznej pozwoli na uzyskanie właściwej odpowiedzi na zadane pytanie badawcze: czy określone cele wynikają ze zdefiniowanych wyzwań oraz zdiagnozowanych potencjałów i problemów? Poszczególne cele operacyjne odpowiadają na zidentyfikowane potencjały oraz bariery rozwojowe, a potrzeba ich realizacji wynika ze zdiagnozowanych wyzwań (Tabela 5). Pełne powiązanie części kierunkowej i diagnostycznej zapewni wcześniej wspomniane opracowanie w ramach diagnozy rozdziału dotyczącego uwarunkowań zewnętrznych (cele właściwe się wpisują w trendy rozwojowe oraz nową politykę unijną i krajową jednak nie wynika to w całości z opracowanej części diagnostycznej).

Tabela 5. Spójność celów z wyzwaniami, diagnozą strategiczną, prognozowanymi trendami rozwojowymi oraz analizą SWOT

CELE	WYZWANIA	DIAGNOZA I PROGNOZY TRENDÓW ROZWOJOWYCH	SWOT
1.1 Wzmocnienie sektora B+R oraz mechanizmów transferu innowacji, szczególnie w obszarach regionalnych inteligentnych specjalizacji	Wyzwanie 4	Diagnoza rozdz. 3.4 PTR – podrozdz. Gospodarka	+
1.2 Rozwój zielonej gospodarki, w tym energetyki przyjaznej środowisku	Wyzwanie 5	Diagnoza rozdz. 3.6, 4.4-4.5	+

⁴ Ocena Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego za lata 2012-2015, Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, Zielona Góra 2015

CELE	WYZWANIA	DIAGNOZA i PROGNOZY TRENDÓW ROZWOJOWYCH PTR – podrozdz. Gospodarka	SWOT
1.3 Wysoka jakość kształcenia oraz jego powiązanie z regionalnym rynkiem pracy	Wyzwanie 4,1	Diagnoza – rozdz. 2.2	+
1.4 Wzmocnienie atrakcyjności inwestycyjnej i powiązań gospodarczych regionu	Wyzwanie 4	Diagnoza rozdz. 3.3	+
1.5 Rozwój konkurencyjnego sektora przedsiębiorstw i wsparcie reindustrializacji	Wyzwanie 4	Diagnoza rozdz. 3.1-3.5 PTR – podrozdz. Gospodarka	+
1.6 Rozwój potencjału turystycznego	Wyzwanie 4,5	Diagnoza rozdz. 3.6 PTR – podrozdz. Środowisko	+
1.7 Konkurencyjne i ekologiczne rolnictwo oraz rozwój produktów regionalnych	Wyzwanie 4	Diagnoza rozdz. 3.5 PTR – podrozdz. Środowisko	+
2.1 Wzrost dostępności i efektywności kształcenia oraz wychowania przedszkolnego i opieki nad najmłodszymi dziećmi	Wyzwanie 2,1	Diagnoza – rozdz. 2.2	+
2.2 Promocja włączenia społeczno-zawodowego oraz kompleksowe wsparcie seniorów	Wyzwanie 2,1	Diagnoza – rozdz. 2.3 PTR – podrozdz. Społeczeństwo	+
2.3 Wysoka jakość i dostępność usług medycznych oraz upowszechnianie profilaktyki zdrowotnej i zdrowego stylu życia	Wyzwanie 2,1	Diagnoza – rozdz. 2.2	+
2.4 Zapewnienie bogatej oferty kulturalnej oraz ochrona i promocja dziedzictwa kulturowego	Wyzwanie 2,1	Diagnoza – rozdz. 2.2	+
2.5 Rozbudowa oraz modernizacja infrastruktury sportowej i rekreacyjnej, a także upowszechnianie i promocja sportu	Wyzwanie 2,1	Diagnoza – rozdz. 2.2	+
2.6 Wspieranie rozwoju społeczeństwa	Wyzwanie 3,1	Diagnoza – rozdz. 2.4 PTR – podrozdz. Społeczeństwo	+
3.1 Modernizacja oraz rozwój infrastruktury komunikacyjnej i transportu zbiorowego	Wyzwanie 7	Diagnoza – rozdz. 4.3	+
3.2 Wzmocnienie dostępności infrastruktury teleinformatycznej	Wyzwanie 7	Diagnoza – rozdz. 4.6 PTR – podrozdz. Społeczeństwo, podrozdz. Gospodarka	+
3.3 Zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa energetycznego i publicznego	Wyzwanie 7	Diagnoza – rozdz. 4.4, 4.7, PTR – podrozdz. Środowisko,	+
3.4 Ochrona środowiska przyrodniczego, w tym przeciwdziałanie negatywnym skutkom zmian klimatu	Wyzwanie 8	Diagnoza – rozdz. 4.2, 4.5 PTR – podrozdz. Środowisko,	+
3.5 Rozwój funkcji metropolitalnych ośrodków wojewódzkich wraz z ich obszarami funkcjonalnymi	Wyzwanie 6	Diagnoza – rozdz. 4.1	+
3.6 Wzmocnienie funkcji społeczno-gospodarczych miast średnich i lokalnych ośrodków miejskich	Wyzwanie 6	Diagnoza – rozdz. 4.1	+
3.7 Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich	Wyzwanie 6	Diagnoza – rozdz. 4.1	+
4.1 Efektywna współpraca międzyregionalna i transgraniczna	Wyzwanie 10	Diagnoza – rozdz. 5.3	+
4.2 Atrakcyjny wizerunek i rozpoznawalna marka województwa	Wyzwanie 10	Diagnoza – rozdz. 5.4	+
4.3 Wysoka sprawność działania administracji publicznej i instytucji regionalnych oraz współdziałanie na rzecz rozwoju regionu	Wyzwanie 9	Diagnoza – rozdz. 5.1, 5.2	+
4.4 Wzmocnienie roli i integracja systemów zarządzania strategicznego oraz planowania przestrzennego na poziomie regionalnym i lokalnym	Wyzwanie 9	Diagnoza – rozdz. 5.1, 4.1	+
4.5 Rozwój e-usług i kompetencji cyfrowych społeczeństwa	Wyzwanie 4	Diagnoza – rozdz. 4.6, 5.1, PTR – podrozdz. Społeczeństwo, podrozdz. Gospodarka	+

Źródło: opracowanie własne.

3.1.2. Pytanie badawcze: Czy część kierunkowa projektu Strategii jest spójna, czytelna i logicznie powiązana?

Część kierunkową projektu stanowią: wizja, cel główny, cele strategiczne, cele operacyjne, kierunki działań oraz przedstawione w załączniku do SRWL 2030 projekty strategiczne.

3.1.2.1. Wizja i cel główny

Wizja i cel główny są ze sobą silnie skorelowane. W obu elementach podkreślono potrzebę osiągnięcia spójności społecznej, gospodarczej oraz przestrzennej. Choć w celu głównym nie została wskazana bezpośrednio sfera

zarządzania regionem, to horyzontalnie jest ona jego elementem, bowiem jego realizacja możliwa jest wyłącznie przy efektywnym zarządzaniu polityką regionalną (Tabela 6).

Tabela 6. Spójność wizji i celu głównego

Wizja: Województwo Lubuskie w 2030 roku to „zielona kraina inteligentnych technologii”, cechująca się wysoką jakością życia mieszkańców, co oznacza:

Składowe wizji	Spójność z celem głównym
region innowacyjnej, zielonej gospodarki, dzięki współpracy przedsiębiorców z nauką rozwijający inteligentne specjalizacje	Inteligentne gospodarowanie potencjałami regionu (...)
region otwartego i wielokulturowego społeczeństwa, zapewniający wszystkim mieszkańcom dostępność i wysoką jakość usług publicznych, w tym ochrony zdrowia, edukacji, kultury i sportu z licznymi programami dla dzieci, młodzieży, seniorów i innych środowisk	(...) dla osiągnięcia (...) spójności społecznej oraz wysokiej jakości życia mieszkańców
region spójny przestrzennie, korzystający z dogodnego położenia przy zachodniej granicy Polski, wewnętrznie i zewnętrznie dobrze skomunikowany transportowo oraz sieciami teleinformatycznymi	(...) dla osiągnięcia (...) spójności przestrzennej
region dorzecza Odry i Warty, pięknych jezior i lasów, odpowiedzialnie korzystający z bogatych zasobów środowiska, zapewniający znakomite warunki do turystyki, rekreacji, produkcji zdrowej żywności i lubuskiego wina,	(...) dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju (...),
region, w którym dwa największe miasta: Zielona Góra i Gorzów Wielkopolski, wraz z obszarami funkcjonalnymi, współpracują ze sobą, rozwijają się dynamicznie i równomiernie, średnie i mniejsze miasta wzmacniają swoją rolę lokalnych i ponadlokalnych ośrodków rozwoju, w tym w partnerstwie miejsko-wiejskim, a na obszarach wiejskich kultywowane są tradycje, przy zapewnieniu wysokich standardów życia,	(...) dla osiągnięcia (...) spójności przestrzennej
region sprawnie zarządzany, efektywnie korzystający ze środków zewnętrznych, wspierający aktywność i współpracę obywateli, samorządów, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych.	Charakter przekrojowy

Źródło: opracowanie własne.

3.1.2.2. Cele strategiczne i cele operacyjne

Cele strategiczne stanowią uszczegółowienie zapisów wizji i celu głównego. Na tym poziomie hierarchii celów również utrzymuje się w dalszym ciągu podział na sferę społeczną gospodarczą, przestrzenną i zarządzania rozwojem regionu. Cele te w pełni wpisują się w założenia celu głównego SRWL 2030 (Tabela 7).

Tabela 7. Spójność celu głównego i celów strategicznych

Cel strategiczny	Cel główny
1. Inteligentna, zielona gospodarka regionalna	Inteligentne gospodarowanie potencjałami regionu dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju (...)
2. Region silny w wymiarze społecznym oraz bliski obywatelowi	(...) dla osiągnięcia (...) spójności społecznej oraz wysokiej jakości życia mieszkańców
3. Integracja przestrzenna regionu	(...) dla osiągnięcia (...) spójności przestrzennej
4. Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę	Charakter przekrojowy

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny poziom hierarchii celów stanowią cele operacyjne, uszczegółowione zapisami kierunków działań. Poglębiona analiza celów operacyjnych (w oparciu o wyznaczone kierunki działań) pozwala stwierdzić, że są one spójne z celami strategicznymi. W przypadku 4 celów spójność ta nie jest kompletna (Tabela 8):

- ✓ Cele 3.5, 3.6, 3.7 są przełożeniem wymiaru terytorialnego na części kierunkową strategii. Zakres tematyczny tych celów wybiega ponad integrację przestrzenną – dotyczy de facto wszystkich pól interwencji. Są one więc w pełni spójne z 3. celem strategicznym, ale także i z pozostałymi.
- ✓ Cel 4.5 także wybiega ponad cel strategiczny, do którego jest przypisany. O ile rozwój e-usług w pełni wpisuje się w sferę zarządzania rozwojem regionu, o tyle rozwój kompetencji cyfrowych mieszkańców w takim samym stopniu odpowiada celom dotyczącym rozwoju gospodarczego i społecznego (cel 1. oraz cel 2.).

Tabela 8. Spójność celów strategicznych i celów operacyjnych

CEL STRATEGICZNY	CEL OPERACYJNY	SPÓJNOŚĆ*
CEL STRATEGICZNY 1. Inteligentna, zielona gospodarka regionalna	1.1 Wzmocnienie sektora B+R oraz mechanizmów transferu innowacji, szczególnie w obszarach regionalnych inteligentnych specjalizacji	Pełna spójność
	1.2 Rozwój zielonej gospodarki, w tym energetyki przyjaznej środowisku	Pełna spójność
	1.3 Wysoka jakość kształcenia oraz jego powiązanie z regionalnym rynkiem pracy	Pełna spójność
	1.4 Wzmocnienie atrakcyjności inwestycyjnej i powiązań gospodarczych regionu	Pełna spójność
	1.5 Rozwój konkurencyjnego sektora przedsiębiorstw i wsparcie reindustrializacji	Pełna spójność
	1.6 Rozwój potencjału turystycznego	Pełna spójność
	1.7 Konkurencyjne i ekologiczne rolnictwo oraz rozwój produktów regionalnych	Pełna spójność
CEL STRATEGICZNY 2. Region silny w wymiarze społecznym oraz bliski obywatelowi	2.1 Wzrost dostępności i efektywności kształcenia oraz wychowania przedszkolnego i opieki nad najmłodszymi dziećmi	Pełna spójność
	2.2 Promocja włączenia społeczno-zawodowego oraz kompleksowe wsparcie seniorów	Pełna spójność
	2.3 Wysoka jakość i dostępność usług medycznych oraz upowszechnianie profilaktyki zdrowotnej i zdrowego stylu życia	Pełna spójność
	2.4 Zapewnienie bogatej oferty kulturalnej oraz ochrona i promocja dziedzictwa kulturowego	Pełna spójność
	2.5 Rozbudowa oraz modernizacja infrastruktury sportowej i rekreacyjnej, a także upowszechnianie i promocja sportu	Pełna spójność
	2.6 Wspieranie rozwoju społeczeństwa	Pełna spójność
CEL STRATEGICZNY 3. Integracja przestrzenna regionu	3.1 Modernizacja oraz rozwój infrastruktury komunikacyjnej i transportu zbiorowego	Pełna spójność
	3.2 Wzmocnienie dostępności infrastruktury teleinformatycznej	Pełna spójność
	3.3 Zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa energetycznego i publicznego	Pełna spójność
	3.4 Ochrona środowiska przyrodniczego, w tym przeciwdziałanie negatywnym skutkom zmian klimatu	Pełna spójność
	3.5 Rozwój funkcji metropolitalnych ośrodków wojewódzkich wraz z ich obszarami funkcjonalnymi	Spójność
	3.6 Wzmocnienie funkcji społeczno-gospodarczych miast średnich i lokalnych ośrodków miejskich	Spójność
	3.7 Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich	Spójność
CEL STRATEGICZNY 4. Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę	4.1 Efektywna współpraca międzyregionalna i transgraniczna	Pełna spójność
	4.2 Atrakcyjny wizerunek i rozpoznawalna marka województwa	Pełna spójność
	4.3 Wysoka sprawność działania administracji publicznej i instytucji regionalnych oraz współdziałanie na rzecz rozwoju regionu	Pełna spójność
	4.4 Wzmocnienie roli i integracja systemów zarządzania strategicznego oraz planowania przestrzennego na poziomie regionalnym i lokalnym	Pełna spójność
	4.5 Rozwój e-usług i kompetencji cyfrowych społeczeństwa	Spójność

*pogłębiona analiza w oparciu o kierunki działań przypisane do celów operacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Analiza powiązań poszczególnych celów operacyjnych wykazała, że spójność w części kierunkowej występuje nie tylko w układzie hierarchicznym. Cele operacyjne nie wykazują rozbieżnych założeń, a w przypadku wielu z nich zidentyfikowano pomiędzy nimi znaczącą współzależność (Tabela 9). W analizie oddzielono trzy cele przypisane do celu strategicznego 3. (3.5, 3.6, 3.7), ponieważ konsumują one zdecydowaną większość zagadnień wskazanych w pozostałych celach, w wymiarze terytorialnym. Osobną kategorię stanowią także cele operacyjne celu 4., które także horyzontalnie obejmują wszystkie zagadnienia, bowiem skuteczność zarządzania polityką regionalną determinuje sukces realizacji pozostałych celów.

Tabela 9. Współzależność celów operacyjnych

	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5
1.1																									
1.2																									
1.3																									
1.4																									
1.5																									
1.6																									
1.7																									
2.1																									
2.2																									
2.3																									
2.4																									
2.5																									
2.6																									
3.1																									
3.2																									
3.3																									
3.4																									
3.5																									
3.6																									
3.7																									
4.1																									
4.2																									
4.3																									
4.4																									
4.5																									

Wysoka spójność	Spójność	Neutralność	Zarządzanie regionem – wysoka spójność	Wymiar terytorialny – wysoka spójność

Źródło: opracowanie własne.

W załączniku do SRWL 2030 wskazany zostały także szeroki katalog projektów strategicznych planowanych do realizacji w ramach poszczególnych celów strategicznych. Stanowią one element wdrożeniowy dokumentu. Projekty te realizować będą wszystkie wyznaczone cele operacyjne (każdy projekt realizuje przynajmniej jeden cel operacyjny). Wyznaczone projekty są także w pełni spójne z określonymi w dokumencie wyzwaniami. (Tabela 10)

Tabela 10. Spójność projektów strategicznych z celami i wyzwaniami

	PROJEKTY STRATEGICZNE	CELE	WYZWANIA
1	Rozwój oferty parków przemysłowo-technologicznych	1.1, 1.4	Wyzwanie 4
	Budowa i rozwój działalności Parku Technologii Kosmicznych	1.1, 1.4	Wyzwanie 4
	Centrum Doradztwa Patentowego – Lubuski Fundusz Patentowy	1.1, 1.4	Wyzwanie 4
	Lubuskie Centrum Innowacyjnych Start-upów	1.1, 1.4	Wyzwanie 1,4
	Region przyjazny środowisku – ograniczenie niskiej emisji	1.2, 3,4	Wyzwanie 5
	Lubuska Szkoła Przyszłości	1.3	Wyzwanie 1, 4

	PROJEKTY STRATEGICZNE	CELE	WYZWANIA
	Stypendia dla studentów kierunku lekarskiego, pielęgniarstwa i/lub położnictwa	1.3, 2.3	Wyzwanie 1, 4
	Eksploracja złóż miedzi na terenie województwa lubuskiego	1.5	Wyzwanie 5
	Smart village - Inteligentna wioska	1.5, 3.2, 3.4, 3.7, 4.5	Wyzwanie 1, 4, 6
	Systemowe wsparcie produktów regionalnych	1.6, 1.7	Wyzwanie 4
	Lubuskie Talenty – Program Stypendialny	1.3, 2.1	Wyzwanie 1, 2
	Lubuscy Seniorzy	2.2	Wyzwanie 1, 2
	Wsparcie osób i rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym	2.2	Wyzwanie 1, 2
	Rozwój usług społecznych w regionie	2.1–2.6	Wyzwanie 1, 2
	Centrum Obszarów Wiejskich i Mediacji	2.1, 2.2, 2.6, 3.7	Wyzwanie 1, 2, 3, 6
2	Modernizacja infrastruktury ochrony zdrowia w województwie lubuskim w celu poprawy dostępności do usług medycznych	2.3	Wyzwanie 1, 2
	Programy polityki zdrowotnej	2.3	Wyzwanie 1, 2
	Lubuskie dziedzictwo kulturowe	2.4	Wyzwanie 1, 2
	Aktywne lubuskie	2.5	Wyzwanie 1, 2
	Lubuskie Centrum Wsparcia Inicjatyw Obywatelskich	2.6	Wyzwanie 1, 2, 3
	Multimodalne centrum logistyczne dla województwa lubuskiego	3.1	Wyzwanie 7
	Dokończenie budowy i modernizacji sieci autostrad i dróg ekspresowych na terenie województwa lubuskiego	3.1	Wyzwanie 7
	Modernizacja dróg krajowych wraz z budową obwodnic i mostów	3.1	Wyzwanie 7
	Inwestycje priorytetowe na drogach wojewódzkich	3.1	Wyzwanie 7
	Modernizacja sieci dróg lokalnych wraz z budową obwodnic	3.1	Wyzwanie 7
	Modernizacja linii kolejowych	3.1	Wyzwanie 7
3	Poprawa stanu technicznego pasażerskich stacji i przystanków kolejowych na terenie województwa lubuskiego	3.1	Wyzwanie 7
	Rozbudowa Portu Lotniczego Zielona Góra/Babimost wraz z poprawą dostępności komunikacyjnej w układzie regionalnym i transgranicznym	3.1	Wyzwanie 7
	Program ekologicznego transportu zbiorowego	3.1	Wyzwanie 7
	Modernizacja Odrzańskiej Drogi Wodnej i Międzynarodowej Drogi Wodnej E70	3.1	Wyzwanie 7
	Rozbudowa infrastruktury rowerowej na terenie województwa lubuskiego	3.1	Wyzwanie 7
	Budowa i modernizacja źródeł wytwórczych opartych na zasobach lokalnych	3.3, 3.4	Wyzwanie 7, 8
	Budowa oraz modernizacja kluczowych odcinków sieci elektroenergetycznej	3.3	Wyzwanie 7
	Poprawa ochrony przeciwpowodziowej w województwie lubuskim	3.4	Wyzwanie 8
4	Rozszerzenie działalności Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera	4.2, 4.3	Wyzwanie 9
	Promocja gospodarcza regionu	4.1, 4.2	Wyzwanie 9, 10
	Rozwój Infrastruktury Informacji Przestrzennej województwa lubuskiego	4.4, 4.5	Wyzwanie 9
	Rozwój e-usług i e-administracji w województwie lubuskim	4.5	Wyzwanie 1

Źródło: opracowanie własne.

3.1.2.3. Wymiar terytorialny

Wymiar terytorialny Strategii wyrażony jest na kilku płaszczyznach:

- ✓ w diagnozie społeczno-gospodarczej województwa lubuskiego zróżnicowania wewnątrz wojewódzkie stanowią jeden z kluczowych elementów analizy;
- ✓ w analizie SWOT wyróżniono sferę przestrzenną, która odnosi się bezpośrednio do konkretnych miejsc i obszarów w województwie lubuskim (dotyczy to zarówno analizy uwarunkowań wewnętrznych mocne i słabe strony, jak i uwarunkowań zewnętrznych – szanse i zagrożenia);
- ✓ w rozdziale Strategii zatytułowanym: Obszary Strategicznej Interwencji, a także
- ✓ w całym celu strategicznym 3. Integracja przestrzenna regionu oraz częściowo w celu strategicznym 4. Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę.

W rozdz. 3.1.1.2 wskazano związki między diagnozą a analizą SWOT w wymiarze przestrzennym. Wniosek z analizy jest jednoznaczny: w zdecydowanej większości czynników przestrzennych wskazanych w analizie SWOT odnotowujemy bezpośrednie relacje z diagnozą sytuacji społeczno-gospodarczej. Tylko kilka czynników (dokładnie sześć) wymaga doprecyzowania w diagnozie, by spójność ta była pełna.

Ważnym elementem wymiaru terytorialnego Strategii jest uwzględnienie otoczenia województwa, które stanowią tereny przygraniczne Niemiec oraz trzy sąsiadujące województwa: dolnośląskie, wielkopolskie i zachodniopomorskie. Analiza dokumentów strategicznych tych trzech województw i porównanie ich zapisów z projektem SRWL prowadzi do wniosku, że trzy ościennne województwa w znacznie mniejszym stopniu dostrzegają sąsiedztwo Lubuskiego, niż są same „widziane” w przez ten region w jego Strategii (Tabela 11). Prawdopodobnie jest to efektem różnicy potencjałów rozwojowych, szczególnie między województwem lubuskim, a dolnośląskim i wielkopolskim. Istotne jest również to, że w strategiach województw zachodniopomorskiego i lubuskiego występują odwołania do Strategii rozwoju Polski Zachodniej do 2020 r., gdy w pozostałych strategiach nie mówi się o tym dokumencie (prawdopodobnie na skutek sygnałów, iż ta strategia nie będzie aktualizowana na poziomie rządowym).

Tabela 11. Relacje między strategiami województwa lubuskiego i województw sąsiednich

Odniesienia bezpośrednie do Lubuskiego	Odniesienia pośrednie do Lubuskiego	Strategia Lubuskie 2030	
Strategia rozwoju województwa...		Odniesienia bezpośrednie do województwa...	Odniesienia pośrednie do województwa...
...dolnośląskiego		...dolnośląskiego	
✓ charakterystyka położenia (sąsiedztwo)	✓ diagnoza w podziale na województwa ✓ inwestycje liniowe na styku województw (np. droga S3)	✓ liczne wskazania województwa w diagnozie – wspomniane projekty ✓ ponadregionalne ✓ analiza spójności projektu SRPZ ✓ deklaracja współpracy w ramach Polski Zachodniej	✓ relacje północ-południe oraz wschód-zachód w licznych miejscach diagnozy (np. potencjał turystyczny) ✓ analiza głównych sieci i węzłów komunikacyjnych
...wielkopolskiego		...wielkopolskiego	
✓ brak	✓ inwestycje liniowe na styku województwa (np. linia kolejowa 203)	✓ liczne wskazania województwa w diagnozie – w tym w zakresie infrastruktury liniowej ✓ analiza spójności projektu SRPZ ✓ deklaracja współpracy w ramach Polski Zachodniej	✓ relacje północ-południe oraz wschód-zachód w licznych miejscach diagnozy (np. potencjał turystyczny) ✓ analiza głównych sieci i węzłów komunikacyjnych
...zachodniopomorskiego		...zachodniopomorskiego	
✓ wskazanie Strategii Rozwoju Polski Zachodniej do 2020 roku jako przesłanki aktualizacji Strategii ✓ wskazanie Strategii Rozwoju Polski Zachodniej do 2020 roku jako elementu systemu realizacji w przyszłości	✓ diagnoza w podziale na województwa	✓ liczne wskazania województwa w diagnozie – w tym w zakresie infrastruktury liniowej ✓ analiza spójności projektu SRPZ ✓ deklaracja współpracy w ramach Polski Zachodniej	✓ relacje północ-południe oraz wschód-zachód w licznych miejscach diagnozy (np. potencjał turystyczny) ✓ analiza głównych sieci i węzłów komunikacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Powiązania transgraniczne oraz współpraca międzynarodowa przejawia się głównie w warstwie diagnostycznej oraz w postaci wyróżnionego Obszaru Strategicznej Interwencji: Obszary przygraniczne (omówione poniżej).

Zgodnie z zapisami SOR i KSRR SRWL wskazuje dwa typy OSI, które są wskazane z poziomu krajowego tj.:

1. Miasta średnie tracące funkcje społeczno-gospodarcze;
2. Obszary zagrożone trwałą marginalizacją.

Wskazanie wyżej wymienionych OSI wynika z zapisów krajowych dokumentów strategicznych i toczącej się dyskusji nad zmianami w ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju. Należy jednak podkreślić, że podstawę wyznaczania OSI w SOR stanowiły dane pochodzące ze statystyki publicznej i opisujące sytuację w miastach i gminach w roku 2012. Przygotowanie KSRR nie uwzględniło pojawiających się głosów o potrzebie przeprowadzenia analizy zarówno miast tracących funkcje społeczno-gospodarcze, jak i gmin zagrożonych marginalizacją, w oparciu o nowsze dane statystyczne. Fakt ten słusznie odnotowany jest w projekcie Strategii.

W KSRR wskazano potencjalne działania w tych dwóch OSI, przy czym nie zdecydowano o narzędziach interwencji. W projekcie Strategii wyjaśniono zasady delimitacji tych obszarów, następnie wymieniono miasta i gminy zaliczone do OSI, jednak nie wykorzystano zawartości KSRR, by wskazać zakres interwencji, co zrobiono w przypadku drugiej grupy OSI, czyli obszarów wskazanych z poziomu regionalnego. W tej grupie wyróżniono:

1. Miejskie obszary funkcjonalne ośrodków wojewódzkich – Gorzowa Wlkp. i Zielonej Góry;
2. Miejskie obszary funkcjonalne ośrodków subregionalnych i lokalnych;
3. Obszary wiejskie;
4. Obszary przygraniczne;
5. Obszary zagrożone powodzią.

Kluczową cechą wskazanych OSI jest ich merytoryczne uzasadnienie wynikające z zapisów Planu Przestrzennego Zagospodarowania Województwa Lubuskiego. Liczba OSI, jak i ich przestrzenny zakres nie budzą wątpliwości, co do samej zasady wyłaniania obszarów tego typu (Tabela 12). Jednak zwraca uwagę fakt, że jakkolwiek formą OSI objęty jest cały obszar województwa.

Tabela 12. OSI wyznaczone z poziomu regionalnego – komentarze

OSI	Komentarze
Miejskie obszary funkcjonalne ośrodków wojewódzkich – Gorzowa Wlkp. i Zielonej Góry	✓ uzasadnione wyznaczenie tego typu OSI ✓ dobrze określone pole interwencji, włącznie ze wstępnie określonymi instrumentami
Miejskie obszary funkcjonalne ośrodków subregionalnych i lokalnych	✓ uzasadnione wyznaczenie tego typu OSI ✓ dobrze określone pole interwencji, włącznie ze wstępnie określonymi instrumentami („małe ZIT-y”) ✓ dobrze określone strefy oddziaływania, jednak brak stref ośrodków lokalnych, czego można byłoby się spodziewać po tytule OSI ✓ dobrze zapisana komplementarność interwencji z poziomu krajowego i regionalnego
Obszary wiejskie	✓ uzasadnione wyznaczenie tego typu OSI ✓ dobrze określone pole interwencji ✓ wskazanie trzech typów obszarów – generalnie uzasadnione, choć wątpliwości budzi szeroka grupa „o utrudnionych warunkach rozwojowych” ✓ dobrze zapisana komplementarność interwencji z poziomu krajowego i regionalnego ✓ właściwie wskazane wątpliwości dotyczące objęcia gmin Programem ponadregionalnym 2020+, jednak należy zwrócić uwagę, że sam program może nie być realizowany w przypadku braku finansowania
Obszary przygraniczne	✓ uzasadnione wyznaczenie tego typu OSI, szczególnie istotne ograniczenie terytorialne do gmin bezpośrednio położonych przy granicy państwa ✓ podkreślenie, że całe województwo objęte jest programem współpracy transgranicznej w ramach Europejskiej Współpracy Terytorialnej ✓ dobrze określone pole interwencji
Obszary zagrożone powodzią	✓ uzasadnione wyznaczenie tego typu OSI, całkowicie zbieżne z PZPWL ✓ dobrze określone pole interwencji

Źródło: opracowanie własne.

Jeszcze jeden aspekt wymiaru terytorialnego należy wskazać jako istotny dla oceny Strategii. Jest to spójność celów rozwoju przestrzennego zapisanych w Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego 2030 z celami strategicznymi i operacyjnymi zaprojektowanymi w Strategii (Tabela 13). Warto zwrócić uwagę, że w zdecydowanej większości można mówić o wysokim stopniu spójności. Poza już wskazanymi w projekcie Strategii powiązaniami z polityką przestrzenną województwa (korelacje celów na s. 58 projektu), sugerowane jest dodanie korelacji pomiędzy pierwszym celem strategicznym w Strategii a drugim celem strategicznym polityki przestrzennej

(w Strategii jest mowa o poprawie jakości kształcenia, m.in. w zakresie studiów wyższych, co stanowi jeden z kierunków działań w celu PZPW).

Tabela 13. Spójność celów strategicznych Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego 2030 z celami Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030

Cele strategiczne PZPW 2030	Cele strategiczne SRWL 2030							
	I.	cele operacyjne	II.	cele operacyjne	III.	cele operacyjne	IV.	cele operacyjne
I					+++	3.1-3.7		
II	++	1.3	+++	2.1-2.5	++	3.1, 3.3-3.4		
III	+++	1.1-1.7	++	2.1	+++	3.1, 3.3-3.7	+++	4.1-4.5

(I) – Spójność terytorialna; (II) – Zrównoważony rozwój społeczny; (III) – Rozwój konkurencyjnej gospodarki

Źródło: opracowanie własne.

Zagadnienie przestrzeni i MOF ośrodków wojewódzkich pojawia się w Strategii w dwóch miejscach – w rozdziale poświęconym obszarom strategicznej interwencji⁵, gdzie OSI stanowią między innymi MOF Zielonej Góry i MOF Gorzowa Wielkopolskiego oraz w celu strategicznym 3 („Integracja przestrzenna regionu”), gdzie cel operacyjny 3.5 dedykowany jest rozwojowi funkcji metropolitalnych ośrodków wojewódzkich wraz z ich obszarami funkcjonalnymi. Zapisy te są zasadniczo spójne z zapisami planu zagospodarowania przestrzennego i celami strategicznymi dedykowanymi MOF Gorzowa Wielkopolskiego oraz MOF Zielonej Góry (Tabela 14; Tabela 15).

Tabela 14. Spójność celów i kierunków dedykowanych MOF OW Gorzowa Wielkopolskiego z założeniami Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego 2030

Cele strategiczne MOF OW Gorzów Wlkp. (PZPW)	Kierunki interwencji wskazane w SRWL 2030 (OSI)		Cele SRWL
Budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej MOF OW Gorzów Wlkp	✓	wsparcie powstawania nowych i funkcjonowania istniejących ośrodków innowacji oraz instytucji naukowych i badawczych, zwiększenie potencjału uczelni wyższych oraz wzmocnienie konkurencyjności sektora przedsiębiorstw, zwłaszcza rozwój funkcji B+R;	✓ cel operacyjny 3.5: <u>Rozwój funkcji metropolitalnych ośrodków wojewódzkich wraz z ich obszarami funkcjonalnymi;</u>
	✓	rozwój terenów inwestycyjnych;	✓ cel operacyjny 1.1, cel operacyjny 1.3, cel operacyjny 1.5
	✓	inwestycje w infrastrukturę drogową;	✓ cel operacyjny 2.1 ✓ cel operacyjny 3.1
Zrównoważone kształtowanie podstawowych funkcji MOF	✓	rozwój zintegrowanych systemów transportu publicznego przy wykorzystaniu elektromobilności i nisko- oraz bezemisyjnych środków transportu, w tym promowanie ruchu pieszego i rowerowego;	✓ cel operacyjny 3.5: <u>Rozwój funkcji metropolitalnych ośrodków wojewódzkich wraz z ich obszarami funkcjonalnymi;</u>
	✓	realizacja działań związanych z poprawą jakości powietrza, likwidacją niskiej emisji z systemów grzewczych oraz adaptacją do zmian klimatu obszarów miejskich, w powiązaniu z działaniami dotyczącymi wykorzystania OZE i ochroną środowiska naturalnego;	✓ cel operacyjny 1.2; ✓ cel operacyjny 3.1, cel operacyjny 3.3; cel operacyjny 3.4;
	✓	promowanie innowacji w obszarze smart city i zielonej gospodarki;	✓ cel operacyjny 4.1, 4.3, 4.4
	✓	podnoszenie jakości przestrzeni w miastach – wzmocnienie planowania przestrzennego i wsparcie działań z zakresu racjonalnego gospodarowania przestrzenią;	
	✓	wspieranie współpracy partnerskiej w obszarach funkcjonalnych miast;	

⁵ W SRWL sugerowane utworzenie katalogu „obowiązkowych kierunków interwencji” – zapis „interwencja w stosunku do miast wojewódzkich powinna się koncentrować m.in. na” wprowadza chaos.

✓	rozwój różnych form współpracy sieciowej w skali krajowej i międzynarodowej;
✓	upowszechnienie gospodarki o obiegu zamkniętym w miejskich obszarach funkcjonalnych miast wojewódzkich i zapewnienie wsparcia dla działań związanych z promocją i rozwojem;
✓	animowanie współpracy na rzecz łączenia potencjałów miast wojewódzkich i ich specyfiki rozwojowej

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 15. Spójność celów i kierunków dedykowanych MOF OW Zielonej Góry z założeniami Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego 2030

Cele strategiczne MOF OW Zielona Góra (PZPWL)	Kierunki interwencji wskazane w SRWL 2030 (OSI)	Cele SRWL
Integracja wewnętrzna MOF OW Zielona Góra i wsparcie powiązań zewnętrznych	✓ zwiększenie dostępności do usług publicznych wyższego rzędu; ✓ rozwój zintegrowanych systemów transportu publicznego przy wykorzystaniu elektromobilności i nisko- oraz bezemisyjnych środków transportu, w tym promowanie ruchu pieszego i rowerowego; ✓ inwestycje w infrastrukturę drogową; ✓ podnoszenie jakości przestrzeni w miastach – wzmocnienie planowania przestrzennego i wsparcie działań z zakresu racjonalnego gospodarowania przestrzenią	✓ cel operacyjny 3.5: <u>Rozwój funkcji metropolitalnych ośrodków wojewódzkich wraz z ich obszarami funkcjonalnymi</u>; ✓ cele operacyjne 2.1-2.5; ✓ cel operacyjny 3.1, cel operacyjny 3.2, cel operacyjny 3.7; ✓ cel operacyjny 4.5
Zrównoważony rozwój i ochrona zasobów przyrodniczych i kulturowych	✓ zwiększenie dostępności do usług publicznych wyższego rzędu; ✓ rozwój zintegrowanych systemów transportu publicznego przy wykorzystaniu elektromobilności i nisko- oraz bezemisyjnych środków transportu, w tym promowanie ruchu pieszego i rowerowego; ✓ realizacja działań związanych z poprawą jakości powietrza, likwidacją niskiej emisji z systemów grzewczych oraz adaptacją do zmian klimatu obszarów miejskich, w powiązaniu z działaniami dotyczącymi wykorzystania OZE i ochroną środowiska naturalnego; ✓ promowanie innowacji w obszarze smart city i zielonej gospodarki; ✓ upowszechnienie gospodarki o obiegu zamkniętym w miejskich obszarach funkcjonalnych miast wojewódzkich i zapewnienie wsparcia dla działań związanych z promocją i rozwojem;	✓ cel operacyjny 3.5: <u>Rozwój funkcji metropolitalnych ośrodków wojewódzkich wraz z ich obszarami funkcjonalnymi</u>; ✓ cel operacyjny 1.2; ✓ cel operacyjny 2.4; ✓ cele operacyjne 3.3-3.4;
Wzmacnianie potencjału innowacyjnego MOF OW Zielona Góra i wspieranie rozwoju edukacji	✓ wsparcie powstawania nowych i funkcjonowania istniejących ośrodków innowacji oraz instytucji naukowych i badawczych, zwiększenie potencjału uczelni wyższych oraz wzmacnianie konkurencyjności sektora przedsiębiorstw, zwłaszcza rozwój funkcji B+R; ✓ rozwój terenów inwestycyjnych; ✓ zwiększenie dostępności do usług publicznych wyższego rzędu	✓ cel operacyjny 3.5: <u>Rozwój funkcji metropolitalnych ośrodków wojewódzkich wraz z ich obszarami funkcjonalnymi</u>; ✓ cel operacyjny 1.1, cele operacyjne 1.3-1.5; ✓ cel operacyjny 2.1

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Ocena spójności zewnętrznej projektu SRWL 2030

3.2.1. Pytanie badawcze: Czy zasady krajowej i europejskiej polityki rozwoju zostały we właściwym zakresie przetransponowane do projektu Strategii (w szczególności z KSRR i SOR)?

3.2.1.1. Zasady polityki regionalnej określone w KSRR 2030

Krajowa polityka rozwoju zdefiniowana została w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, a jej główne założenia uszczegóławia Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030. W kontekście zmiany paradygmatu rozwoju należy zwrócić uwagę na zapisane w KSRR najważniejsze kwestie:

- ✓ przejście na zrównoważony terytorialnie model rozwoju, oparty na miejscowych zasobach i potencjałach, co oznacza w znacznym stopniu koncentrację wsparcia na obszarach słabszych gospodarczo i dopasowanie interwencji do specyfiki obszaru (zintegrowane podejście terytorialne), a zasadniczym celem jest równoważenie rozwoju terytorialnego;
- ✓ takie podejście implikuje konieczność realizacji zapisanych w KSRR zasad koncentracji tematycznej i terytorialnej;
- ✓ decentralizację działań i realizację strategii wspólnie z samorządami niższych szczebli (subsidiarność oraz partnerstwo i współpraca);
- ✓ uwzględnienie aktualnych danych jako podstawy do realizacji polityki (podejmowanie decyzji w oparciu o dowody);
- ✓ realizację zasady zrównoważonego inwestowania, co oznacza ograniczenie presji na środowisko i przestrzeń.

Zasady realizacji polityki regionalnej określone w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 (Tabela 16) znajdują swoje odzwierciedlenie w Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 – zarówno w jego strukturze, założeniach dotyczących systemu realizacji, jak i w zakresie sposobu prac nad dokumentem. Jednocześnie w poniższym zestawieniu wskazano pewne sugestie służące mocniejszemu zaakcentowaniu części założeń.

Tabela 16. Zasady polityki regionalnej (KSRR 2030) w Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030

Zasada	Miejsce, w którym szczególnie widoczna jest dana zasada	Komentarze dotyczące zastosowania zasady
subsidiarność	✓ wskazanie konkretnych działań, za które większą odpowiedzialność ponoszą samorządy lokalne (np. kierunek działań dotyczący ograniczenia niskiej emisji); ✓ zasady wdrażania dokumentu uwzględniające udział interesariuszy (koncepcja porozumienia terytorialnego); ✓ kontrakt programowy (z Ministrem ds. Rozwoju Regionalnego) jako podstawa realizacji RPO; ✓ koncepcja kontraktu sektorowego w systemie realizacji	✓ słabość w kontekście deklaracji decyzyjnego pola kompetencji i współdziałania samorządów lokalnych
zintegrowane podejście terytorialne	✓ OSI krajowe i regionalne (jednoznaczne rozdzielanie); ✓ cel 3 („Integracja przestrzenna regionu”)	✓ trafna identyfikacja OSI stwarzająca możliwość efektywnej realizacji instrumentu; ✓ do rozważenia uwzględnienie w większym zakresie instrumentów łączących działania

		o charakterze twardym i miękkim w odniesieniu do poszczególnych OSI
partnerstwo i współpraca	✓ na etapie tworzenia dokumentu; ✓ zarówno w systemie realizacji strategii, jak i w strukturze celów (kierunki działań w celach 1.1, 1.2, 1.4, cel 2.6, kierunki działań w ramach celu 4)	✓ sugerowane jest silniejsze uwypuklenie współpracy z samorządami niższych szczebli i podmiotami sektora prywatnego w kierunkach działań (np. w celu 4)
koncentracja terytorialna i tematyczna	✓ koncentracja terytorialna w postaci OSI; ✓ koncentracja tematyczna ma odzwierciedlenie w wykazie wojewódzkich programów rozwoju; ✓ uwzględnienie w systemie realizacji kontraktów sektorowych (służących ukierunkowaniu interwencji sektorowych);	✓ szeroki zakres interwencji tematycznej i terytorialnej; ✓ możliwość rozwoju wszystkich jednostek terytorialnych; ✓ w kontekście realizacji zasady koncentracji tematycznej sugerowane jest zastanowienie się nad możliwościami samorządu województwa (i niższych szczebli) w zakresie realizacji poszczególnych zadań
podejmowanie decyzji w oparciu o dowody	✓ zaproponowane sfery interwencji są spójne z przeprowadzoną diagnozą społeczno-gospodarczą; ✓ rozdział „wnioski z diagnozy – wyzwania rozwojowe” podstawą do sformułowania kierunków i celów działań	✓ trudność pełnej weryfikacji ze względu na przesunięcie analizy SWOT do załącznika;
warunkowość	✓ zasada widoczna w prognozie wysokości i źródeł finansowania; ✓ pośrednio – zasady wdrażania strategii	✓ zasada bardziej adekwatna do stosowania na poziomie krajowym
zrównoważone inwestowanie	✓ odniesienie do Agendy na rzecz Zrównoważonego Rozwoju ONZ; ✓ wsparcie konkretnych działań związanych ze zrównoważonym i ekologicznym rozwojem (cel 1 i 3)	✓ brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 oraz Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030.

3.2.1.2. Spójność z krajowymi i europejskimi dokumentami strategicznymi

W projekcie Strategii wojewódzkiej dokonano analizy spójności z krajowymi i ponadregionalnymi dokumentami strategicznymi oraz wytycznymi UE w zakresie polityki spójności na lata 2021-2027.

Analiza spójności ze Strategią na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju wykonana w projekcie SRWL 2030 wymaga pewnej weryfikacji, bowiem wskazano w niej na spójność wszystkich celów Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego ze wszystkimi celami strategii krajowej. Takie podejście można byłoby uznać za zrozumiałe przy jednoczesnym wyjaśnieniu zakresu spójności w poszczególnych obszarach, ponieważ nie we wszystkich przypadkach można mówić o spójności bezpośredniej oraz obejmującej całość celów. Ponadto w SOR warto zwrócić uwagę na sześć obszarów służących realizacji celów, które również są elementem realizacji polityki krajowej i przekładają się na zakres krajowych strategii zintegrowanych.

Weryfikacji wymaga zakres spójności wszystkich celów SOR i SRWL 2030 (Tabela 17):

- ✓ ze względu na dość wąski zakres (dedykowany rozwojowi gospodarczemu) i sprecyzowane obszary działania w przypadku celu szczegółowego I SOR trudno mówić o spójności z drugim i trzecim celem strategicznym Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030, które dotyczą kwestii społecznych i przestrzennych;
- ✓ warto zwrócić uwagę na fakt, iż cel III szczegółowy Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju zachowuje spójność z zapisami celów strategicznych Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego, ale w dużym stopniu

dotyczy to relacji pośrednich czy oddziaływania działań krajowych (np. w zakresie uwarunkowań prawnych dla przedsiębiorców).

Jednocześnie SRWL 2030 należy uznać za spójną z polityką krajową, a spójność widoczna jest zarówno na poziomie celów, jak i wskazanych obszarów dodatkowych SOR. Każdy cel operacyjny Strategii wpisuje się bezpośrednio w założenia przynajmniej jednego celu szczegółowego strategii krajowej.

Tabela 17. Spójność celów Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 z celami Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju

Cele szczegółowe SOR*	Cele strategiczne SRWL 2030							
	I.	cele operacyjne	II.	cele operacyjne	III.	cele operacyjne	IV.	cele operacyjne
I	+++	1.1, 1.4, 1.5, 1.7					+	4.2 (pośrednio)
II	++	1.3, 1.6	+++	2.1-2.6	+++	3.1-3.7	+	4.3, 4.5 (pośrednio)
III	+	1.1, 1.4-1.5 (pośrednio)	++	2.6, pozostałe pośrednio	+	3.1-3.7 (pośrednio)	+++	4.1-4.5
Obszary**								
Kapitał ludzki i społeczny	+	1.3	+++	2.1-2.6			++	4.1, 4.3
Cyfryzacja	+	1.1-1.7 (pośrednio)	+	2.1-2.6 (pośrednio)	+++	3.2, 3.3	+++	4.5
Transport					+++	3.1, 3.5		
Energia	+++	1.2, 1.7			+++	3.3, 3.4		
Środowisko	+++	1.2, 1.7			+++	3.3, 3.4		
Bezpieczeństwo narodowe					+	3.3		

* (I) Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną; (II) Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony; (III) Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu

** wpływające na osiągnięcie celów Strategii

(+++) wysoka spójność; (++) średnia spójność; (+) niska spójność

Źródło: opracowanie własne na podstawie Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju oraz Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030.

W przypadku Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego w projekcie Strategii nie wskazano jedynie na spójność pomiędzy celem strategicznym drugim a celem szczegółowym trzecim KSRR oraz celem strategicznym trzecim a celem szczegółowym drugim KSRR. Ocena dokonana przez Ewaluatorów zasadniczo pokrywa się z tą zaproponowaną w Strategii (Tabela 18), jednak podobnie jak w przypadku relacji ze Strategią na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, warto zastanowić się nad uszczegółowieniem poszczególnych związków, bowiem ponownie nie we wszystkich przypadkach mamy do czynienia ze spójnością bezpośrednią i dotyczącą wszystkich zagadnień poruszanych w celach.

Jednocześnie zapisy SRWL 2030 należy uznać za spójne z krajową polityką regionalną, ponieważ każdy z celów strategii regionalnej znajduje swoje odzwierciedlenie w zapisach KSRR. Szczególnie silne związki można zauważyć na poziomie celu pierwszego KSRR, co wynika z jego przekrojowego charakteru i podejmowania zarówno tematyki społecznej, gospodarczej, jak i środowiskowej i przestrzennej, co w efekcie odpowiada właściwie wszystkim celom określonym dla województwa lubuskiego.

Tabela 18. Spójność celów Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 z celami Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030

Cele szczegółowe* KSRR 2030	Cele strategiczne SRWL 2030							
	I.	cele operacyjne	II.	cele operacyjne	III.	cele operacyjne	IV.	cele operacyjne
I	+++	1.2-1.6	+++	2.1-2.6	+++	3.1-3.7	++	4.5, 4.1-4.4 (pośrednio)
II	+++	1.1, 1.3-1.5	+++	2.1-2.6			++	4.1, 4.3, 4.5 (pośrednio)
III			++		+	3.5-3.7 (pośrednio)	+++	4.1, 4.3, 4.4

* (I) Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym; (II) Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych; (III) Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie

(+++) wysoka spójność; (++) średnia spójność, (+) niska spójność

Źródło: opracowanie własne na podstawie Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 oraz Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030.

Zapisy Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 zachowują także spójność z obecnie projektowanymi lub uchwalanymi krajowymi strategiami zintegrowanymi (Tabela 19), które stanowią bezpośrednie przełożenie krajowej Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Ze względu na określoną wąską tematykę poszczególnych dokumentów odpowiadają one najczęściej wybranym celom strategii regionalnej.

Tabela 19. Spójność celów Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 z celami krajowych strategii zintegrowanych

Strategia	Cele (lub kierunki*)	Cele strategiczne SRWL			
		I	II	III	IV
Polityka ekologiczna państwa 2030 – strategia rozwoju w obszarze środowiska i gospodarki wodnej (przyjęta 16 lipca 2019)	Poprawa jakości środowiska i bezpieczeństwa ekologicznego	+		+	
	Zrównoważone gospodarowanie zasobami środowiska	+		+	
	Łagodzenie zmian klimatu i adaptacja do nich oraz zarządzanie ryzykiem klęsk żywiołowych			+	
	Rozwijanie kompetencji (wiedzy, umiejętności i postaw) ekologicznych społeczeństwa	+	+		+
	Poprawa efektywności funkcjonowania instrumentów ochrony środowiska			+	
Strategia Zrównoważonego Rozwoju Transportu (przyjęta we wrześniu 2019)	Budowa zintegrowanej, wzajemnie powiązanej sieci transportowej służącej konkurencyjnej gospodarce			+	
	Poprawa sposobu organizacji i zarządzania systemem transportowym			+	
	Zmiany w indywidualnej i zbiorowej mobilności			+	
	Poprawa bezpieczeństwa uczestników ruchu oraz przewożonych towarów			+	
	Ograniczanie negatywnego wpływu transportu na środowisko			+	
Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa (przyjęta 15 października 2019)	Poprawa efektywności wykorzystania publicznych środków na przedsięwzięcia transportowe			+	
	Zwiększenie opłacalności produkcji rolnej i rybackiej	+			
	Poprawa jakości życia, infrastruktury i środowiska	+		+	
Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego (projekt – listopad 2019)	Rozwój przedsiębiorczości, pozarolniczych miejsc pracy i aktywnego społeczeństwa	+	+		
	Podniesienie poziomu kompetencji oraz kwalifikacji obywateli, w tym cyfrowych	+	+		+
	Poprawa zdrowia obywateli oraz efektywności systemu opieki zdrowotnej		+		
	Wzrost i poprawa wykorzystania kapitału ludzkiego na rynku pracy	+	+		

	Redukcja ubóstwa i wykluczenia społecznego oraz poprawa dostępu do usług świadczonych w odpowiedzi na wyzwania demograficzne	+	+
Polityka energetyczna Polski do 2040 roku (projekt listopad 2019)	Optymalne wykorzystanie własnych zasobów energetycznych	+	+
	Rozbudowa infrastruktury wytwórczej i sieciowej energii elektrycznej		+
	Dywersyfikacja dostaw gazu i ropy oraz rozbudowa infrastruktury sieciowej		+
	Rozwój rynków energii	+	+
	Wdrożenie energetyki jądrowej	+	+
	Rozwój odnawialnych źródeł energii	+	+
	Rozwój ciepłownictwa i kogeneracji	+	+
	Poprawa efektywności energetycznej gospodarki	+	+
Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) (projekt)	Zwiększenie zaangażowania obywateli w życie publiczne	+	
	Wzmacnianie roli kultury w budowaniu tożsamości i postaw obywatelskich	+	+
	Wzmocnienie rozwoju społeczno-gospodarczego kraju przez sektory kultury i kreatywne	+	
Strategia Sprawne i Nowoczesne Państwo** (projekt)	-		(+)
Strategia produktywności** (projekt)	-	(+)	

* kierunki wskazano dla Strategii, w których określony został wyłącznie cel główny. Są to: Strategia Zrównoważonego Rozwoju Transportu, Polityka energetyczna Polski 2040
** dla Strategii, których projektów jeszcze nie opublikowano wskazano potencjalną spójność z celami SRWL.

Źródło: opracowanie własne na podstawie krajowych strategii zintegrowanych i Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030.

Cele określone w Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 wpisują się w założenia polityki spójności projektowanej na lata 2021-2027 (Tabela 20). Ocena wzajemnej relacji celów dokonana przez Ewaluatorów w dużym stopniu pokrywa się z tą zaproponowaną w projekcie Strategii, jednak sugerowane jest:

- ✓ uzupełnienie powiązań pomiędzy celem drugim strategicznym (głównie cel operacyjny 2.1) a celem pierwszym polityki spójności, choć warto tu podkreślić jego bardziej pośrednie znaczenie;
- ✓ uzupełnienie powiązań pomiędzy celem trzecim strategicznym a celem pierwszym polityki spójności (głównie cel operacyjny 3.2);
- ✓ uzupełnienie powiązań pomiędzy celem strategicznym czwartym (głównie cel operacyjny 4.5) a celem pierwszym polityki spójności.

Tabela 20. Spójność założeń polityki spójności na lata 2021-2027 z celami Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030

Cele strategiczne UE*	Cele strategiczne SRWL 2030							
	I	cele operacyjne	II	cele operacyjne	III	cele operacyjne	IV	cele operacyjne
Bardziej inteligentna Europa	+++	1.1, 1.3, 1.4, 1.5	+	2.1	++	3.2	++	4.5
Bardziej przyjazna dla środowiska niskoemisyjna Europa	++	1.2			+++	3.1, 3.3-3.4		
Lepiej połączona Europa					+++	3.1, 3.2, 3.5	+++	4.5
Europa o silniejszym wymiarze społecznym	++	1.3	+++	2.1-2.3, 2.6	+	3.5-3.7	++	4.5
Europa bliżej obywateli			++	2.3-2.5	+++	3.5-3.7	+++	4.1, 4.3-4.4

* wstępne stanowisko służb Komisji w sprawie priorytetowych obszarów inwestycyjnych i warunków ramowych skutecznej realizacji polityki spójności na lata 2021–2027

Pełne brzmienie celów: 1. Bardziej inteligentna Europa – innowacyjna i inteligentna transformacja gospodarcza; 2. Bardziej przyjazna dla środowiska niskoemisyjna Europa – czysta i sprawiedliwa transformacja energetyki, zielone i niebieskie inwestycje, gospodarka o obiegu zamkniętym, przystosowanie się do zmiany klimatu oraz zapobieganie ryzyku; 3. Lepiej połączona Europa – mobilność oraz regionalne sieci informacyjne i komunikacyjne (ICT); 4. Europa o silniejszym wymiarze społecznym – wdrożenie Europejskiego filaru praw socjalnych; 5. Europa bliżej obywateli dzięki wspieraniu zrównoważonego i zintegrowanego rozwoju obszarów miejskich, wiejskich i przybrzeżnych w ramach inicjatyw lokalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentu: Dokument roboczy służb Komisji... (załącznik D) oraz Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030.

Spójność założeń Strategii z celami polityki spójności przekłada się na spójność wstępnych założeń do Regionalnego Programu Operacyjnego dla województwa lubuskiego na lata 2021-2027 (Tabela 21).

Tabela 21. Spójność celów szczegółowych projektowanego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2021-2027 z celami Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030

Cele szczegółowe RPO*	Cele operacyjne SRWL
(I) Zwiększenie potencjału w zakresie badań i innowacji oraz wykorzystywanie zaawansowanych technologii	1.1
(I) Czerpanie korzyści z cyfryzacji dla obywateli, przedsiębiorstw i rządów	1.5, 3.2, 4.5
(I) Zwiększenie wzrostu i konkurencyjności MŚP, w tym poprzez inwestycje produkcyjne	1.5, 1.7
(I) Rozwijanie umiejętności na rzecz inteligentnej specjalizacji, transformacji przemysłowej i przedsiębiorczości	1.1, 1.3, 2.1
(II) Promowanie działań na rzecz efektywności energetycznej	1.2, 3.3
(II) Promowanie odnawialnych źródeł energii	1.2
(II) Wspieranie działań w zakresie dostosowania do zmiany klimatu, zapobiegania ryzyku i odporności na klęski żywiołowe	3.4
(II) Wspieranie zrównoważonej gospodarki wodnej	3.4
(II) Wspieranie przechodzenia na gospodarkę o obiegu zamkniętym	1.2
(II) Wzmocnienie ochrony przyrody i bioróżnorodności, zielonej infrastruktury w szczególności w środowisku miejskim oraz redukcja emisji i zanieczyszczeń	3.4, (3.1)
(II) Promowanie zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej	3.1
(III) Udoskonalanie sieci połączeń cyfrowych – sieci szerokopasmowe	3.2
(III) Rozwój zrównoważonej, inteligentnej, bezpiecznej i intermodalnej sieci TEN-T odpornej na zmianę klimatu	3.1
(III) Rozwój i poprawa zrównoważonej, inteligentnej i intermodalnej mobilności odpornej na zmianę klimatu na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym, w tym poprawę dostępu do sieci TEN-T i mobilności transgranicznej	3.1, 3.5
(IV) Poprawa skuteczności rynków pracy oraz dostępu do wysokiej jakości zatrudnienia poprzez rozwój innowacji społecznych i infrastruktury	1.3, 2.1
(IV) Poprawa dostępu do wysokiej jakości usług sprzyjających włączeniu społecznemu w zakresie kształcenia, szkoleń i uczenia się przez całe życie poprzez rozwój infrastruktury	1.3, 2.1, 2.2
(IV) Zwiększenie integracji społeczno-ekonomicznej marginalizowanych społeczności, migrantów i grup w niekorzystnej sytuacji poprzez zintegrowane działania obejmujące mieszkalnictwo i usługi społeczne	2.2, 2.6
(IV) Zapewnienie równego dostępu do opieki zdrowotnej poprzez rozwój infrastruktury, w tym podstawowej opieki zdrowotnej	2.3
(IV) Poprawa dostępu do zatrudnienia dla wszystkich osób poszukujących pracy, zwłaszcza osób młodych i długotrwale bezrobotnych, oraz dla osób biernych zawodowo, a jednocześnie promowanie samozatrudnienia i gospodarki społecznej	1.3, 2.1
(IV) Modernizacja instytucji i służb rynków pracy celem oceny i przewidywania zapotrzebowania na umiejętności oraz zapewnienia terminowej i odpowiednio dopasowanej pomocy i wsparcia na rzecz dostosowania umiejętności i kwalifikacji zawodowych do potrzeb rynku pracy, zmian w karierze zawodowej i mobilności	1.3, 2.1
(IV) Promowanie zrównoważonego pod względem płci udziału w rynku pracy oraz lepszej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, w tym poprzez dostęp do opieki nad dziećmi i osobami zależnymi	2.1
(IV) Promowanie dostosowania pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców do zmian oraz aktywnego i zdrowego starzenia się oraz zdrowego i dobrze przystosowanego środowiska pracy, w którym przeciwdziała się czynnikom ryzyka dla zdrowia	2.2
(IV) Poprawa jakości, efektywności i przydatności na rynku pracy systemów kształcenia i szkolenia w celu wspierania nabywania kompetencji kluczowych, w tym umiejętności cyfrowych	1.3, 2.1, 2.2
(IV) Wspieranie dostępności i możliwości ukończenia dobrej jakości kształcenia i szkolenia, sprzyjających włączeniu społecznemu, na równych zasadach dla wszystkich, zwłaszcza grup defaworyzowanych, od wczesnej edukacji i opieki nad dzieckiem przez ogólne i zawodowe kształcenie i szkolenie, po szkolnictwo wyższe, a także kształcenie i uczenie się dorosłych, w tym ułatwianie mobilności edukacyjnej dla wszystkich	1.3, 2.1, 2.2
(IV) Wspieranie uczenia się przez całe życie, w szczególności elastycznych możliwości poprawy umiejętności i zmiany kwalifikacji dla wszystkich, z uwzględnieniem umiejętności cyfrowych, lepsze przewidywanie zmian i zapotrzebowania na nowe umiejętności na podstawie potrzeb rynku pracy, ułatwianie zmian kariery i promowanie mobilności zawodowej	1.3, 2.1, 2.2
(IV) Wspieranie aktywnego włączenia społecznego, w tym w celu promowania równości szans i aktywnego uczestnictwa, oraz zwiększanie szans na zatrudnienie	2.2
(IV) Wspieranie integracji społeczno-gospodarczej obywateli państw trzecich i społeczności marginalizowanych, takich jak Romowie	2.2, 2.6
(IV) Zwiększanie równego i szybkiego dostępu do dobrej jakości, trwałych i przystępnych cenowo usług; modernizacja systemów zabezpieczenia społecznego, w tym wspieranie dostępu do ochrony socjalnej, poprawa dostępności, efektywności i odporności systemów ochrony zdrowia i usług opieki długoterminowej	2.2, 2.3
(IV) Wspieranie integracji społecznej osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym, w tym osób najbardziej potrzebujących i dzieci	2.2
(IV) Przeciwdziałanie deprywacji materialnej przez udzielanie pomocy żywnościowej lub podstawowej pomocy materialnej osobom najbardziej potrzebującym, w tym przy użyciu środków towarzyszących	2.3
(V) Wspieranie zintegrowanego rozwoju społecznego na obszarach miejskich	3.5, 3.6
(V) Wspieranie zintegrowanego rozwoju społecznego na obszarach innych niż obszary miejskie	3.7

* na podstawie wstępnych Założeń do Programu Operacyjnego na lata 2021-2027 (stan na styczeń 2020 roku) oraz Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030.
Źródło: opracowanie własne.

W dokumencie „Biała Księga w sprawie przyszłości Europy” określono 5 scenariuszy dotyczących przyszłości Unii Europejskiej. Są to:

- ✓ Kontynuacja;
- ✓ Nic poza jednolitym rynkiem;
- ✓ Ci, którzy chcą więcej, robią więcej;
- ✓ Robić mniej, ale efektywniej;
- ✓ Robić wspólnie znacznie więcej.

Spośród wskazanych w dokumencie scenariuszy, biorąc pod uwagę uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju określone dla województwa lubuskiego, najbardziej korzystny wydaje się scenariusz piąty, który zakłada większą konsolidację państw Unii Europejskiej. Jej istotne znaczenie będzie miało przełożenie m.in. na działania związane ze zrównoważonym rozwojem i ochroną klimatu, co z kolei jest jednym ze szczególnie silnie podkreślanych elementów w strategii województwa. Ze względu na szeroki zakres tematyczny strategii, do planowanego modelu rozwoju województwa zdecydowanie nie pasuje scenariusz czwarty ograniczający zakres podejmowanych interwencji.

3.2.2. Pytanie badawcze: Czy z punktu widzenia systemu zarządzania krajem i oczekiwań wobec regionalnych dokumentów strategicznych, strategia jest dokumentem kompletnym?

Biorąc pod uwagę uwarunkowania prawne⁶, strategia rozwoju województwa powinna być zgodna przede wszystkim z zapisami Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 o samorządzie województwa. Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 spełnia wymagania określone w ustawach i zawiera wszystkie niezbędne elementy określone dla strategii regionalnych (Tabela 22). Jednocześnie wskazano na kilka aspektów, których wdrożenie lub zmiana, zdaniem Ewaluatorów zwiększy spójność prezentowanego wyводу lub rozszerzy kontekst spojrzenia na analizowany obszar.

Mając na uwadze powyższe, warto wskazać na następujące aspekty:

- ✓ niewystarczające uwzględnienie w Strategii uwarunkowań zewnętrznych (megatrendów globalnych, zmian następujących w Europie i Unii Europejskiej⁷, transgraniczności regionu, powiązań gospodarczych z Niemcami i Berlinem);
- ✓ potrzebę uwzględnienia wniosków dotyczących współpracy z regionami sąsiednimi;
- ✓ rozważenie przeniesienia części elementów z załączników do tekstu głównego Strategii;
- ✓ rozważenie priorytetyzacji celów i kierunków działań, jeśli zdaniem autorów projektu pewne cele lub kierunki mają większą wagę niż pozostałe (zastosowanie przemyślanej kolejności ich prezentacji) – priorytetyzacja sugerowana jest zwłaszcza w przypadku kierunków operacyjnych, przy jednoczesnym wyjaśnieniu klucza do tego podejścia;
- ✓ do rozważenia możliwość uzupełnienia dokumentu o scenariusze rozwoju (metody foresightowe) lub rozszerzenie zakresu prezentacji prognozowanych trendów rozwojowych.

Tabela 22. Kompletność dokumentu w kontekście wymagań określonych w Ustawie z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa

⁶ Według stanu na dzień 20.01.2020

⁷ W przypadku prognozowanych trendów rozwojowych regionu warto odnieść się również do scenariuszów rozwoju UE do 2025 roku zawartych w dokumencie Biała Księga w sprawie przyszłości Europy.

Wymagania	Dokument	Komentarz*
diagnoza z uwzględnieniem stanu środowiska oraz różnicowań przestrzennych i terytorialnych	✓ Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju; ✓ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 o samorządzie województwa	✓ celem poprawy czytelności dokumentu rekomendowane jest przeniesienie analizy SWOT (z załącznika) do dokumentu
prognoza trendów rozwojowych w okresie objętym strategią	✓ Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju	✓ celem poprawy czytelności dokumentu rekomendowane jest przeniesienie prognozowanych trendów rozwojowych sugerowane uzupełnienie dokumentu o scenariusze rozwoju
cele rozwoju wraz z kierunkami interwencji i wskaźnikami realizacji (z uwzględnieniem różnicowań terytorialnych i przestrzennych)	✓ Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju; ✓ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 o samorządzie województwa	✓ ewentualna priorytetyzacja
Kierunki polityki rozwoju	Tworzenie warunków rozwoju gospodarczego, w tym kreowanie rynku pracy;	✓ cel strategiczny 1
	Utrzymanie i rozbudowa infrastruktury społecznej i technicznej o znaczeniu wojewódzkim;	✓ cel strategiczny 2 i 3
	Pozyskiwanie i łączenie środków finansowych: publicznych i prywatnych, w celu realizacji zadań z zakresu użyteczności publicznej;	✓ cel strategiczny 4
	Wspieranie i prowadzenie działań na rzecz podnoszenia poziomu wykształcenia obywateli;	✓ cel strategiczny 1 i 2
	Racjonalne korzystanie z zasobów przyrody oraz kształtowanie środowiska naturalnego, zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju;	✓ cel strategiczny 1 i 3
	Wspieranie rozwoju nauki i współpracy między sferą nauki i gospodarki, popieranie postępu technologicznego oraz innowacji;	✓ cel strategiczny 1
	Wspieranie rozwoju kultury oraz sprawowanie opieki nad dziedzictwem kulturowym jego racjonalne wykorzystywanie;	✓ cel strategiczny 2
	Promocja walorów i możliwości rozwojowych województwa;	✓ cel strategiczny 4
	Wspieranie i prowadzenie działań na rzecz integracji społecznej i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu;	✓ cel strategiczny 2
system realizacji i ramy finansowe	✓ Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju;	✓ sugerowane uszczegółowienie zapisów dotyczących konkretnych działań wykonawczych; ✓ szczegółowe komentarze dotyczące systemu realizacji i ram finansowych znajdują się w rozdziale 5.3;
obszary strategicznej interwencji	✓ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 o samorządzie województwa	✓ brak wniosków dotyczących współpracy z sąsiednimi regionami; ✓ rozproszenie wymiaru przestrzennego na dwa segmenty (rozdział dotyczący OSI oraz cel strategiczny 3)
uwzględnienie celów średniookresowej strategii rozwoju kraju, krajowej strategii rozwoju regionalnego, odpowiednich strategii ponadregionalnych, a także celów i kierunków koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju	✓ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 o samorządzie województwa	✓ rozdział dotyczący spójności z dokumentami wyższego rzędu

* w przypadku kierunków polityki rozwoju w komentarzach wskazano na cele, które wpisują się w dany kierunek

Źródło: opracowanie własne.

3.3. Ocena systemu realizacji i monitoringu, w tym ram finansowych projektu SRWL 2030

3.3.1. Pytanie badawcze: Czy system realizacji projektu Strategii obejmuje realizację wizji, celów strategicznych i operacyjnych oraz celu głównego i celów szczegółowych?

System realizacji Strategii, zgodnie z zapisami projektu (s. 62) obejmuje „(...) sprawy zarządzania, wdrażania i monitorowania”. W związku z powyższym należy rozważyć zasadność wyróżnienia podrozdz. 10.1. zatytułowanego „System realizacji strategii”, a następnie podrozdz. 10.2. „System monitorowania strategii”.

3.3.1.1. Instytucje

Projekt Strategii określa poziom instytucjonalny systemu realizacji, złożony z szeregu instytucji. Co do zasady zbiór ten jest trafnie określony i wyraża włączający charakter przyszłych działań Zarządu Województwa. Kilka zagadnień w zakresie systemu realizacji Strategii należy nieco rozwinąć i skomentować:

- ✓ pełny schemat systemu – zaprezentowany w projekcie Strategii rysunek 18 nie zawiera wszystkich instytucji wymienionych w tekście. Ponadto można wskazać pewne nieścisłości (czy Zespół Roboczy ds. Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego określony w tekście jest w rzeczywistości punktem „Departamenty merytoryczne...” z rysunku 18?
- ✓ istotnie podkreślono rolę wojewody oraz jednostek administracji rządowej w tekście, jednak na rysunku 18 połączono wszystkich „pozostałych” w jeden blok – warto skorzystać w tym przypadku z możliwości wskazania zewnętrznej interwencji polityki państwa;
- ✓ wyjątkowo ważny i oryginalny wydaje się zapis mówiący o współpracy partnerskiej i konieczności „wykreowania tematycznych forów dialogu strategicznego”. Zapis ten „ginie” w akapicie na s. 64, a wydaje się, że mógłby stanowić ważny punkt na rysunku 18.

3.3.1.2. Dokumenty

Drugim elementem systemu realizacji Strategii są dokumenty programowe służące wdrażaniu Strategii, przy czym zauważono, że mają one charakter „wspomagający”, ale kluczowym instrumentem będzie regionalny program operacyjny. W opisie zbioru dokumentów (można zastanowić się nad włączeniem ich w schemat systemu (rysunek 18) merytorycznie przypisano programy do planowanych celów strategicznych (zwraca uwagę fakt, iż w województwie słusznie przyjęto, że RIS3 nie jest strategią, a jest programem).

Projekt Strategii wskazuje dokumenty rządowe, które będą przygotowywane w ramach realizacji polityki krajowej w regionie (kontrakty programowe i sektorowe oraz porozumienie terytorialne). W opisie systemu dokumentów brakuje szerszego opisu sytuacji związanej ze zmianami już dokonanymi i planowanymi w zakresie systemu zarządzania rozwojem kraju (w tym zmiany w ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju). Przykładowo, warto zwrócić uwagę na zagrożoną pozycję Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego a także próby nadania dokumentom strategicznym wymiaru zintegrowanego. Innym elementem, który mógłby wzbogacić tę część Strategii mogłyby być odniesienia do zintegrowanych inwestycji terytorialnych i strategii ponadlokalnych.

3.3.1.3. Ramy finansowe

Wprawdzie w Strategii poświęcono odrębny rozdział ramom finansowym, to należy tę część rozumieć jako element wchodzący w system realizacji Strategii. Należy podkreślić, że szacowanie środków, które mogą być dostępne/potrzebne na realizację Strategii jest bardzo ryzykowne, a jednocześnie brak takich szacunków wskazywany jest często jako słabość planowania strategicznego.

Kluczową niewiadomą dotyczącą potencjalnych środków rozwojowych w regionie jest budżet Unii Europejskiej, dlatego w tym zakresie założenie wstępne determinują całokształt analizy. Mając na uwadze założenia analizy finansowej, można zwrócić uwagę na następujące kwestie:

1. Docenić należy podjęcie próby szacowania środków w podziale na cele strategiczne, pamiętając oczywiście, że cele są zazwyczaj współzależne, a cel dotyczący integracji przestrzennej regionu ma wymiar horyzontalny. Odnotować należy wprowadzone wyjaśnienia dotyczące sposobu podziału środków na poszczególne cele;
2. Biorąc pod uwagę szacunki zrealizowane w innych województwach Polski (województwo podkarpackie) dość niewielki udział w planowanym budżecie przewiduje się dla inwestycji prywatnych. Mając na uwadze działania zwiększające atrakcyjność inwestycyjną regionu wartość ok. 6 mld zł w całości wynoszącej 33,7 mld wydaje się kwotą ostrożnie szacowaną (stanowi to niecałe 18%, gdy w województwie podkarpackim udział ten wynosi prawie 77%).

3.3.2. Pytanie badawcze: Czy system monitorowania pozwala na efektywną ocenę stanu realizacji Strategii?

System monitorowania stanowi część systemu realizacji Strategii i powinien być rozpatrywany na dwóch płaszczyznach. Pierwsza dotyczy organizacji procesu monitoringu, druga zestawu wskaźników przyjętych do oceny postępów w realizacji celów strategii.

3.3.2.1. Organizacja monitoringu Strategii

Strategia dość szczegółowo opisuje proces monitorowania wymieniając główne podmioty odpowiedzialne za całość monitoringu, jak i podmioty współpracujące w zakresie pozyskiwania odpowiednich danych. Pozytywnie należy ocenić zapisaną współpracę między LROT a Urzędem Statystycznym w Zielonej Górze.

Z kolei wątpliwości budzi akapit – zdanie (s. 66): „Monitoring Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030 przeprowadzany będzie w oparciu o raporty monitoringowe i ewaluacyjne, tj. oceny stanu wdrażania SRWL 2030”. W dokumencie nie wskazano dokładnie, jakiego rodzaju raporty i w jakich cyklach będą przygotowywane i publikowane (coroczny Raport o stanie województwa wskazano jako narzędzie wspomagające monitoring).

Należy odnotować również brak w Strategii rozwiązania, jakim są komitety monitorujące, zazwyczaj składające się z kluczowych interesariuszy. Rolą komitetów jest opiniowanie raportów z monitoringu i formułowanie wniosków dla zarządu. W ostatnich latach w istocie dokonywano w niektórych województwach dość krytycznych ocen działania komitetów, jednak ich brak, w istocie eliminuje szanse na „zbiorowe uczenie się”, które powinno następować w wyniku dyskusji nad osiąganymi wskaźnikami.

3.3.2.2. Wskaźniki realizacji celów

Przyjęty w projekcie Strategii system wskaźników oparty jest w zasadniczym stopniu na wskaźnikach statystyki publicznej (z wyjątkiem dwóch wskaźników są to dane GUS lub Eurostat). W tym kontekście warto zauważyć, że

generuje to szereg zalet, do których zaliczyć należy: stałość badań, coroczną dostępność danych, czytelność przyjętej do badania metodologii czy łatwość porównań z innymi województwami. W ramach oceny systemu wskaźników należy jednak wskazać na pewne problemy w systemie pomiaru, które mogą negatywnie oddziaływać na efektywność monitorowania Strategii, a związane są one zarówno z pominięciem w systemie istotnych obszarów działania (Tabela 23), jak i wadami już zaproponowanych wskaźników (Tabela 24).

Tabela 23. Uwagi dotyczące wskaźników w kontekście monitorowania celów

Monitorowany cel strategiczny		Komentarz
ogólne	✓	brak informacji co konkretnie mierzą wskaźniki (cel główny?) – sugerowane doprecyzowanie
Inteligentna i zielona gospodarka regionalna	✓	brak wskaźników mierzących m.in. kształcenie ustawiczne (cel operacyjny 1.3), atrakcyjność inwestycyjną (cel operacyjny 1.4); wskaźniki te rozproszone są w celach 2 i 4
Region silny w wymiarze społecznym oraz bliski obywatelowi	✓	brak wskaźników dotyczących seniorów i gospodarki senioralnej (cel operacyjny 2.2)
Integracja przestrzenna regionu	✓	brak uwag
Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę	✓	brak wskaźnika efektywnie mierzącego dostępność i rozwój e-usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030.

Tabela 24. Problemy wskaźników utrudniające efektywną ocenę stanu realizacji Strategii

Problem	Wskaźniki (przykłady)		Komentarz
benchmarking	✓	wartość dodana brutto na 1 pracującego w cenach bieżących;	✓ sugerowane odniesienie wartości do wybranego tła społeczno-gospodarczego (np. do Polski)
wady metodologiczne	✓	pracujący w B+R na 1000 osób aktywnych zawodowo	✓ zmiany metodologiczne w okresie 2012-2018
dostępność danych	✓	PKB i wartość dodana brutto	✓ opóźnienia w danych w stosunku do pozostałych obszarów monitoringu
trafność	✓	Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem budżetów gmin	✓ wskaźnik nie odpowiada zakresowi tematycznemu celu
podejście do pomiaru	✓	PKB na mieszkańca w cenach stałych i w cenach bieżących	✓ niespójność wewnętrzna pomiaru
	✓	PKB na mieszkańca wg PPS	✓ ze względu na niską zmienność sugerowane zestawienie wartości z uwzględnieniem części dziesiętnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030.

Analiza braków w systemie pomiaru oraz zaproponowanych w projekcie wskaźników, w kontekście efektywności przyjętego systemu monitoringu, prowadzi do następujących kluczowych wniosków i rekomendacji (więcej w Załączniku 1 i 2):

- ✓ możliwość uzupełnienia pomiaru o badania społeczne, które pomogłyby wypełnić lukę badawczą w obszarach trudnodostępnych dla statystyki publicznej, tj. np. jakość życia seniorów, dostępność do usług publicznych (w tym e-usług i e-administracji, które w statystyce publicznej nie są badane pod kątem rzeczywistego wykorzystania przez mieszkańców);
- ✓ rezygnację ze wskaźników, które w szczególności nie podnoszą efektywności pomiaru, obarczone są istotnymi wadami metodologicznymi lub trudnością oceny rzeczywistej sytuacji województwa – zaliczyć do nich należy wskaźniki:
 - PKB na 1 mieszkańca wg PPS (UE28=100);
 - Pracujący w B+R na 1000 osób aktywnych zawodowo;
 - Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem budżetów gmin;
 - PKB na 1 mieszkańca (województwo = 100) w podregionach;

- ✓ rozważenie rezygnacji z jednego ze wskaźników dotyczących turystyki, której pomiar jest obarczony w statystyce publicznej błędem wynikającym z podejścia metodologicznego;
- ✓ tam, gdzie to możliwe, sugeruje się zmianę podejścia do pomiaru:
 - Wartość dodana brutto na 1 pracującego (ceny bieżące) – sugerowane uzupełnienie o benchmarking;
 - udziały poszczególnych sekcji w wartości dodanej brutto – sugerowana zmiana wskaźnika na wartość dodaną brutto w danej sekcji w przeliczeniu na mieszkańca lub pracującego;

4. Synteza, wnioski i rekomendacje

Przeprowadzone badanie pozwoliło odpowiedzieć na wszystkie pytania ewaluacyjne (Tabela 25). Generalnie projekt Strategii należy ocenić wysoko, jako bazujący na rzetelnej diagnozie i ukierunkowany na rzeczywiste potrzeby rozwojowe regionu. Jednocześnie prace nad Strategią toczyły się w sposób metodycznie uzasadniony i z dużym zaangażowaniem interesariuszy zewnętrznych.

Tabela 25. Syntetyczna odpowiedź na pytania badawcze

Pytania badawcze	Syntetyczna odpowiedź
Czy określone cele wynikają ze zdefiniowanych wyzwań oraz zdiagnozowanych potencjałów i problemów?	Tak, co potwierdza wysoki poziom zbieżności między diagnozą, analizą SWOT i własnie celami
Czy część kierunkowa projektu Strategii jest spójna, czytelna i logicznie powiązana?	Tak. Część kierunkowa projektu wykazuje wysoki poziom spójności, zarówno w układzie pionowym (hierarchii celów), jak i poziomym (współzależności celów)
Czy zasady krajowej i europejskiej polityki rozwoju zostały we właściwym zakresie przetransponowane do projektu Strategii (w szczególności z KSRR i SOR)?	Tak.
Czy z punktu widzenia systemu zarządzania krajem i oczekiwań wobec regionalnych dokumentów strategicznych, strategia jest dokumentem kompletnym?	Tak. Strategia stanowi spójną całość (dokument zasadniczy wraz z załącznikami) dobrze odpowiadającą na wymagania stawiane przed strategiami wojewódzkimi
Czy system realizacji projektu Strategii obejmuje realizację wizji, celów strategicznych i operacyjnych oraz celu głównego i celów szczegółowych (realizatorzy wyzwań, efektywność współpracy, sprawozdawczość, itd.)?	Tak, system realizacji Strategii jest kompletny, choć jego prezentacja w dokumencie mogłaby być zredagowana w sposób bardziej przejrzysty
Czy system monitorowania pozwala na efektywną ocenę stanu realizacji Strategii?	Tak, choć należy uwzględnić uwagi i zastrzeżenia do części wskaźników

Źródło: opracowanie własne.

4.1. Dokument wraz z załącznikami

Ewaluowany projekt Strategii składa się osiemdziesięciu stron dokumentu głównego oraz dziewięćdziesięciu ośmiu stron załączników. Zastosowany podział staje się już normą wychodzącą naprzeciw oczekiwaniom społecznym, według których dokumenty powinny być zwięzłe, zrozumiałe i atrakcyjne w odbiorze. Należy podkreślić, że nawet zmiany ustawowe idą w tym kierunku. Od strategii oczekuje się „syntezy diagnozy strategicznej”, nie pełnej diagnozy, której miejsce przewidziano właśnie w załącznikach.

Jednak pewne zastrzeżenia budzi umieszczenie w załącznikach dwóch krótkich rozdziałów, tj. analizy SWOT oraz analizy prognozowanych trendów rozwojowych. Analiza SWOT ma funkcję łącznika między sferą diagnostyczną a programową, dlatego też jej brak w dokumencie zasadniczym, przy ograniczonej diagnozie, może stwarzać trudności, a co najmniej niedogodności, w odbiorze dokumentu. Z kolei trendy rozwojowe dotyczą głównie najistotniejszych uwarunkowań zewnętrznych, których w dokumencie zasadniczym obecnie nieco brakuje.

Rekomendacja 1. Włączenie analizy SWOT do części zasadniczej, zaraz po wnioskach z diagnozy społeczno-gospodarczej województwa lubuskiego.

Rekomendacja 2. Włączenie do części zasadniczej prognozowanych trendów rozwojowych, które mogłyby stanowić osobny rozdział poprzedzający wnioski z diagnozy lub część rozdziału diagnostycznego (w tym przypadku sugerujemy zmianę tytułu na „Synteza diagnozy strategicznej”)⁸.

⁸ Zamieszczona w załącznikach diagnoza ma charakter strategiczny, ponieważ porusza w wielu miejscach zagadnienie pozycji województwa lubuskiego w szerszym kontekście (krajowym i zagranicznym). Zatem w połączeniu z analizą trendów rozwojowych miałyby kluczowe cechy diagnozy strategicznej.

Rekomendacja 3. Poprawa redakcyjna tabel wskazujących spójność dokumentu ze strategiami unijnymi i krajowymi. Sugerowane jest również wykorzystanie tabel spójności przygotowanych w ramach przeprowadzonej ewaluacji.

4.2. Diagnoza

Element strategii, jaki stanowi część diagnostyczną przygotowany został właściwie i pozwolił na zidentyfikowanie najważniejszych potrzeb i potencjałów rozwojowych, a w konsekwencji właściwe opracowanie części kierunkowej projektu. Należy jednak zaznaczyć, że choć cele korespondują z opracowaną diagnozą, elementami analizy SWOT i zidentyfikowanymi wyzwaniami pewne zastrzeżenia budzi niesatysfakcjonujące ujęcie uwarunkowań transgranicznych oraz zewnętrznych (w pewnym stopniu uwarunkowania te uwzględnione są w prognozowanych trendach rozwojowych).

Rekomendacja 4. Uwzględnienie istotnych mega-trendów światowych (np. określonych w SOR) oraz wykorzystanie części dotyczącej prognozowanych trendów rozwojowych do opisu uwarunkowań zewnętrznych.

Analiza SWOT, stanowiąca podsumowanie diagnozy jest na pewno bardzo obszerna i pozytywnie należy ocenić podział tematyczny analizy. Jednak liczba wskazanych elementów (153) może sugerować trudności z wyborem kluczowych zagadnień, które powinny być podstawą dokonanych wyborów strategicznych. Ze względu na przyjętą metodykę ewaluator nie sugeruje zmiany podejścia, ponieważ mogłoby to znacznie przewartościować poszczególne zapisy, co wydaje się niewskazane na tym etapie prac.

4.3. Część kierunkowa

Część kierunkową Strategii charakteryzuje czytelny i logiczny 4-stopniowy układ celów, przygotowany w oparciu o 4 sfery (społeczną, gospodarczą, przestrzenną oraz sferę zarządzania rozwojem regionu). Stanowi to jednocześnie właściwą kontynuację dotychczas prowadzonych procesów planowania strategicznego w województwie (ciągłość myślenia strategicznego z poprzedniej Strategii). Dyskusyjne wydaje się wprowadzanie przedsięwzięć strategicznych do dokumentu (nawet w części załącznikowej). Jest to z pewnością efekt zapoczątkowanej praktyki w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, jednak należy podkreślić, że projekty strategiczne (wyróżnione w SOR) powinny być domeną programową, nie strategiczną. Pomimo tego zastrzeżenia, lista przedsięwzięć strategicznych trafnie koresponduje z obranymi kierunkami interwencji. Potencjalnym problemem, który może pojawić się, jest zbyt precyzyjne określenie tytułu przedsięwzięć, które (w szczegółach) może w pewnych sytuacjach ograniczać dostęp do środków finansowych z zewnątrz (nie ma takiej obawy wobec RPO Województwa Lubuskiego).

Rekomendacja 5. Modyfikacja tytułów przedsięwzięć na bardziej ogólne, wzorem już zastosowanych tytułów. Przykładowo, przedsięwzięcie „Region przyjazny środowisku – ograniczenie niskiej emisji” jest znacznie bardziej „otwarte” na różne formy wsparcia, niż „Centrum Obszarów Wiejskich i Mediacji”. Warto również rozważyć zasadność określania dokładnej lokalizacji danego przedsięwzięcia.

4.4. Przekształcenia przestrzeni

Strategia właściwie podejmuje zagadnienie terytorializacji, opierając OSI zarówno o dokumenty rządowe, jak i Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego. Każdy obszar jest dość szczegółowo opisany, a w opisie znajdują się potencjalne kierunki interwencji, nawet proponowane instrumenty (np. ZIT-y i „małe ZIT-y”).

Dwa zagadnienia budzą pewne wątpliwości. Pierwsze z nich, to fakt, iż wszystkie gminy województwa znajdują się w jakiejś kategorii OSI. Z analizy dokumentu wynika, że to „wypełnienie przestrzeni” osiągnięto poprzez szerokie podejście do obszarów wiejskich, które nie należą ani do obszarów funkcjonalnych ośrodków miejskich, ani nie są w najtrudniejszej sytuacji rozwojowej. Druga wątpliwość związana jest niewykorzystaniem możliwości wyraźnego określenia głównych kierunków rozwojowych w regionie. Lubuskie jest województwem o dwóch kluczowych ośrodkach miejskich. Jeżeli polityka rozwoju miałaby dążyć do integracji przestrzeni, wówczas można by oczekiwać, że nastąpi „zbliżenie ośrodków” poprzez rozwój połączeń komunikacyjnych i rozwój obszarów między tymi ośrodkami. W takim podejściu rdzeniem rozwoju województwa powinna być droga S3. Drugi południkowy pas rozwoju (a może interwencji) związany jest z Odrą, ale częściowo zagadnienie to jest realizowane przez wyznaczenie OSI Obszary przygraniczne.

Obecnie, na poziomie krajowym, są przygotowywane analizy dotyczące miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze oraz gmin zagrożonych trwałą marginalizacją społeczno-gospodarczą. Analizy te mają zweryfikować wyniki prac, które były podstawą wyróżnienia OSI w SOR oraz w KSRR (wówczas bazowano na danych statystycznych głównie z 2012 roku). Wskazywane w strategiach wojewódzkich OSI „rządowe” mogą zatem zmienić swój zakres i w momencie przygotowania ewaluacji, nie wiadomo, jakie rozstrzygnięcia zostaną podjęte na poziomie rządowym.

- Rekomendacja 6. Opracowanie mapy obrazującej oczekiwane kierunki procesów rozwojowych, a w związku z tym rozważenie możliwości wykreowania obszaru rozwoju na linii Zielona Góra – Gorzów Wielkopolski (możliwe, że cały ten obszar będzie składał się z kilku obszarów funkcjonalnych).
- Rekomendacja 7. Wprowadzenie do Strategii (rozdz. Wymiar terytorialny) zapisów dotyczących planowanego zakresu interwencji w miastach i gminach zaliczonych do OSI „krajowych”, zgodnie z zapisami KSRR.

4.5. Spójność wewnętrzna i zewnętrzna

Analiza spójności wewnętrznej dokumentu oraz jego spójności z dokumentami strategicznymi przygotowanymi na poziomie krajowym i unijnym prowadzi do ogólnego wniosku, iż Strategia rozwoju województwa wykazuje wysoką spójność. Pewne zastrzeżenia dotyczą kilku elementów analizy SWOT i diagnozy strategicznej. Zasady krajowej i europejskiej polityki rozwoju zostały w większości we właściwym zakresie przetransportowane do projektu Strategii. Implementacja założeń wynikających z dokumentów wyższego rzędu jest widoczna zarówno w zakresie wdrażania konkretnych zasad polityki regionalnej, jak i w ramach spójności założeń rozwojowych (cele i kierunki działań).

- Rekomendacja 8. Wprowadzenie do Strategii (rozdz. Wymiar terytorialny) zapisów jednoznacznie wskazujących zakres interwencji w miastach średniej wielkości i gminach podlegających marginalizacji zaliczonych do OSI na poziomie krajowym, zgodny z zapisami KSRR.

4.6. System realizacji Strategii

Opracowany system realizacji Strategii stanowi dość kompletną całość. W ujęciu podmiotowym (instytucjonalnym) oraz przedmiotowym (dokumenty) i procesowym (sprawozdawczość) zaprezentowane składowe systemu wskazują, że punkt ten został dogłębnie przemyślany i dokonane zostały odpowiednie wybory (np. co do sposobu raportowania).

- Rekomendacja 9. Zmiana tytułu rozdz. 10.1. lub modyfikacja pierwszego zdania w tym rozdziale, wyłączająca monitoring.

Opisany w Strategii system monitoringu dokumentu w swoich założeniach utrzymuje standardy przyjęte dla strategii regionalnych i zasadniczo umożliwia efektywną ocenę stanu realizacji Strategii. Jednocześnie jednak warto zauważyć możliwości jego dopracowania, podnoszące oczekiwaną efektywność pomiaru (dotyczy to przyjętego zestawu wskaźników).

Rekomendacja 10. Doprecyzowanie zagadnienia raportowania monitoringu, zarówno na poziomie celów, jak i projektów strategicznych oraz dookreślenie relacji pomiędzy Raportem o stanie województwa a raportami monitoringowymi.

5. Bibliografia

Biała Księga w sprawie przyszłości Europy. Refleksje i scenariusze dotyczące przyszłości UE-27 do 2025 r., Komisja Europejska, COM(2017) 2025 z 1 marca 2017 r.

Dokument roboczy służb Komisji. Sprawozdanie krajowe – Polska 2019; Towarzyszący dokumentowi: Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Europejskiego Banku Centralnego i Eurogrupy; Bruksela, dnia 27.2.2019 r. SWD (2019) 1020 (tzw. County Report).

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030. Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony, 2019, Warszawa.

Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego wraz z planami zagospodarowania przestrzennego miejskiego obszaru funkcjonalnego ośrodka wojewódzkiego Zielona Góra i Gorzów Wlkp. (Dz.Urz.Woj. Lub 2018.1163).

Polityka ekologiczna państwa 2030, 2019, Ministerstwo Środowiska, Warszawa.

Polityka energetyczna Polski do 2040 roku. Projekt, 2019, Ministerstwo Energii, Warszawa

Strategia na rzecz odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), 2017, Warszawa.

Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030, 2019, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa

Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030. Projekt.

Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2030

Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku. Wielkopolska 2030

Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2030 – projekt z 2018 r.

Strategia Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 roku, przyjęta uchwałą nr 105/2009 Rady Ministrów z dnia 24 września 2019 r.

Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa 2030. Załącznik do uchwały nr 123 Rady Ministrów z dnia 15 października 2019 r.

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa (Dz.U. 1998 nr 91 poz. 576)

Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. 2006 Nr 227 poz. 1658)

Założenia Programu Operacyjnego na lata 2021-2027. Materiał wstępny.

6. Załączniki

6.1. Wartości wskaźników realizacji Strategii (bazowe i docelowe)

Szczegółowy załącznik, z uwzględnieniem wartości prognozowanych do 2030 roku, przekazany został w odrębnym pliku Excel. Do uzupełnienia wartości wskaźników dla lat 2004-2018 wykorzystano dane pochodzące z baz danych BDL GUS, Strateg GUS (wskaźniki monitorowania Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020), Eurostat, publikacji GUS oraz baz danych uzyskanych od Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego. W przypadku wskaźników, dla których przy użyciu różnych metod uzyskano duże rozbieżności prognozowanych wartości docelowych, zaprezentowane zostały dwa warianty – realistyczny i optymistyczny – ostateczny wybór pozostawiając Zamawiającemu.

Monitorowany cel strategiczny / Nazwa wskaźnika	Źródło danych	Jedn. miary	2018	2030	Komentarz/Metoda
Ogólne					
PKB na 1 mieszkańca (rok 2018=100); ceny stałe	GUS	%	100,0	142,6	założono średni roczny wzrost na poziomie 3%
PKB na 1 mieszkańca (Polska = 100) podregion gorzowski podregion zielonogórskie	GUS	%	81,4 83,3 (2017)	84,4 85,9	estymacja funkcji kwadratowej model Holta (wskaźnik uzupełniono po akceptacji sugestii Ewaluatora odnośnie do przeliczenia PKB dla podregionów względem wartości krajowej, usunięto wskaźnik odniesiony do województwa)
PKB na 1 mieszkańca wg PPS (UE28=100)	Eurostat	%	57 (2017)	79,0	prognozowanie w odniesieniu do szczebla krajowego (na podstawie średniego odchylenia % od wartości krajowej)
Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 15-64 lata wg BAEL	GUS	%	66,1	77,3	model Browna
Przeciętne dalsze trwanie życia dla osób w wieku 0 lat mężczyźni kobiety	GUS	lata	73,0 80,9	76,0 83,7	model Arima (1,1,0) model Holta
1. Inteligentna i zielona gospodarka regionalna					
Wartość dodana brutto na 1 pracującego (ceny bieżące, Polska=100)	GUS	%	95,1 (2017)	98,3	estymacja funkcji liniowej (wskaźnik uzupełniono po akceptacji sugestii Ewaluatora odnośnie do przeliczenia wartości dodanej brutto względem wartości krajowej, usunięto wskaźnik wartości dodanej brutto na 1 pracującego)
Nakłady na działalność B+R w relacji do PKB	GUS	%	0,38 (2017)	0,63	prognozowanie w odniesieniu do szczebla krajowego (na podstawie średniego odchylenia % od wartości krajowej)
Pracujący w B+R na 1000 osób aktywnych zawodowo	GUS	EPC	2,5	5,1	model Holta
Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów podmiotów zaliczanych do wysokiej i średnio-wysokiej techniki w przychodach ze sprzedaży produktów	GUS	%	44,7	63,3	model Arima (0,1,0)

przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego					
Udział energii odnawialnej w produkcji energii ogółem	GUS	%	19,9	31,8	model Arima (0,1,0); wartość zweryfikowana przez uwzględnienie prognoz krajowych
Klasa stref dla pyłów zawieszonych PM 10 (wartość średniodobowa)					
Strefa lubuska	WIOŚ		C	-	nie dotyczy
Miasto Gorzów Wielkopolski			A	-	
Miasto Zielona Góra			A	-	
Stopień wykorzystania miejsc noclegowych w turystycznych obiektach noclegowych	GUS	%	29,8	48,0	estymacja funkcji kwadratowej
Udział powierzchni ekologicznych użytków rolnych z certyfikatem w gospodarstwach ekologicznych, w powierzchni użytków rolnych ogółem w gospodarstwach rolnych [%]	GUS	%	6,9	12,9	estymacja funkcji liniowej (wskaźnik dodano po decyzji Zamawiającego o zmianie wskaźnika dotyczącego rolnictwa, usunięto wskaźnik: udział sekcji rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo w wartości dodanej brutto)
Udział sekcji przetwórstwo przemysłowe w wartości dodanej brutto	GUS	%	27,3 (2017)	34,7	model Holta prognozowanie w odniesieniu do szerebla krajowego (na podstawie średniego odchylenia % od wartości krajowej)
Osoby dorosłe uczestniczące w kształceniu lub szkoleniu (w wieku 25–64 lata) BEAL	GUS	%	3,7	5,8	(wskaźnik przeniesiono do celu 1 po akceptacji sugestii Ewaluatora)

2. Region silny w wymiarze społecznym oraz bliski obywatelowi

Dzieci przebywające w żłobkach (łącznie z oddziałami) i klubach dziecięcych na 1000 dzieci w wieku 0-3 lata	GUS	osoba	126,6	326,5	model Browna
Odsetek dzieci w wieku 3-6 lat objętych wychowaniem przedszkolnym	GUS	%	87,7	100	model Holta (decyzją Zamawiającego utrzymany zostaje wskaźnik dla województwa, usunięto podział miasto/wieś)
Liczba dzieci w wieku 3–6 lat przypadających na jedno miejsce w placówce wychowania przedszkolnego (bez przedszkoli specjalnych)	GUS	osoba	1,4	1,0	model Holta
miasto			1,1	1,0	model Holta
wieś			3,2	2,1	model Holta
Wskaźnik bierności społecznej młodzieży (NEET) – osoby młode niepracujące, nieuczące się i niedokształcające się (w %)	GUS	%	17,6 (2017)	10,8	model Holta
Przeciętne miesięczne wydatki na kulturę i rekreację na 1 osobę w gospodarstwie domowym	GUS	zł	72,7	103,5	estymacja funkcji liniowej
Aktywne organizacje i stowarzyszenia sektora non profit na 10 tys. mieszkańców	GUS	organizacja %	23,6	32,0	model Holta
Polska = 100			103,1	111,8	estymacja funkcji liniowej
Liczba lekarzy (posiadających prawo wykonywania zawodu medycznego) na 10 tys. ludności	GUS	osoba	25	27,1	model Holta
Liczba pielęgniarek i położnych (posiadających prawo wykonywania zawodu medycznego) na 10 tysięcy ludności	GUS	osoba	75	91	estymacja funkcji kwadratowej (zmiana nazwy wskaźnika decyzją Zamawiającego)

Miejsca w placówkach stacjonarnej pomocy społecznej na 10 tys. ludności	GUS	miejsce	29,4	34,1	model Browna
Wskaźnik zagrożenia ubóstwem relatywnym	GUS	%	14,4	13,7	model Arima (2,0,0)
Wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w wieku 16-64 lata wg BAEL	GUS	%	35,1	49,8	model Holta
Stopa bezrobocia rejestrowanego (stan w dniu 31 XII)	GUS	%	5,8	3,0	przyjęto, że procesy społeczne i technologiczne pozwolą obniżyć bezrobocie rejestrowane poniżej tzw. „bezrobocia naturalnego”
podregion gorzowski			5,4	3,0	
podregion zielonogórski			6,1	3,0	
Zdalność egzaminu maturalnego	Centralna Komisja Egzaminacyjna	%	79,7	89,9	estymacja funkcji kwadratowej (z usunięciem wartości skrajnych)

3. Integracja przestrzenna regionu

Długość zelektryfikowanych eksploatowanych linii kolejowych w % łącznej długości eksploatowanych linii kolejowych	GUS	%	36,7	39,9 47,1	wariant realistyczny – model Arima (0,1,0) wariant optymistyczny – estymacja funkcji kwadratowej
Przewozy pasażerów środkami komunikacji miejskiej na 1 mieszkańca	GUS	osoba	42,7	42,9 99,8	wariant realistyczny – estymacja funkcji liniowej wariant optymistyczny – estymacja funkcji kwadratowej
Liczba pasażerów odprawianych w transporcie kolejowym (regionalnym)	UMWL	osoba	2791117	-	brak pełnych danych potrzebnych do wyliczenia prognoz
Ścieżki rowerowe na 100 km ²	GUS	km	4,3	8,0	model Arima (0,1,0)
Odsetek ludności korzystającej z sieci kanalizacyjnej	GUS	%	91,6	97,6	model Holta
			41,6	64,1	model Arima (0,1,0)
Odsetek ludności korzystającej z sieci gazowej	GUS	%	74,5	80,0	szacunek ekspercki na podstawie wartości osiąganych w innych województwach model Arima (0,1,0)
			12,5	17,5	
Liczba wypadków drogowych na 100 tys. mieszkańców	GUS	wypadek	65,3	53,9	model Arima (0,1,0)
Odpady komunalne zebrane selektywnie w relacji do ogółu odpadów komunalnych zebranych w gospodarstwach domowych	GUS	%	25,8	47,1 87,4	wariant realistyczny – model Arima (0,1,0) wariant optymistyczny – estymacja funkcji kwadratowej
Odsetek gospodarstw domowych posiadających szerokopasmowy dostęp do Internetu w domu	GUS	%	78,0	90,8	wariant realistyczny – estymacja funkcji odwrotnej
				100	wariant optymistyczny – model Holta

4. Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę

Odsetek osób korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną	GUS	%	27,2	41,4	model Holta
Odsetek powierzchni województwa objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego	GUS	%	9,3	16,2 30,8	wariant realistyczny – estymacja funkcji liniowej wariant optymistyczny – szacunek ekspercki (osiągnięcie poziomu wartości krajowej z 2018 roku)

Liczba nowo zarejestrowanych podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON na 10 tys. ludności	GUS	podmiot	103	116	estymacja funkcji liniowej
Kapitał zagraniczny na 1 mieszkańca w wieku produkcyjnym	GUS	zł	2663 (2017)	3500	szacunek ekspercki
Polska = 100		%	30,7 (2017)	45,0	szacunek ekspercki
Noclegi udzielone turystom zagranicznym w turystycznych obiektach noclegowych na 10 tys. mieszkańców	GUS	nocleg	3222	4677	model Arima (0,1,0)
Wartość umów/decyzji o dofinansowanie ze środków UE na jednego mieszkańca, Polska = 100	GUS	%	90,9	100,0	założono wzrost efektywności pozyskiwania przyszłych środków i większą aktywność podmiotów z regionu w zabieganiu o fundusze na poziomie krajowym i europejskim

Źródło: opracowanie własne.

6.2. Uwagi do wskaźników

Monitorowany cel strategiczny / Nazwa wskaźnika	Źródło danych	Jedn. miary	Komentarz
Ogólne			
PKB na 1 mieszkańca (rok 2018=100); ceny stałe	GUS	-	opóźnienia w dostępności danych, co uniemożliwia porównania z innymi obszarami badawczymi rok po roku
PKB na 1 mieszkańca (województwo=100); ceny bieżące			dane szacunkowe, opóźnienia w dostępności, a jednocześnie nie jest możliwy wzrost PKB w relacji do średniej dla województwa w obu podregionach; sugerowana rezygnacja ze wskaźnika lub odnoszenia go do średniej wojewódzkiej, a zamiast tego odniesienie do średniej krajowej wzorem poprzedniej Strategii (akceptacja sugestii i zamiana wskaźnika na PKB w odniesieniu do średniej krajowej)
podregion gorzowski podregion zielonogórski	GUS	%	
PKB na 1 mieszkańca wg PPS (UE28=100)	Eurostat	%	opóźnienia w dostępności danych; ze względu na zmiany w strukturze UE sugerowana rezygnacja ze wskaźnika
Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 15-64 lata wg BAEL	GUS	%	brak uwag
Przeciętne dalsze trwanie życia dla osób w wieku 0 lat mężczyźni kobiety	GUS	lata	brak uwag
1. Inteligentna i zielona gospodarka regionalna			
Wartość dodana brutto na 1 pracującego (ceny bieżące)	GUS	zł	sugerowane odniesienie wartości do wartości dla kraju (Polska = 100); ze względu na opóźnienia danych wskaźnik ewentualnie można zastąpić jednym ze wskaźników mierzących kondycję finansową przedsiębiorstw (akceptacja jednej z sugestii i odniesienie wartości dodanej brutto do średniej krajowej)
Nakłady na działalność B+R w relacji do PKB	GUS	%	opóźnienia w dostępności danych
Pracujący w B+R na 1000 osób aktywnych zawodowo	GUS	EPC	wady metodologiczne wskaźnika: brak ciągłości danych ze względu na zmianę podejścia do wyliczenia w okresie 2012-2018; sugerowana rezygnacja ze wskaźnika, trudności z wyliczeniem wartości docelowych
Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów podmiotów zaliczanych do wysokiej i średnio-wysokiej techniki w przychodach ze sprzedaży produktów	GUS	%	sugerowana zmiana podejścia do sposobu wyliczenia wskaźnika (wzrost przychodów ze sprzedaży produktów podmiotów zaliczanych do wysokiej i średniej techniki może mieć również miejsce wtedy, kiedy ich udział będzie maleć)

przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego			
Udział energii odnawialnej w produkcji energii ogółem	GUS	%	brak uwag
Klasa stref dla pyłów zawieszonych PM 10 (wartość średniodobowa)	WIOŚ	strefa	brak uwag
Stopień wykorzystania miejsc noclegowych w turystycznych obiektach noclegowych	GUS	%	do rozważenia rezygnacja ze wskaźnika – dotyczy wyłącznie obiektów noclegowych > 10 miejsc noclegowych, nie obrazuje zatem pełnej sytuacji
Udział sekcji rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo w wartości dodanej brutto	GUS	%	sugerowana zmiana podejścia do wyliczenia wskaźnika, wzrost wartości dodanej brutto może mieć również miejsce wtedy, kiedy jej udział będzie maleć (przy jednoczesnym wyższym wzroście innych sekcji), a jednocześnie trudno oczekiwać takiego wzrostu wartości dodanej brutto w rolnictwie, który przewyższy inne sekcje, o czym świadczy zmienność trendu w ostatnich latach (akceptacja części sugestii i zmiana wskaźnika na wskaźnik dotyczący rolnictwa ekologicznego) (błędnie wyliczone dane w projekcie Strategii)
Udział sekcji przetwórstwo przemysłowe w wartości dodanej brutto	GUS	%	sugerowana zmiana podejścia do wyliczenia wskaźnika, wzrost wartości dodanej brutto może mieć również miejsce wtedy, kiedy jej udział będzie maleć (przy jednoczesnym wyższym wzroście innych sekcji)
2. Region silny w wymiarze społecznym oraz bliski obywatelowi			
Dzieci przebywające w żłobkach (łącznie z oddziałami) i klubach dziecięcych na 1000 dzieci w wieku 0-3 lata	GUS	osoba	brak uwag
Odsetek dzieci w wieku 3-6 lat objętych wychowaniem przedszkolnym	GUS	%	wada metodologiczna: wskaźnik liczony według lokalizacji przedszkola, a nie miejsca zamieszkania (możliwość uzyskania wartości >100%) (akceptacja części sugestii – pozostawienie wskaźnika jedynie dla całego województwa)
miasto wieś			
Wskaźnik bierności społecznej młodzieży (NEET) – osoby młode niepracujące, nieuczące się i niedokształcające się (w %)	GUS	%	brak uwag
Osoby dorosłe uczestniczące w kształceniu lub szkoleniu (w wieku 25–64 lata) BEAL	GUS	%	niepełne dopasowanie wskaźnika do monitorowanego celu; sugerowane przeniesienie do wskaźników celu 1, w którym mowa o kształceniu ustawicznym (akceptacja sugestii – przeniesienie wskaźnika do celu 1)
Przeciętne miesięczne wydatki na kulturę i rekreację na 1 osobę w gospodarstwie domowym	GUS	zł	brak uwag
Aktywne organizacje i stowarzyszenia sektora non profit na 10 tys. mieszkańców Polska = 100	GUS GUS	organizacja %	wskaźnik aktualizowany z dużym opóźnieniem i w cyklu dwuletnim, co uniemożliwia jego coroczne zestawienia z innymi obszarami monitoringu
Liczba lekarzy (posiadających prawo wykonywania zawodu medycznego) na 10 tys. ludności	GUS	osoba	brak uwag
Pielęgniarki i położne (posiadające prawo wykonywania zawodu medycznego) na 10 tys. ludności	GUS	osoba	sugerowana zmiana nazwy na: Liczba pielęgniarek i położnych (posiadających prawo wykonywania zawodu medycznego) na 10 tysięcy ludności (akceptacja sugestii i zmiana nazwy wskaźnika)
Miejsca w placówkach stacjonarnej pomocy społecznej na 10 tys. ludności	GUS	miejsce	brak uwag
Wskaźnik zagrożenia ubóstwem relatywnym	GUS	%	brak uwag
Wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w wieku 16-64 lata wg BAEL	GUS	%	brak uwag

Stopa bezrobocia rejestrowanego (stan w dniu 31 XII) podregion gorzowski podregion zielonogórski	GUS	%	do rozważenia ewentualna zamiana wskaźnika na stopę bezrobocia wg BAEL
Zdawalność egzaminu maturalnego	Centralna Komisja Egzaminacyjna	%	brak uwag

3. Integracja przestrzenna regionu

Długość zelektryfikowanych eksploatowanych linii kolejowych w % łącznej długości eksploatowanych linii kolejowych	GUS	%	brak uwag
Długość linii krajowych regularnej komunikacji autobusowej	GUS	km	do rozważenia zastosowanie wartości względnej (np. w przeliczeniu na mieszkańca) – rezygnacja ze wskaźnika decyzją Zamawiającego
Przewozy pasażerów środkami komunikacji miejskiej na 1 mieszkańca	GUS	osoba	brak uwag
Ruch pasażerów w portach lotniczych – przyjazdy, wyjazdy i tranzyt	GUS	osoba	nie jest w pełni zrozumiałe, co oznacza monitorowana wartość liczbową; rezygnacja ze wskaźnika decyzją Zamawiającego
Liczba pasażerów odprawianych w transporcie kolejowym (regionalnym)	UMWL	osoba	brak uwag
Ścieżki rowerowe na 100 km ²	GUS	km	brak uwag
Odsetek ludności korzystającej z sieci kanalizacyjnej miasto wieś	GUS	%	brak uwag
Odsetek ludności korzystającej z sieci gazowej miasto wieś	GUS	%	brak uwag
Liczba wypadków drogowych na 100 tys. mieszkańców	GUS	wypadek	brak uwag
Odpady komunalne zebrane selektywnie w relacji do ogółu odpadów komunalnych zebranych w gospodarstwach domowych	GUS	%	w kontekście zmian prawnych warto zastanowić się nad przydatnością tego wskaźnika – trudności w oszacowaniu wartości docelowych, potencjalnie duży skok pomiędzy latami 2018-2020
Odsetek gospodarstw domowych posiadających szerokopasmowy dostęp do Internetu w domu	GUS	%	brak uwag

4. Region atrakcyjny, efektywnie zarządzany i otwarty na współpracę

Odsetek osób korzystających z Internetu w kontaktach z administracją publiczną	GUS	%	wskaźnik pośrednio mierzy dostępność, ale nie jakość e-usług
Odsetek powierzchni województwa objętej obowiązującymi miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego	GUS	%	brak uwag
Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem budżetów gmin	Ministerstwo Finansów / GUS	%	wskaźnik podatny na wahania ze względu na okresowość podejmowania i realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych ⁹ ; niepełne dopasowanie do monitorowanego celu; rezygnacja ze wskaźnika decyzją Zamawiającego
Liczba nowo zarejestrowanych podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON na 10 tys. ludności	GUS	podmiot	brak uwag

⁹ Analiza trendu wskaźnika w latach 2003-2018 (Strateg GUS) wskazuje na okresowe wzrosty i spadki wartości oraz trudności z osiągnięciem wartości docelowej dla 2020 roku.

Kapitał zagraniczny na 1 mieszkańca w wieku produkcyjnym Polska = 100	GUS	zł %	do rozważenia zamiana wskaźnika na spółki z udziałem kapitału zagranicznego; zaproponowany w projekcie wskaźnik nie jest w pełni miarodajny
Zezwolenia na pracę dla cudzoziemców	Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej	zez- wolenie	sugestia usunięcia wskaźnika, który zależy od prowadzonej w danym czasie polityki migracyjnej (wskaźnik został usunięty)
Noclegi udzielone turystom zagranicznym w turystycznych obiektach noclegowych na 10 tys. mieszkańców	GUS	nocleg	do rozważenia przydatność wskaźnika – dotyczy wyłącznie obiektów noclegowych > 10 miejsc noclegowych, nie obrazuje zatem pełnej sytuacji; sugerowane pozostawienie jednego wskaźnika dot. turystyki
Umowy partnerstwa – wartość umów / decyzji o dofinansowanie (2014-2020) na 1 mieszkańca	GUS	zł	wartości wskaźnika trudno porównywalne z przyszłymi latami (kolejną perspektywą finansową); zmiana nazwy wskaźnika decyzją Zamawiającego na: Wartość umów/decyzji o dofinansowanie ze środków UE na jednego mieszkańca, Polska =100

Źródło: opracowanie własne.

6.3. Spis tabel

TABELA 1. METODY I NARZĘDZIA SŁUŻĄCE ODPOWIEDZI NA PYTANIA BADAWCZE	13
TABELA 2. POWIĄZANIE ELEMENTÓW ANALIZY SWOT Z DIAGNOZĄ SPOŁECZNO-GOSPODARCZĄ (NUMER STRONY DIAGNOZY)	15
TABELA 3. SPÓJNOŚĆ WYZWAŃ Z DIAGNOZĄ STRATEGICZNĄ, PROGNOZOWANYMI TRENDAMI ROZWOJOWYMI ORAZ ANALIZĄ SWOT	18
TABELA 4. POWIĄZANIE WYZWAŃ SRWL 2030 Z WYZWANIAM SRWL 2020	19
TABELA 5. SPÓJNOŚĆ CELÓW Z WYZWANIAM, DIAGNOZĄ STRATEGICZNĄ, PROGNOZOWANYMI TRENDAMI ROZWOJOWYMI ORAZ ANALIZĄ SWOT	19
TABELA 6. SPÓJNOŚĆ WIZJI I CELU GŁÓWNEGO	21
TABELA 7. SPÓJNOŚĆ CELU GŁÓWNEGO I CELÓW STRATEGICZNYCH	21
TABELA 8. SPÓJNOŚĆ CELÓW STRATEGICZNYCH I CELÓW OPERACYJNYCH	22
TABELA 9. WSPÓŁZALEŻNOŚĆ CELÓW OPERACYJNYCH	23
TABELA 10. SPÓJNOŚĆ PROJEKTÓW STRATEGICZNYCH Z CELAMI I WYZWANIAM	23
TABELA 11. RELACJE MIĘDZY STRATEGIAMI WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO I WOJEWÓDZTW SĄSIEDNICH	25
TABELA 12. OSI WYZNACZONE Z POZIOMU REGIONALNEGO – KOMENTARZE	26
TABELA 13. SPÓJNOŚĆ CELÓW STRATEGICZNYCH PLANU ZAGOSPODAROWANIA PRZESTRZENNEGO WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO 2030 Z CELAMI STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO 2030	27
TABELA 14. SPÓJNOŚĆ CELÓW I KIERUNKÓW DEDYKOWANYCH MOF OW GORZOWA WIELKOPOLSKIEGO Z ZAŁOŻENIAMI PLANU ZAGOSPODAROWANIA PRZESTRZENNEGO WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO 2030	27
TABELA 15. SPÓJNOŚĆ CELÓW I KIERUNKÓW DEDYKOWANYCH MOF OW ZIELONEJ GÓRY Z ZAŁOŻENIAMI PLANU ZAGOSPODAROWANIA PRZESTRZENNEGO WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO 2030	28
TABELA 16. ZASADY POLITYKI REGIONALNEJ (KSRR 2030) W STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO 2030	29
TABELA 17. SPÓJNOŚĆ CELÓW STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO 2030 Z CELAMI STRATEGII NA RZECZ ODPOWIEDZIALNEGO ROZWOJU	31
TABELA 18. SPÓJNOŚĆ CELÓW STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO 2030 Z CELAMI KRAJOWEJ STRATEGII ROZWOJU REGIONALNEGO 2030	32
TABELA 19. SPÓJNOŚĆ CELÓW STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO 2030 Z CELAMI KRAJOWYCH STRATEGII ZINTEGROWANYCH	32
TABELA 20. SPÓJNOŚĆ ZAŁOŻEŃ POLITYKI SPÓJNOŚCI NA LATA 2021-2027 Z CELAMI STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO 2030	33
TABELA 21. SPÓJNOŚĆ CELÓW SZCZEGÓŁOWYCH PROJEKTOWANEGO REGIONALNEGO PROGRAMU OPERACYJNEGO NA LATA 2021-2027 Z CELAMI STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO 2030	34
TABELA 22. KOMPLETNOŚĆ DOKUMENTU W KONTEKŚCIE WYMAGAŃ OKREŚLONYCH W USTAWIE Z DNIA 6 GRUDNIA 2006 ROKU O ZASADACH PROWADZENIA POLITYKI ROZWOJU ORAZ USTAWY Z DNIA 5 CZERWCA 1998 ROKU O SAMORZĄDZIE WOJEWÓDZTWA	35
TABELA 23. UWAGI DOTYCZĄCE WSKAŹNIKÓW W KONTEKŚCIE MONITOROWANIA CELÓW	39
TABELA 24. PROBLEMY WSKAŹNIKÓW UTRUDNIAJĄCE EFEKTYWNA OCENĘ STANU REALIZACJI STRATEGII	39
TABELA 25. SYNTETYCZNA ODPOWIEDŹ NA PYTANIA BADAWCZE	41