

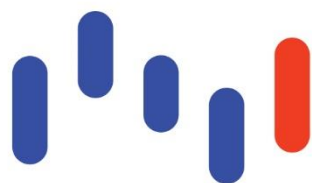


research
solutions
strategy



Raport z badania ewaluacyjnego
ex-ante projektu „Strategii rozwoju
ponadlokalnego Miejskiego Obszaru
Funkcjonalnego Gorzowa
Wielkopolskiego 2030”

Od 25 lat
wskazujemy
drogę!



WWW.ASMRESEARCH.PL

RAPORT KOŃCOWY
Grudzień 2021

Zamawiający:
Urząd Miasta
Gorzów Wielkopolski



GORZÓW
WIELKOPOLSKI

**Badanie ewaluacyjne
„Ocena ex ante projektu Strategii rozwoju ponadlokalnego
Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Gorzowa
Wielkopolskiego 2030”**

RAPORT KOŃCOWY

Zamawiający:

Miasto Gorzów Wielkopolski – Urząd Miasta

ul. Sikorskiego 3-4, 66-400 Gorzów Wlkp.

Wykonawca:

ASM - Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o.

99-301 Kutno, ul. Grunwaldzka 5,

www.asm-poland.com.pl

tel.: + 48 24 355 77 00, fax: +48 24 355 77 01/03

e-mail: sekretariat@asm-poland.com.pl

Spis treści

I. WPROWADZENIE.....	4
II. OCENA DIAGNOZY STRATEGICZNEJ MOF GW	6
2.1. UWARUNKOWANIA SPOŁECZNO-DEMOGRAFICZNE	7
2.2. UWARUNKOWANIA GOSPODARCZO-EKONOMICZNE.....	9
2.3. UWARUNKOWANIA PRZESTRZENNO-ŚRODOWISKOWE	10
2.4. PODSUMOWANIE	11
III. OCENA SPÓJNOŚCI PROJEKTU STRATEGII	23
3.1. SPÓJNOŚĆ WEWNĘTRZNA ZAPISÓW STRATEGII	23
3.2. SPÓJNOŚĆ ZAPISÓW STRATEGII Z ISTOTNYMI DOKUMENTAMI NA POZIOMIE UNIJNYM	38
3.3. SPÓJNOŚĆ ZAPISÓW STRATEGII Z ISTOTNYMI DOKUMENTAMI NA POZIOMIE KRAJOWYM.....	41
2.4. PODSUMOWANIE	47
IV. OCENA SYSTEMU REALIZACJI STRATEGII	48
4.1. OCENA SYSTEMU MONITORINGU	51
4.2. PODSUMOWANIE	52

I. Wprowadzenie

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym daje jednostkom samorządu terytorialnego najniższego szczebla możliwość wzmacniania swoich możliwości rozwojowych poprzez łączenie ich potencjałów. Gminy sąsiadujące, powiązane ze sobą funkcjonalnie, mogą opracować strategię rozwoju ponadlokalnego będącą wspólną strategią rozwoju tych gmin w zakresie ich terytorium. Założenie przyjęte zapisami przywoływanej ustawy wynika z przeświadczenia ustawodawcy, że możliwości oddziaływania pojedynczych gmin na zachodzące na ich terenach procesy społeczno-gospodarcze są ograniczone. Wynika to zarówno z zakresu kompetencji administracji samorządowej szczebla gminnego, ale przede wszystkim tego, że granice administracyjne nie pokrywają się często z rzeczywistym zasięgiem poszczególnych procesów rozwojowych. Dodatkowo szereg procesów jest uwarunkowanych ponadlokalnie, co wymaga również stosownego, tj. ponadlokalnego oddziaływania.

Przykładów ilustrujących tego rodzaju założenie można poszukiwać w różnych obszarach. Należą do nich chociażby kwestie związane ze wzmacnianiem dostępności komunikacyjnej. W tym przypadku wszelkie inwestycje w tym zakresie, które kończą się na granicy gmin spełniają swoją rolę w ograniczonym zakresie. Poprawiając wewnątrzgminną dostępność komunikacyjną nie czynią danego obszaru bardziej dostępnego z zewnątrz, gdzie podobne inwestycje nie są podejmowane bądź są podejmowane mając za podstawę inne założenia rozwojowe. Innym aspektem, w ramach którego ponadlokalne oddziaływanie jest wręcz pożądane, są wszelkie kwestie związane z ochroną środowiska, w tym zanieczyszczenia powietrza. W tym przypadku nawet najbardziej kompletne działania podejmowane na obszarze jednej gminy może okazać się nieskuteczne i nieefektywne w sytuacji, gdy podobne działania nie są podejmowane na terenie gmin ościennych.

Nie bez znaczenia jest również fakt, że współczesne systemy społeczno-gospodarcze opierają się na dużej mobilności przestrzennej. Odbywa się ona w różnych skalach i konfiguracjach. Bez wątpienia procesy takie zachodzą również w lokalnych układach przestrzennych z wiodącą rolą regionalnego ośrodka wzrostu. W układach takich, poza tym, że zachodzą w różnym natężeniu procesy suburbanizacyjne, to dodatkowo występują w różnych kierunkach migracje pomiędzy ośrodkiem wzrostu a terenami otaczającymi. W efekcie mieszkańcy jednej gminy zaspokajają swoje potrzeby w gminach sąsiadujących. Usługi bądź infrastruktura, z której wówczas korzystają, jest finansowana ze środków tych właśnie samorządów. Wyłania się zatem istotny problem, jakim jest finansowanie przez gminy określonych przedsięwzięć, z których mogą korzystać nie tylko mieszkańcy.

Oczywiście partnerstwa ponadlokalne gmin nie wystarczają do tego, żeby skutecznie oddziaływać na wszystkie problemy. Szereg procesów jest bowiem uwarunkowanych co najmniej na poziomie regionalnym, a najczęściej w skali makro, tj. krajowej lub unijnej, na co wskazują również rozmówcy uczestniczący w wywiadach pogłębionych. Należą do nich wszelkie procesy gospodarcze, gdzie uwidacznia się rola koniunktury lub procesy społeczne, które są emanacją szerszych tendencji właściwych dla współczesnego świata (np. starzenie się społeczeństw powiązane z malejącą dzietnością). W tych przypadkach nawet ponadlokalne partnerstwa nie są wystarczające do tego, żeby tym uwarunkowaniom przeciwdziałać, tym niemniej dzięki wspólnemu zaangażowaniu potencjałów mogą sprawniej dostosowywać się do zaistniałych okoliczności.

Strategie ponadlokalne są zatem swego rodzaju testem sprawdzającym zarówno gotowość gmin do współpracy, ale także umiejętności w tym zakresie, zarówno w zakresie diagnozowania wspólnych problemów, jak i wypracowywania rozwiązań. Strategia ponadlokalna to narzędzie dedykowane gminom chcącym poszukiwać wspólnych potencjałów rozwojowych. Nie bez znaczenia jest także dążenie do optymalizacji sposobu wykonywania zadań w obszarach, które uznają za wspólne, łączące te jednostki.

W toku procesu badawczego posługiwano się tzw. **kryteriami ewaluacyjnymi**, którymi w tym przypadku były:

- **Trafność/adekwatywność** – rozumiana jako zgodność założeń zapisanych w projekcie Strategii w stosunku do opracowanej diagnozy strategicznej;
- **Spójność** – rozumiana jako spójne, logiczne i niewykluczające się nawzajem powiązanie ze sobą poszczególnych elementów Strategii;
- **Skuteczność** – rozumiana jako logiczne i trafne określenie sposobu realizacji w sposób, który przyczyni się do osiągnięcia założonych celów.

II. Ocena diagnozy strategicznej MOF GW

Jednym z celów badania ex-ante strategii rozwoju ponadlokalnego MOF GW jest ocena diagnozy strategicznej przeprowadzonej jako wstęp do wyznaczenia wyzwań rozwojowych oraz powiązanych z nimi celów strategicznych. Na kwestię diagnozy strategicznej należy patrzeć mając na uwadze dwie perspektywy:

- **perspektywa wewnętrzna MOF** – w tym przypadku istotne są potrzeby i cele, jakie stawiają przed sobą gminy wchodzące w skład MOF GW, zarówno jeśli chodzi o poprawę szeroko rozumianej jakości życia mieszkańców, jak i niwelowanie dysproporcji rozwojowych pomiędzy poszczególnymi częściami MOF. Kluczowe w kontekście wewnętrznej perspektywy jest przy tym uwzględnienie kompetencji administracji samorządowej szczebla gminnego. To właśnie na zadaniach przypisanych do administracji gminnej musi skupiać się strategia ponadlokalna jako partnerstwo gmin. Zadania te są definiowane zapisami Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie gminnym, która dla gminnego poziomu samorządu przewiduje cele działalności ukierunkowane na zaspokojenie podstawowych potrzeb mieszkańców danego obszaru, w tym zapewnienie im dostępu do podstawowych usług publicznych.¹
- **perspektywa zewnętrzna MOF** – w tym przypadku ważne jest zarówno to, w jaki sposób MOF GW chce konkurować z innymi jednostkami przestrzennymi (w oparciu o jakie zasoby i w jakich obszarach), ale także w jaki sposób chce uwzględniać zewnętrzne uwarunkowania.

Na potrzeby opracowania strategii MOF GW przeprowadzona została *Diagnoza strategiczna uwarunkowań rozwojowych Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Gorzowa Wielkopolskiego* (dalej: Diagnoza). Diagnoza dotyczyła poszczególnych obszarów związanych z funkcjonowaniem gmin wchodzących w skład MOF GW podzielonych na trzy sfery:

- **sfera społeczna;**
- **sfera gospodarcza;**
- **sfera przestrzenno-środowiskowa.**

Uzupełnieniem była kontekstowa analiza **wymiaru przestrzennego rozwoju MOF GW ujęta w Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030** oraz analiza **polityk o wymiarze globalnym, europejskim i krajowym**. Przeprowadzona diagnoza bazowała przede wszystkim na analizie danych statystycznych powiązanych z poszczególnymi obszarami, które były uzupełnione wnioskami z różnego rodzaju opracowań strategicznych dotyczących województwa lubuskiego (*Stan środowiska w województwie lubuskim, Raport 2020, Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego*). Przeprowadzone analizy były dokonywane w rozbiciu na szczegółowe zagadnienia:

¹ Por. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2020 r. poz. 1668, z 2021 r. poz. 1038, 1834.)

- **uwarunkowania społeczno-demograficzne:** sytuacja demograficzna, społeczeństwo obywatelskie, aktywność społeczna, kultura i dziedzictwo kulturowe, sport, rekreacja i turystyka, ochrona zdrowia, edukacja, pomoc społeczna, sytuacja mieszkaniowa, bezpieczeństwo publiczne;
- **uwarunkowania gospodarczo-ekonomiczne:** uwarunkowania komunikacyjne, profil gospodarczy MOF GW, rynek pracy, wymiar finansowy polityki rozwoju, sieć teleinformatyczna;
- **uwarunkowania przestrzenno-środowiskowe:** położenie MOF GW i jego rola w strukturze przestrzennej regionu oraz uwarunkowania przestrzenno-funkcjonalne, uwarunkowania przyrodniczo-środowiskowe, ochrona przyrody, gospodarka odpadami, stan powietrza atmosferycznego, planowanie przestrzenne.

2.1. Uwarunkowania społeczno-demograficzne

Przeprowadzona w tym zakresie diagnoza ujawniła, że obszar MOF GW boryka się z problemami i wyzwaniem właściwymi dla współczesnych społeczeństw. Jakkolwiek pomiędzy 2010 a 2020 rokiem liczba ludności MOF GW była stabilna, a nawet został zanotowany nieznaczny przyrost (+0,02%), to jednak wynika to w dużej mierze z roli, jaką pełni Gorzów Wielkopolski jako regionalny ośrodek wzrostu. Koncentracja przedmiotowego ZIT wokół ośrodka metropolitalnego wpływa zatem na osiągnięte wskaźniki dotyczące dynamiki zmian liczby ludności. Co ważne całe województwo lubuskie, co pokazują raporty poświęcone kwestiom demograficznym, jest traktowane jako jednostka nieaktywna². Region zaliczany jest do grupy H w typologii ruchu ludności J. Webba, która opisuje jednostkę administracyjną za pomocą dwóch zjawisk: salda ruchu naturalnego oraz salda migracji. W przypadku tej grupy mamy do czynienia z przewagą ubytku migracyjnego nad przyrostem naturalnym³.

Właściwością obszaru są również duże dynamiki przemieszczeń ludności, co miało miejsce w przypadku analizowanego obszaru. Było to widoczne w zmianie liczby ludności w gminach bezpośrednio sąsiadujących z Gorzowem Wielkopolskim, gdzie w latach 2010-2020 był obserwowany znaczący przyrost liczby ludności, co odbywało się w dużej mierze dzięki migracjom mieszkańców Gorzowa Wielkopolskiego celem zamieszkania na obszarach peryferyjnych względem metropolii. Podobne prawidłowości dotyczą również obszarów okalających stolicę regionu bądź lokalne ośrodki

² Por. *Analiza przewidywanych konsekwencji sytuacji demograficznej w relacji do systemu społeczno-gospodarczego i układu przestrzennego badanych obszarów*, str. 10-11, Opracowanie w ramach badania pn. Wpływ depopulacji na perspektywy rozwojowe województw: opolskiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego będącego elementem projektu pn. Programowanie działań minimalizujących skutki depopulacji na przykładzie województw: opolskiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego (https://www.opolskie.pl/wp-content/uploads/2018/09/Raport-czastkowy-II-opolskie-wersja-finalna_11-09.pdf)

³ Por. J. Gadziński, *Poziom rozwoju społeczno-gospodarczego i klasyfikacja małych miast w Wielkopolsce*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2010; S. Kurek (2014), *Przestrzenne zróżnicowanie przemian demograficznych w Polsce w latach 2002-2011* [w:] E. Klima (red.), *Ludność, mieszkalnictwo, usługi – w 70. rocznicę urodzin Profesora Jerzego Dzieciuchowicza*; P. Śleszyński, R. Wiśniewski, *Opracowanie Strategii Rozwoju Gdańskiego Obszaru Metropolitalnego do 2030 roku. Diagnoza sektorowa. Demograficzno-osadnicze uwarunkowania rozwoju OM i migracje*, Warszawa-Gdańsk i inne 2014.

wzrostu również w innych województwach, jak chociażby opolskim, świętokrzyskim czy warmińsko-mazurskim. W efekcie w objętym analizą okresie lat 2010-2020 w gminie Deszczno liczba mieszkańców zwiększyła się o 20,69%, w gminie Kłodawa o 17,58%, a w gminie Santok o 12,88%, podczas gdy w Gorzowie Wielkopolskim spadek sięgnął -1,59%. Na części obszaru MOF GW widoczne były zjawiska depopulacji. Znaczny spadek liczby mieszkańców dotyczył jedynie obszaru dwóch gmin: Skwierzyna(-5,86%) i Strzelce Krajeńskie (-4,09%). Tego rodzaju obserwacja zasługuje na szczególną uwagę i podkreślenie, bowiem oznacza, że procesy depopulacyjne nie stanowią istotnego obciążenia dla potencjału rozwojowego MOF GW.

W kontekście zjawisk demograficznych efektem, który wywrze największy wpływ na przyszłość (również w kontekście gospodarczym) MOF GW będą zmiany struktury ludnościowej, na co zwraca uwagę sama diagnoza. Zmiany te będą się objawiać tym, że do 2030 roku i dalej do 2050 roku, zwiększać się będzie liczba osób w wieku poprodukcyjnym (zwłaszcza osób w wieku senioralnym 70+), przy jednoczesnym spadku liczby osób w wieku produkcyjnym, jak również przedprodukcyjnym. Wynika to z faktu zwiększania się przeciętnej długości życia oraz spadku liczby urodzeń. Na bardzo gwałtowne załamywanie się współczynników przyrostu naturalnego w miastach i gminach MOF GW wskazują dostępne dane demograficzne w zakresie współczynnika urodzeń na 1000 mieszkańców za lata 2015-2020.

Zagadnienie to jest o tyle istotne, że zachwianie struktury ludności (np. poprzez wysoki udział ludności w wieku poprodukcyjnym bądź zbyt mały udział ludności w wieku przedprodukcyjnym) wpływa negatywnie na szereg aspektów społecznych i gospodarczych, skutkując np. starzeniem się zasobów pracy, brakiem zastępowalności pracowników, ale także przestrzennym niedostosowaniem usług społecznych do popytu czy spadkiem potencjału konsumpcyjnego. Ubytek ludzi w młodszych kategoriach wiekowych, a tym samym statystycznie zdrowszych, zmienia drastycznie proporcje pomiędzy korzystającymi ze świadczeń zdrowotnych a łożącymi na nie. Zmiany demograficzne powodują większe zapotrzebowanie na świadczenia zdrowotne, a równocześnie zmniejszają odsetek osób zawodowo czynnych, które finansują dostęp do ochrony zdrowia. Wymuszają także zmiany w strukturze usług medycznych, które dostosowane być muszą do profilu starzejącej się społeczności. Niektóre efekty ujawniają się przy tym w perspektywie długofalowej, czego przykładem może być właśnie przywołany potencjał konsumpcyjny w dłuższym okresie wpływający na rynek pracy.⁴

Pośród innych zmian o charakterze negatywnym, które miały miejsce w ostatniej dekadzie, należy podkreślić takie zjawiska jak starzenie się społeczeństwa, migracje zarobkowe mieszkańców, utrudniony lub brak dostępu do instytucji kultury i infrastruktury sportowej dla mieszkańców mniejszych miast oraz obszarów wiejskich, ubożenie środowisk senioralnych oraz trudność w dostępie do mieszkań dla ludzi młodych. Oczywiście problemy te w niejednakowym stopniu dotyczą poszczególne gminy. Przykładem może być rozmieszczenie obiektów infrastruktury sportowej na terenie MOF GW. Ludność zamieszkująca obszary wiejskie posiada ograniczoną możliwość do uprawiania sportu, gdyż na terenie gmin wiejskich znajdują się głównie przyszkolne boiska sportowe.

⁴ Por. P. Szukalski, *Depopulacja*, Regionalne Centrum Polityki Społecznej, Łódź 2015, s. 8-18

Dysproporcje w dostępie do różnego rodzaju usług publicznych są zatem jednym z poważniejszych problemów, na które wskazuje diagnoza w obszarze społeczno-demograficznym. Wydaje się, że aspekt ten powinien zostać jeszcze bardziej uwypuklony w diagnozie i potraktowany jako jedno z kluczowych wyzwań rozwojowych dla MOF GW.

2.2. Uwarunkowania gospodarczo-ekonomiczne

Potencjał atrakcyjności oraz konkurencyjności gospodarki MOF GW jest kształtowany głównie przez korzystne uwarunkowania lokalizacyjne względem sąsiedztwa z Niemcami oraz względem przebiegu ważnych tras komunikacyjnych kraju i Europy. Położenie geograficzne względem układu dróg szybkiego ruchu (droga ekspresowa S3, bliskość przebiegu autostrady A2), bliskość do międzynarodowych lotnisk w Poznaniu i Berlinie powodują potencjalną atrakcyjność terenu dla inwestycji. Potencjał ten, co podkreślają autorzy diagnozy strategicznej, może zostać wzmocniony poprzez modernizację linii kolejowych. Poprawiłoby to nie tylko zewnętrzną dostępność obszaru, ale także przyczyniłoby się do polepszenia wewnętrznego skomunikowania MOF GW.

Oczekuje się, iż rozwój powiązań komunikacyjnych w układzie krajowym i regionalnym wzmocni atrakcyjność obszaru MOF GW jako przestrzeni do inwestowania, prowadzenia działalności gospodarczych, zamieszkania oraz jako destynacji turystycznej. W tym przypadku jednak, co zostało podkreślone we wstępie do niniejszego rozdziału, działania należą właśnie do tej grupy, która pozostaje poza sferą kompetencji samorządu gminnego. Może on jedynie w tym przypadku prowadzić działania lobbujące. Z kolei rozwój komunikacji w układzie wewnętrznym MOF GW wzmocni przede wszystkim dostępność do rynku pracy, dostęp do usług publicznych oraz wspierać będzie rozwój usług, m. in. czasu wolnego.

Wartym podkreślenia jest, że na terenie MOF GW coraz ważniejszą rolę zaczyna odgrywać system sieci dróg i ścieżek rowerowych. Poszczególne samorządy inwestują systematycznie w rozwój połączeń rowerowych, dążąc do uzyskania efektu sieciowego i synergii. Jest to jednocześnie proces, który wymaga jeszcze kontynuacji. W latach 2011-2020 widoczny był wzrost długości sieci dróg rowerowych z poziomu 85,7 km do 157,8 km. Najdłuższą sieć dróg rowerowych posiadał Gorzów Wielkopolski (65,4). W tym mieście osiągnięto również największy przyrost długości dróg rowerowych. Dużą dynamikę rozwoju dróg rowerowych obserwowano w Kostrzynie nad Odrą oraz w gminie Kłodawa. Jakkolwiek gminy MOF GW poczyniły już znaczące inwestycje w zakresie rozwoju infrastruktury rowerowej, jednak wciąż brak jest pełnej spójności tworzonej sieci dróg i ścieżek rowerowych.

Ponownie zatem mamy do czynienia ze zróżnicowaną dynamiką procesów rozwojowych w różnych obszarach w obrębie MOF GW. Obserwacja ta wskazuje, że w obrębie MOF GW może dochodzić do różnicowania funkcji pomiędzy poszczególnymi gminami tworzącymi obszar funkcjonalny. Potwierdzają to sami autorzy diagnozy wskazując, że MOF GW cechuje się zróżnicowaniem funkcji gospodarczych. Głównym ośrodkiem koncentracji funkcji gospodarczych jest oczywiście miasto Gorzów Wielkopolski, skupiające na swoim obszarze liczne przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe o znaczeniu międzynarodowym. Dane odnoszące się do liczby osób pracujących w relacji do liczby mieszkańców wskazują, że szczególnym kierunkiem codziennych przemieszczeń mieszkańców MOF GW jest Gorzów Wielkopolski oraz Kostrzyn nad Odrą. Dodatkowo także przywoływane wcześniej zjawisko suburbanizacji (znaczący przyrost liczby mieszkańców gmin ościennych Gorzowa

Wielkopolskiego przy jednoczesnym braku zmian liczby mieszkańców regionu) pokazuje, że w obrębie MOF GW mamy do czynienia z samoistnym różnicowaniem funkcji.

Bliskość granicy z Niemcami oraz przygraniczne połączenia kształtują w znacznym stopniu atrakcyjność inwestycyjną rozumianą jako rynek zbytu i usług, co ma również szczególne znaczenie dla MOF GW, w tym miast – Kostrzyna nad Odrą, Witnicy oraz Gorzowa Wielkopolskiego. MOF GW to obecnie obszar o wysokiej aktywności gospodarczej, choć tempo rozwoju nowych podmiotów gospodarczych było niższe od średniej krajowej. Analizowane dane pokazują przy tym, że potencjał do rozwoju aktywności gospodarczych maleje w sytuacji, kiedy mamy do czynienia z procesami wyludniania. Choć w przypadku MOF GW depopulacja nie wydaje się istotnym problemem, to jednak ponownie ujawnia się prawidłowość polegająca na tym, że zachodzące w obrębie diagnozowanego obszaru procesy społeczno-gospodarcze będą w średniookresowej perspektywie determinować podział funkcji pomiędzy poszczególne gminy MOF GW. Identyfikacja potencjałów rozwojowych w tak kształtującej się konstelacji przestrzennej może przesądzić nie tylko o możliwościach rozwojowych poszczególnych gmin, ale i całego MOF GW. Trzeba bowiem pamiętać, że procesy zidentyfikowane jako właściwe dla MOF GW mogą także oddziaływać w relacji: obszar funkcjonalny – otoczenie (ościenne gminy). Wiodąca rola Gorzowa Wielkopolskiego jako jednego z dwóch regionalnych ośrodków wzrostu może oddziaływać szerzej niż tylko w analizowanym zakresie przestrzennym. W efekcie może przynosić korzyści całemu obszarowi funkcjonalnemu, do czego jednak warunkiem niezbędnym jest skonstruowanie odpowiedniej oferty terytorialnej.

W kontekście potencjału do rozwoju gospodarczego należy zwrócić uwagę na wiodącą rolę Gorzowa Wielkopolskiego jako ośrodka przemysłowo-usługowego, z relatywnie największymi możliwościami rozwoju innowacyjnego. Dla zrównoważonego rozwoju MOF GW istotne będzie wsparcie małych miast i obszarów wiejskich. W obrębie MOF GW gospodarka rolna nadal stanowi jednak jedną z głównych funkcji rozwojowych gmin wiejskich. Wydaje się zatem pożądane poszukiwanie i zdefiniowanie dla poszczególnych gmin tworzących obszar funkcjonalny Gorzowa Wielkopolskiego dróg rozwojowych uwzględniających zróżnicowanie potencjałów. Takie możliwości mogą się kryć w wykorzystaniu potencjału turystycznego. W przypadku gmin MOF GW odnotowujących wzrost turystyczny i rozwój funkcji rekreacyjnych problemem jest jednak wyposażenie obszaru w szeroko rozumianą infrastrukturę turystyczną. W szczególności niewystarczająca jest liczba obiektów niezbędnych do obsługi ruchu turystycznego, takich jak miejsca postoju, parkingi, zorganizowane miejsca wypoczynku. Poza możliwościami oddziaływania samorządów gminnych są inwestycje w obiekty gastronomiczne czy noclegowe, tym niemniej można te procesy stymulować inwestując właśnie w infrastrukturę poprawiającą atrakcyjność turystyczną. Obecnie zaś dane dotyczące liczby udzielanych noclegów wskazują na umiarkowany poziom wykorzystania potencjału turystycznego MOF GW, zarówno na tle województwa lubuskiego, jak i kraju.

2.3. Uwarunkowania przestrzenno-środowiskowe

W kontekście uwarunkowań przestrzenno-środowiskowych należy zwrócić szczególną uwagę na rolę Gorzowa Wielkopolskiego jako regionalnego ośrodka wzrostu, ale także na położenie MOF GW w bliskości granicy z Niemcami oraz ważnych szlaków komunikacyjnych. Nie bez znaczenia jest również potencjał przyrodniczy warunkujący możliwości rozwoju atrakcyjności turystycznej.

Istotnym wyzwaniem dla przyszłego rozwoju MOF GW, w tym także kształtowania jego poszczególnych funkcji (inwestycyjnej, turystycznej i innych) jest problematyka planowania przestrzennego. Jak pokazała przeprowadzona diagnoza obciążenie MOF GW planami zagospodarowania przestrzennego (MPZP) jest nierównomierne. Najwyższym współczynnikiem tzw. pokrycia planistycznego cechuje się Gorzów Wielkopolski (56 %). W ciągu ostatnich 10 lat bardzo duży postęp w tym zakresie odnotowany został w gminie Kłodawa, gdzie współczynnik pokrycia planistycznego zwiększył się z 1,4% na 37,9%. W większości gmin MOF GW powierzchnia objęta MPZP wynosi od 0,5% do 13,1 %. Szczególnym problemem w zakresie planowania przestrzennego jest kwestia współpracy ponadlokalnej i uzgadniania planów zagospodarowania przestrzennego na stykach granic administracyjnych gmin.

MOF GW stoi także w obliczu szeregu wyzwań związanych z szeroko rozumianą ochroną środowiska. Na pewno zmian wymaga zły stan wód powierzchniowych, ale także niewystarczający dostęp do kanalizacji w przestrzeniach wiejskich oraz małych miastach, m. in. ze względu na znaczny koszt realizacji inwestycji kanalizacyjnych i rozproszony system osadniczy. Wyzwaniem w perspektywie średniookresowej (do 2030 roku) będzie także oddziaływanie w obrębie systemu gospodarowania odpadami. Na obszarze MOF GW widoczny był brak pełnego rozwiązania wybranych problemów z zakresu gospodarki odpadami, w tym m. in. problemu zaśmiecenia, dzikich składowisk odpadów, odpadów azbestowych, przy jednoczesnej konieczności dostosowania systemu do gospodarki o obiegu zamkniętym. W poszczególnych gminach MOF GW notowano bardzo różnorodny udział odpadów zbieranych selektywnie w relacji do ogółu odpadów. Najwyższy poziom selektywnej zbiórki odpadów dotyczył gmin: Kłodawa, Santok, Deszczno, gdzie osiągnięto poziom udziału zbieranych selektywnie do ogółu odpadów przekraczający 40%. Najniższy poziom segregacji odpadów komunalnych dotyczy Kostrzyna nad Odrą.

Istotnym wyzwaniem dla gmin tworzących MOF GW będzie także interwencja w obszarze związanym z zanieczyszczeniem powietrza (poprawa efektywności energetycznej oraz zmniejszenie/uniknięcie emisji zanieczyszczeń powietrza). „Analiza wyników modelowania na potrzeby oceny jakości powietrza w Polsce w roku 2018” opracowana przez Główny Inspektorat Ochrony Środowiska wskazuje, iż największym źródłem emisji pyłu zawieszonego PM10 w województwie lubuskim jest emisja powierzchniowa (źródła komunalno-bytowe). Oznacza to, że kluczowym aspektem, jaki trzeba będzie w tym zakresie podjąć, będzie wymiana źródeł ciepła.

2.4. Podsumowanie

Przeprowadzona na potrzeby opracowanej Strategii MOF GW diagnoza obejmowała bardzo szeroki zakres tematyczny powiązany, co warto podkreślić, z kompetencjami samorządów gminnych. To ważne o tyle, że strategia rozwoju ponadlokalnego, jakkolwiek odwołuje się do ponadgminnego poziomu oddziaływania, to jednak w dalszym ciągu dotyczy rozwoju poszczególnych gmin. Kompleksowość przyjętej analizy została także dostrzeżona w trakcie wywiadów pogłębionych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej ewaluacji. Wskazano w trakcie rozmów, że diagnoza odnosi się do wszystkich obszarów życia, w tym gospodarczego, włącznie z tym, że poruszane są tu kwestie związane z innowacjami i nowymi technologiami. Zanim przejdziemy do konkretnych konkluzji i zaleceń związanych z dokonaną identyfikacją wyzwań rozwojowych warto jeszcze w ślad za rozmówcami podkreślić, że wiele działań i wyzwań przyjętych dla MOF GW jest uzależnione od

polityki realizowanej chociażby na szczeblu krajowym. Trzeba jednakże podkreślić, że po pierwsze większość zidentyfikowanych wyzwań i problemów rozwojowych została dokonana z uwzględnieniem zakresu kompetencji właściwego dla samorządów gminnych. Po drugie zdolność do kształtowania potencjałów rozwojowych wymaga również umiejętności odnalezienia się w określonych uwarunkowaniach, w tym także politycznych.

Jeśli chodzi o konkluzje z diagnozy, to w efekcie przeprowadzonej analizy wypracowane zostały cztery główne grupy wyzwań rozwojowych. Poniżej w tabeli zostały zaproponowane propozycje zmian w zapisach poszczególnych kluczowych czynników rozwojowych zaproponowanych dla MOF GW w sposób, który pełniej odpowiada obrazowi, jaki wyłania się z przeprowadzonej diagnozy, jak i uwzględnia potrzeby równomiernego kształtowania potencjałów poszczególnych partnerów samorządowych.

Tabela 1. Propozycje korekty zapisów dotyczących kluczowych czynników rozwojowych zaproponowanych dla MOF GW

Czynniki rozwojowe zdefiniowane w strategii	Uwagi ⁵
<p>1. Potencjał rozwoju MOF GW kształtować będzie funkcja, znaczenie oraz koncentracja usług w stolicy regionu.</p> <p>- Gorzów Wielkopolski pełni ważną rolę w strukturze przestrzennej kraju. Zaliczany jest do grupy miast regionalnych, pełniąc funkcje metropolitalne, koncentracji działalności gospodarczej, usług społecznych, w tym kultury i nauki.</p> <p>- W perspektywie 2030 roku należy oczekiwać wzmocnienia roli miasta w kreowaniu procesów rozwojowych w ujęciu regionalnym i lokalnym. Związane to będzie m.in. z rozwojem powiązań komunikacyjnych, w tym na bazie rozwiniętej sieci kolejowej. Obecnie potencjał lokalizacyjny Gorzowa Wielkopolskiego w układzie regionalnym i międzynarodowym nie jest w pełni wykorzystany.</p>	<p>Przeprowadzona diagnoza pokazała, że analizowany obszar jest zróżnicowany, zarówno jeśli chodzi o potencjały rozwojowe, jak i funkcje, jakie poszczególne gminy mogą pełnić w układzie przestrzennym skoncentrowanym wokół regionalnego ośrodka wzrostu. Bezsprzecznym jest, że w układzie tym wiodącą rolę odgrywa Gorzów Wielkopolski, tym niemniej pozostałe gminy poprzez zróżnicowanie oferty terytorialnej również mogą pełnić względem Gorzowa Wielkopolskiego funkcje komplementarne. Dodatkowo nie należy zapominać, co podkreśla sama diagnoza, że potencjał MOF GW wynika nie tylko z aktualnej pozycji poszczególnych gmin, ale także z tego, w jaki sposób będą w stanie zdyskontować istniejące potencjalnie możliwości. W tym kontekście należy przywołać kwestie związane z rozwojem turystyki czy rolnictwa ekologicznego. Trzeba bowiem pamiętać, że dyskutowanie potencjałów rozwojowych polega na świadomym wykorzystywaniu dostępnych możliwości. Konkluzja taka wynika także z wywiadów pogłębionych, gdzie stwierdza się, że w przypadku małych ośrodków konieczne jest znalezienie wyróżników rozwojowych. W tym przypadku nie jest to ani wielkość, ani potencjał gospodarczy, stąd też konieczne jest rozwijanie lokalnej gospodarki, opartej na lokalnych potencjałach.</p> <p>W odniesieniu do większości gmin MOF GW możliwości takie wiążą się chociażby z rozwojem turystyki. Dodatkowo nie należy zapominać o tym, że</p>

⁵ Sugerowane zmiany w brzmieniu czynników rozwojowych zostały oznaczone podkreśleniem w sytuacji, kiedy dotyczą tekstu uzupełniającego dotychczasową treść, z kolei przekreślenia są równoznaczne z sugestią wykreślenia konkretnego fragmentu tekstu.

Czynniki rozwojowe zdefiniowane w strategii	Uwagi ⁵
	<p>w przypadku regionalnego ośrodka wzrostu jak najbardziej będziemy mieli do czynienia z utrzymaniem jego wiodącej roli, tym niemniej wydaje się, że strategia powinna zakładać zrównoważenie rozwoju obszaru. Czynniki rozwojowy nr 1 w obecnym kształcie jest raczej emanacją stanu faktycznego niż definicją wyzwania rozwojowego. Pożądanym wydaje się skorygowanie zapisu w kierunku, który upodmiotowi pozostałe z gmin tworzących obszar funkcjonalny:</p> <p><u>1. Potencjał rozwoju MOF GW kształtować będzie w dużej mierze funkcja, znaczenie oraz koncentracja usług w stolicy regionu, jak również sprawne wykorzystanie potencjałów rozwojowych właściwych dla pozostałych gmin tworzących układ funkcjonalno-przestrzenny.</u></p> <p>- Gorzów Wielkopolski pełni ważną rolę w strukturze przestrzennej kraju. Zaliczany jest do grupy miast regionalnych, pełniąc funkcje metropolitalne, koncentracji działalności gospodarczej, usług społecznych, w tym kultury i nauki.</p> <p>- <u>Pozostałe gminy wchodzące w skład MOF GW powinny stanowić względem Gorzowa Wielkopolskiego funkcję komplementarną właściwą dla posiadanych przez nie potencjałów rozwojowych i rozwijając się zgodnie z założeniami przyjętymi w opracowanych na swoje potrzeby strategiach rozwoju lokalnego.</u></p> <p>- W perspektywie 2030 roku należy oczekiwać wzmocnienia roli miasta w kreowaniu procesów rozwojowych w ujęciu regionalnym i lokalnym. Związane to będzie m.in. z rozwojem powiązań komunikacyjnych, w tym na bazie rozwiniętej sieci kolejowej. Obecnie potencjał lokalizacyjny Gorzowa Wielkopolskiego w układzie regionalnym i międzynarodowym nie jest w pełni wykorzystany.</p>
<p>2. Na terenie MOF GW widoczne były znaczne zmiany w zakresie rozwoju społecznego, partnerzy samorządowi inwestowali w rozwój infrastruktury społecznej oraz usług publicznych. Jednocześnie do szczególnych wyzwań przyszłości należy zaliczyć kwestie związane z demografią. Przestrzeń MOF GW nie rozwijała się w sposób jednoznacznie równomierny.</p> <p>- Zmiany społeczne o charakterze pozytywnym, jakie zaszły w ostatniej dekadzie na terenie MOF GW, to przede wszystkim wzrost aktywności społecznej mieszkańców, rozwój oferty kulturalnej, podniesienie jakości kształcenia, rozbudowa sieci wsparcia dla osób zależnych oraz podniesienie nakładów</p>	<p>Przeprowadzona diagnoza wykazała w obszarze społecznym konieczność uwzględnienia w procesach rozwojowych dwóch czynników:</p> <p>- nierównomierność rozwoju poszczególnych części MOF GW,</p> <p>- konieczność uwzględnienia w procesach rozwojowych oddziaływania czynników właściwych dla współczesnych społeczeństw, takich jak zmiany w strukturze demograficznej (proces starzenia się lokalnych społeczności) oraz zwiększająca się mobilność przestrzenna wpływająca na kształtowanie się lokalnych struktur demograficznych (np. proces suburbanizacji wysysający z Gorzowa Wielkopolskiego</p>

Czynniki rozwojowe zdefiniowane w strategii	Uwagi ⁵
<p>finansowych na realizację programów społecznych.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat nastąpiło zwiększenie dostępu osób w wieku senioralnym do infrastruktury senioralnej, zwiększenie dostępu dzieci do przedszkoli (zarówno publicznych jak i prywatnych) oraz zwiększenie dostępu do oferty kulturalnej. Na terenie MOF GW mieliśmy do czynienia z rozwojem szkolnictwa wyższego, powstaniem nowych szkół, nowej infrastruktury sportowej, rekreacyjnej i kulturalnej (np. hale sportowe, filharmonia, kina). - Z kolei po stronie zmian o charakterze negatywnym, które miały miejsce w ostatniej dekadzie, należy wymienić takie zjawiska jak starzenie się społeczeństwa, migracje zarobkowe mieszkańców, utrudniony lub brak dostępu do instytucji kultury dla mieszkańców mniejszych miast oraz obszarów wiejskich, zubożenie środowisk senioralnych oraz trudność w dostępie do mieszkań dla ludzi młodych. Z jednej strony doszło i nadal dochodzi do odpływu młodych ludzi z Gorzowa Wielkopolskiego i okolic, a z drugiej strony rdzeń MOF-u wysysa młodych ludzi z pozostałych gmin wchodzących w skład obszaru funkcjonalnego. - Na terenie MOF GW występują różnice w uwarunkowaniach rozwoju społecznego. Zwraca uwagę fakt, że lepsze warunki do rozwoju społecznego posiada rdzeń MOF-u oraz te miejscowości, które są położone w jego sąsiedztwie. Mieszkańcy tych terenów mogą korzystać z bogatszej i lepszej jakościowo oferty świadczeń medycznych, mają łatwiejszy dostęp do instytucji kultury (filharmonie, teatry) czy lekarzy specjalistów przede wszystkim ze względu na dostępność komunikacyjną oraz fizyczną bliskość usług. - Dostęp do usług publicznych determinuje odległość do miejsc ich świadczenia i skomunikowanie z tymi miejscami. - Przyszły rozwój społeczny na terenie MOF GW będzie determinowany przede wszystkim przez efektywną współpracę między gminami, wykorzystanie potencjału aktywności obywatelskiej oraz równy dostęp do kultury, opieki medycznej, rekreacji oraz komunikacji publicznej. Istotną kwestią w kontekście kształtowania zrównoważonego rozwoju MOF GW jest rozwój spójnej i wzajemnie się uzupełniającej oferty usług publicznych. 	<p>do sąsiadujących gmin osoby w wieku produkcyjnym).</p> <p>Równocześnie jednak należy mieć na uwadze, że zmiany demograficzne są z poziomu gmin niezwykle trudne do odwrócenia, a nawet zahamowania. Świadczą o tym chociażby próby podejmowane czy to na szczeblu krajowym (program 500+) czy regionalnym (np. program Opolskie dla rodziny). Z uwagi na fundamentalny charakter procesów demograficznych działania takie przynoszą ograniczony efekt, a biorąc pod uwagę ujemny przyrost naturalny sprowadzają się w dużej mierze do stymulowania przepływów mieszkańców pomiędzy różnymi obszarami. Pożądanym wydaje się skorygowanie zapisu wyzwania w kierunku, który w pełniejszy sposób zagospodarowuje procesy zachodzące na terenie MOF GW. Chodzi w dużej mierze o gospodarcze wykorzystanie zmian demograficznych poprzez rozwój tzw. srebrnej gospodarki.</p> <p><u>2. Na terenie MOF GW widoczne były znaczne zmiany w zakresie rozwoju społecznego, partnerzy samorządowi inwestowali w rozwój infrastruktury społecznej oraz usług publicznych <i>Przestrzeń MOF GW nie rozwijała się w sposób jednoznacznie równomierny. Jednocześnie do szczególnych wyzwań przyszłości należy zaliczyć kwestie związane z demografią, w szczególności zmiany struktury wiekowej lokalnych społeczności.</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Zmiany społeczne o charakterze pozytywnym, jakie zaszły w ostatniej dekadzie na terenie MOF GW, to przede wszystkim wzrost aktywności społecznej mieszkańców, rozwój oferty kulturalnej, podniesienie jakości kształcenia, rozbudowa sieci wsparcia dla osób zależnych oraz podniesienie nakładów finansowych na realizację programów społecznych.</i> - <i>Na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat nastąpiło zwiększenie dostępu osób w wieku senioralnym do infrastruktury senioralnej, zwiększenie dostępu dzieci do przedszkoli (zarówno publicznych jak i prywatnych) oraz zwiększenie dostępu do oferty kulturalnej. Na terenie MOF GW mieliśmy do czynienia z rozwojem szkolnictwa wyższego, powstaniem nowych szkół, nowej infrastruktury sportowej, rekreacyjnej i kulturalnej (np. hale sportowe, filharmonia, kina).</i> - <i>Z kolei po stronie zmian o charakterze negatywnym, które miały miejsce w ostatniej dekadzie, należy wymienić takie zjawiska jak starzenie się społeczeństwa, migracje zarobkowe mieszkańców, utrudniony lub brak dostępu do instytucji kultury dla mieszkańców mniejszych miast oraz obszarów</i>

Czynniki rozwojowe zdefiniowane w strategii	Uwagi ⁵
	<p>wiejskich, zubożenie środowisk senioralnych oraz trudność w dostępie do mieszkań dla ludzi młodych. Z jednej strony doszło i nadal dochodzi do odpływu młodych ludzi z Gorzowa Wielkopolskiego i okolic, a z drugiej strony rdzeń MOF-u wysysa młodych ludzi z pozostałych gmin wchodzących w skład obszaru funkcjonalnego.</p> <p>- Na terenie MOF GW występują różnice w uwarunkowaniach rozwoju społecznego. Zwraca uwagę fakt, że lepsze warunki do rozwoju społecznego posiada rdzeń MOF-u oraz te miejscowości, które są położone w jego sąsiedztwie. Mieszkańcy tych terenów mogą korzystać z bogatszej i lepszej jakościowo oferty świadczeń medycznych, mają łatwiejszy dostęp do instytucji kultury (filharmonie, teatry) czy lekarzy specjalistów przede wszystkim ze względu na dostępność komunikacyjną oraz fizyczną bliskość usług. <u>Pożądanym wydaje się podjęcie działań na rzecz bardziej równomiernego podnoszenia jakości i dostępności usług publicznych na terenie całego obszaru funkcjonalnego.</u></p> <p>—Dostęp do usług publicznych determinuje odległość do miejsc ich świadczenia i skomunikowanie z tymi miejscami.</p> <p>- Przyszły rozwój społeczny na terenie MOF GW będzie determinowany przede wszystkim przez efektywną współpracę między gminami, wykorzystanie potencjału aktywności obywatelskiej oraz równy dostęp do kultury, opieki medycznej, rekreacji oraz komunikacji publicznej. Istotną kwestią w kontekście kształtowania zrównoważonego rozwoju MOF GW jest rozwój spójnej i wzajemnie się uzupełniającej oferty usług publicznych.</p> <p>- <u>Elementem przyszłego rozwoju gmin tworzących MOF GW będzie dostosowanie się do zachodzących procesów demograficznych poprzez inwestowanie w rozwój tzw. srebrnej gospodarki. Tego rodzaju procesy wymagają podejmowania szeregu działań mających na celu chociażby podtrzymanie udziału w życiu społecznym tej grupy wiekowej, jak również zapewnienie im dostępu do odpowiednio sprofilowanych usług społecznych. Duża grupa mieszkańców w wieku emerytalnym może także stabilizować finanse publiczne i wpływać pozytywnie na gospodarkę lokalną z uwagi na stałość i pewność transferów publicznych, jakie do niej płyną.</u></p>
<p>3. MOF GW to obszar rozwinięty pod względem aktywności gospodarczej, z dobrymi perspektywami dla rozwoju innowacyjnej i konkurencyjnej</p>	<p>Diagnoza przeprowadzona w obszarze gospodarczym pokazała, że poszczególne części MOF GW posiadają odrębne potencjały. Jakkolwiek dominującą rolę</p>

Czynniki rozwojowe zdefiniowane w strategii	Uwagi ⁵
<p>gospodarki.</p> <ul style="list-style-type: none"> - MOF GW posiada istotne zasoby wewnętrzne do moderowania wzrostu gospodarczego, w tym potencjał lokalizacyjny, który wzmocniony zostanie przez inwestycje komunikacyjne, duży zasób terenów inwestycyjnych, aktywne i rozwijające się instytucje otoczenia biznesu oraz szkolnictwa, jak też znaczny potencjał demograficzny. - Szczególny potencjał do rozwoju gospodarczego mają gminy dobrze skomunikowane, leżące na ważnych szlakach komunikacyjnych. - Miasto Gorzów Wielkopolski, jako większy ośrodek miejski posiadający znaczny zasób terenów inwestycyjnych, duże pokrycie terenu planami miejscowymi, posiada naturalną zdolność do przyciągania potencjalnych pracodawców i pracowników. - Dostępność terenów inwestycyjnych, jak też dostęp do dróg ekspresowych, krajowych, zjazdów i obwodnic generuje większe szanse na rozwój aktywności gospodarczej dla kilku samorządów. Oznacza to konieczność moderowania zrównoważonych procesów rozwojowych, w tym również w zakresie rozwoju lokalnych specjalizacji gospodarczych i mniejszych działalności, w tym np. usług w gminach o niższej atrakcyjności inwestycyjnej. - Inwestycje w edukację wszystkich poziomów, realizowane przez partnerów MOF GW wspierać będą docelowo konkurencyjność gospodarki oraz zwiększać będą szanse na start młodym osobom. - Potencjał rozwoju MOF GW związany jest z funkcją turystyczną. Rozwój usług oraz kształtowanie wymiaru przemysłów czasu wolnego pobudzane może być przez rozwój i poprawę infrastruktury turystycznej, np. szlaki turystyczne, bazę noclegową, pomosty, mariny, wiaty, ścieżki rowerowe. - Ważną kwestią dotyczącą kształtowania dostępu do rynku pracy będzie rozwój komunikacji. Brak jest m. in. obwodnicy północnej Gorzowa Wielkopolskiego, co znacznie utrudnia dojazd do strefy ekonomicznej od strony DK 22. Zachodnia część obszaru MOF GW jest lepiej skomunikowana. Słabą stroną jest brak komunikacji miejskiej i podmiejskiej w miastach MOF np. Skwierzyna, Witnica, Kostrzyn, Strzelce Krajeńskie. Niewykorzystany jest potencjał położenia na Odrzańskiej Drodze Wodnej (Kostrzyn nad Odrą) oraz Międzynarodowej Drodze Wodnej E-70 (Gorzów Wielkopolski). 	<p>w analizowanym układzie funkcjonalno-przestrzennym pełni i nadal będzie pełnić Gorzów Wielkopolski, to jednak planowanie rozwoju społeczno-gospodarczego nie może opierać się na założeniu, że pozostałe gminy są niejako beneficjentami renty położenia w bliskości regionalnego ośrodka wzrostu. Proponuje się zatem wyraźniejsze podkreślenie podmiotowości poszczególnych gmin, w tym potraktowanie jako wyzwania wykorzystania ich potencjałów do budowania pozycji konkurencyjnej MOF GW. Równocześnie, co podkreśla sama diagnoza, z całego obszaru funkcjonalnego, potencjałem innowacyjnym może pochwalić się gospodarka Gorzowa Wielkopolskiego. W pozostałych gminach możliwości rozwojowe bazują w dużej mierze na umiejętnościach wykorzystania atutów, jakie tkwią w środowisku przyrodniczym (rozwój gospodarki turystycznej). Nie można równocześnie przyjąć jako właściwej koncepcji polegającej na traktowaniu obszarów gmin jedynie w kategoriach obszarów dla inwestycji z zewnątrz. Takie podejście, jakkolwiek nie można odmówić mu możliwości wygenerowania w perspektywie krótko czy średniookresowej określonych korzyści, to jednak długofalowo sprowadza on dany obszar do roli dostarczyciela siły roboczej. Dodatkowo podkreśla się w ramach wyzwań „znaczny potencjał demograficzny”, co pozostaje w niejakiej sprzeczności z diagnozami dokonanymi w obszarze społecznym. Proponuje się zatem skorygowanie zapisów dotyczących wyzwań w sferze gospodarczej w sposób, który upodmiotowi wszystkie z gmin wchodzące w skład MOF GW podkreślając ich możliwy wkład w rozwój układu funkcjonalno-przestrzennego.</p> <p><u>3. MOF GW to obszar rozwinięty pod względem aktywności gospodarczej, z dobrymi perspektywami dla rozwoju innowacyjnej i konkurencyjnej gospodarki, jak również możliwościami rozwoju poszczególnych gmin przy wykorzystaniu lokalnych potencjałów.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>MOF GW posiada istotne zasoby wewnętrzne do moderowania wzrostu gospodarczego, w tym potencjał lokalizacyjny, <u>jak również potencjał do rozwoju turystyki i rolnictwa ekologicznego</u>, który wzmocniony zostanie przez inwestycje komunikacyjne, duży zasób terenów inwestycyjnych, aktywne i rozwijające się instytucje otoczenia biznesu oraz szkolnictwa, jak też znaczny potencjał demograficzny.</i> - <i><u>Szczególny Potencjał do rozwoju gospodarczego mają wszystkie gminy tworzące MOF GW, przy czym potencjał ten jest różnie uwarunkowany. Z jednej</u></i>

Czynniki rozwojowe zdefiniowane w strategii	Uwagi ⁵
<p>- Duże znaczenie dla rozwoju gospodarczego ma położenie w sąsiedztwie granicy z Niemcami.</p>	<p><u>strony są gminy dobrze skomunikowane, leżące na ważnych szlakach komunikacyjnych (potencjał inwestycyjny), ale także gminy posiadające walory przyrodnicze umożliwiające rozwój turystyki czy też rozwój rolnictwa ekologicznego wpisujące się we współczesne trendy konsumenckie.</u></p> <p>- Potencjał rozwoju MOF GW związany jest z funkcją turystyczną. Rozwój usług oraz kształtowanie wymiaru przemysłów czasu wolnego pobudzane może być przez rozwój i poprawę infrastruktury turystycznej, np. szlaki turystyczne, bazę noclegową, pomosty, mariny, wiaty, ścieżki rowerowe.</p> <p>- Miasto Gorzów Wielkopolski, jako większy ośrodek miejski posiadający znaczny zasób terenów inwestycyjnych, duże pokrycie terenu planami miejscowymi, posiada naturalną zdolność do przyciągania potencjalnych pracodawców i pracowników.</p> <p>- Dostępność terenów inwestycyjnych, jak też dostęp do dróg ekspresowych, krajowych, zjazdów i obwodnic generuje większe szanse na rozwój aktywności gospodarczej dla kilku samorządów. Oznacza to konieczność moderowania zrównoważonych procesów rozwojowych, w tym również w zakresie rozwoju lokalnych specjalizacji gospodarczych i mniejszych działalności, w tym np. usług w gminach o niższej atrakcyjności inwestycyjnej.</p> <p>- Inwestycje w edukację wszystkich poziomów, realizowane przez partnerów MOF GW wspierać będą docelowo konkurencyjność gospodarki oraz zwiększać będą szanse na start młodym osobom.</p> <p>- Ważną kwestią dotyczącą kształtowania dostępu do rynku pracy będzie rozwój komunikacji. Brak jest m. in. obwodnicy północnej Gorzowa Wielkopolskiego, co znacznie utrudnia dojazd do strefy ekonomicznej od strony DK 22. Zachodnia część obszaru MOF GW jest lepiej skomunikowana. Słabą stroną jest brak komunikacji miejskiej i podmiejskiej w miastach MOF np. Skwierzyna, Witnica, Kostrzyn, Strzelce Krajeńskie. Niewykorzystany jest potencjał położenia na Odrzańskiej Drodze Wodnej (Kostrzyn nad Odrą) oraz Międzynarodowej Drodze Wodnej E-70 (Gorzów Wielkopolski).</p> <p>- Duże znaczenie dla rozwoju gospodarczego ma położenie w sąsiedztwie granicy z Niemcami.</p>
<p>4. W wymiarze środowiskowym oczekiwana jest dalsza ewolucja w kierunku rozwoju gospodarki niskoemisyjnej, przystosowanej do zmian i kryzysu</p>	<p>Brak uwag</p>

Czynniki rozwojowe zdefiniowane w strategii	Uwagi ⁵
<p>klimatycznego.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktualny stan środowiska na terenie MOF GW należy ocenić pozytywnie i uznać, że stanowi on atut rozwojowy tego obszaru. Jednocześnie widoczny jest brak przygotowania na zmiany klimatyczne (susze, nawalne deszcze). Problem dotyczy dostępu do zasobów wodnych, co związane jest z hydrologiczną suszą. Rzeki latem mają bardzo obniżony poziom. Wody gruntowe obniżają się, co ma wpływ na tereny zieleni. Występują choroby drzew niszczące lasy przede wszystkim iglaste, co skutkuje ich wycinką. - Na obszarze MOF GW wciąż występują dość liczne problemy związane z ochroną środowiska. Zaliczyć do nich należy: kwestie jakości powietrza, gospodarkę odpadami, hałas, gospodarkę wodno-kanalizacyjną. Dla części gmin problemem nadal jest niski poziom skanalizowania, w tym na obszarach wiejskich, charakteryzujących się dużym rozproszeniem osadniczym. - Zagrożenie powodziowe występujące na terenach zalewowych zlokalizowanych wzdłuż Warty, Noteci i Odry. Problem ten dotyczy wybranych gmin znajdujących się w zasięgu strefy oddziaływania rzeki. - Na terenie MOF GW notuje się niski odsetek powierzchni objętych ustaleniami miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Brak takich planów powoduje, że często dochodzi do konfliktów społecznych, np. dot. przeznaczenia nieruchomości rolnych pod zabudowę mieszkaniową. Występują konflikty związane z określeniem przeznaczenia terenów na stykach gmin (konflikt funkcji terenów np. sąsiedztwo terenów przemysłowych z mieszkaniowymi, zabudowa na terenach zalewowych). - Obszar MOF GW ma szanse stać się regionem inteligentnej i zielonej gospodarki pod pewnymi warunkami. Sprzyjać temu będą rozwój turystyki zgodnej z ochroną przyrody: budowa ścieżek turystycznych, rowerowych, poprawa jakości dróg, zwiększenie obszarów zielonych na terenach miejskich. Znaczenie mieć będzie prowadzenie gospodarki w sposób uwzględniający ochronę posiadanych zasobów przyrodniczych (zasady zrównoważonego rozwoju). 	

Źródło: opracowanie własne

Na bazie opisanych wyżej czynników rozwojowych w projekcie strategii przyjęto określone wyzwania rozwojowe. Odwołują się one do poszczególnych sfer funkcjonowania MOF GW. Proponowane zmiany, zgodnie z uzasadnieniami dopisanymi przy każdym z wyzwań rozwojowych poddanych

korekcie mają najczęściej na celu podkreślenie podmiotowości poszczególnych partnerów lokalnych, którzy na bazie posiadanych potencjałów mogą przyczynić się do rozwoju MOF GW.

Tabela 2. Propozycje korekty zapisów dotyczących wyzwań rozwojowych zaproponowanych dla MOF GW

Wyzwania rozwojowe zdefiniowane w strategii	Proponowane zmiany ⁶	Uzasadnienie
<p>1. Dążenie do spójności i zrównoważonego rozwoju w wymiarze społecznym, poprzez m.in. zapewnienie pełnego i równego dostępu do usług publicznych dla wszystkich mieszkańców.</p> <p>2. Rozwijanie infrastruktury oraz usług publicznych i usług czasu wolnego, kształtowanych z myślą o podnoszeniu jakości życia mieszkańców, spójności społecznej oraz rozwoju turystycznym, wykorzystujące potencjał instytucji kultury, rekreacji, sportu oraz uwarunkowania przyrodnicze.</p>	<p>1. Dążenie do spójności i zrównoważonego rozwoju w wymiarze społecznym, poprzez m.in. <u>równomierny rozwój infrastruktury oraz usług publicznych we wszystkich gminach wchodzących w skład MOF GW mający na celu</u> zapewnienie pełnego i równego dostępu do usług publicznych dla wszystkich mieszkańców oraz <u>uwzględniający zachodzące procesy demograficzne polegające na zmianach struktury wiekowej lokalnych społeczności.</u></p>	<p>Mając na uwadze silne powiązanie wyzwania 1 i 2 proponuje się połączenie ich w jedno wyzwanie dotyczące usług publicznych. Dodatkowo zastosowanie zapisu mówiącego jedynie o zapewnieniu pełnego i równego dostępu do usług publicznych dla wszystkich mieszkańców nie jest równoznaczne z równomiernym rozmieszczeniem usług. W przedmiotowym wyzwanii proponujemy również skupić się głównie na usługach publicznych, które są niejako nadrzędnym pojęciem wobec usług czasu wolnego. Dodatkowo- kwestie związane z rozwojem usług czasu wolnego proponuje się uwzględnić w ramach kolejnego z wyzwań poświęconych rozwojowi gospodarki.</p>
<p>3. Rozwój konkurencyjnej gospodarki w kierunku inteligentnej i zielonej, bazującej na potencjałach poszczególnych gmin MOF GW, oddziałujący pozytywnie na sytuację ekonomiczną mieszkańców (wzrost dochodów ludności, nowe miejsca pracy) i samorządów (wzrost dochodów budżetowych) oraz kształtujący zdolność do zatrzymania młodych osób.</p>	<p>3. Rozwój konkurencyjnej gospodarki w kierunku inteligentnej i zielonej, bazującej na potencjałach poszczególnych gmin MOF GW (<u>w tym potencjale do rozwoju turystyki i rolnictwa ekologicznego</u>), oddziałujący pozytywnie na sytuację ekonomiczną mieszkańców (wzrost dochodów ludności, nowe miejsca pracy) i samorządów (wzrost dochodów budżetowych), kształtujący zdolność do zatrzymania młodych osób <u>oraz zapewniający wysoką jakość życia</u></p>	<p>Podkreślenia wymagają obszary, w jakich mogą się rozwijać poszczególne gminy wchodzące w skład MOF GW.</p>

⁶ Sugerowane zmiany w brzmieniu wyzwań rozwojowych zostały oznaczone podkreśleniem w sytuacji, kiedy dotyczą tekstu uzupełniającego dotychczasową treść, z kolei przekreślenia są równoznaczne z sugestią wykreślenia konkretnego fragmentu tekstu.

Wyzwania rozwojowe zdefiniowane w strategii	Proponowane zmiany ⁶	Uzasadnienie
	<u>wszystkich mieszkańców.</u>	
<p>4. Rozwój funkcji turystycznej z wyróżniającymi się na tle kraju i regionu produktami turystycznymi, w szczególności bazującymi na potencjale przyrodniczym (Zielone Płuca Polski) i kulturowym oraz dobrze rozwiniętej infrastrukturze turystycznej.</p>	<p>4. Rozwój funkcji turystycznej z wyróżniającymi się na tle kraju i regionu produktami turystycznymi, w szczególności bazującymi na potencjale przyrodniczym (<u>zielone płuca Polski</u>) i kulturowym oraz dobrze rozwiniętej infrastrukturze turystycznej.</p>	<p>Termin „Zielone Płuca Polski” jest zarezerwowanym i zwyczajowo stosowanym dla obszaru północno-wschodniej Polski. Termin ten jest stosowany w oficjalnej nomenklaturze od 1983 roku, kiedy to idea Zielonych Płuc Polski została sformułowana przez Krzysztofa Wolframa. Zakładała ona integrację ochrony środowiska z rozwojem gospodarczym i postępowaniem cywilizacyjnym w północno-wschodnim regionie kraju należącym do ostatnich w Europie obszarów o nieskażonej przyrodzie oraz niezwykłych walorach krajoznawczych i kulturowych.⁷</p>
<p>5. Kształtowanie nowoczesnej edukacji opartej na synergii między edukacją na każdym poziomie, od podstawowego do wyższego, a lokalnym rynkiem pracy, ukierunkowane na zwiększanie szans rozwoju osobistego oraz aktywności zawodowej mieszkańców.</p>	<p>Brak uwag</p>	
<p>6. Rozwijanie spójności obszaru MOF GW poprzez kształtowanie wspólnej polityki przestrzennej uwzględniającej uwarunkowania społeczne, gospodarcze i środowiskowe.</p>	<p>Brak uwag</p>	
<p>7. Poprawa jakości środowiska, umiejętne wykorzystanie posiadanych walorów przyrodniczych oraz aktywna adaptacja do zmian klimatu.</p>	<p>7. Poprawa jakości środowiska, <u>przeciwdziałanie ingerencji w środowisko przyrodnicze</u>, umiejętne wykorzystanie posiadanych walorów przyrodniczych oraz aktywna adaptacja do zmian klimatu.</p>	<p>Oddziaływanie na środowisko przyrodnicze w duchu zgodnym z politykami środowiskowymi na szczeblu krajowym i unijnym zakłada nie tylko poprawę, ale także zapobieganie niekorzystnym zmianom w środowisku przyrodniczym. Zwraca się</p>

⁷ https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5484/3/5/1/zielone_pluca_polski_w_2018_roku.pdf

Wyzwania rozwojowe zdefiniowane w strategii	Proponowane zmiany ⁶	Uzasadnienie
		<p>uwagę na wieloaspektowość oddziaływania na środowisko i konieczność systematycznego i perspektywicznego podejścia do zrównoważenia środowiskowego. Przejawem tego rodzaju podejścia jest chociażby opublikowane w 2020 roku rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady 2020/852 w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje (tzw. rozporządzenie ws. taksonomii UE). W rozporządzeniu tym zdefiniowana jest zasada DNSH (Do No Significant Harm), czyli „nie czyn poważnej szkody”, która odnosi się do 6 celów środowiskowych polityk europejskich.</p>
<p>8. Poprawa wewnętrznej dostępności komunikacyjnej kształtowanej przez dobrze rozwinięty i funkcjonujący niskoemisyjny system komunikacji zbiorowej, wpływający na spójność społeczną, dostęp do usług publicznych oraz rynku pracy.</p>	<p>Brak uwag</p>	
<p>9. Poprawa zewnętrznej dostępności komunikacyjnej MOF GW w celu podniesienia atrakcyjności inwestycyjnej obszaru oraz uwolnienia potencjału turystycznego.</p>	<p>9. <u>Lobbowanie na rzecz poprawy</u> zewnętrznej dostępności komunikacyjnej MOF GW w celu podniesienia atrakcyjności inwestycyjnej obszaru oraz uwolnienia potencjału turystycznego.</p>	<p>Kształtowanie zewnętrznej dostępności komunikacyjną jest czynnikiem leżącym poza formalnymi możliwościami oddziaływania administracji samorządowej szczebla gminnego. Proponuje się zmianę zapisu wskazującego na wolę działania samorządów gminnych MOF GW na rzecz poprawy zewnętrznej dostępności komunikacyjnej MOF GW. Na aspekt ten zwracana jest także uwaga w ramach wywiadów pogłębionych, gdzie podkreśla się, że inwestycje w przedsięwzięcia komunikacyjne wykraczają</p>

Wyzwania rozwojowe zdefiniowane w strategii	Proponowane zmiany ⁶	Uzasadnienie
		poza kompetencje administracji samorządowej MOF. Podkreśla się konieczność aktywnego działania na rzecz realizacji poszczególnych inwestycji (np. w infrastrukturę kolejową), tym niemniej bezpośrednie decyzje przekładające się na konkretne inwestycje leżą w kompetencjach instytucji na innych szczeblach administracji.
10. Zacieśnianie współpracy w ramach MOF GW w celu osiągnięcia efektu synergii oraz optymalnego wykorzystania zewnętrznych i wewnętrznych narzędzi wsparcia rozwoju regionalnego i lokalnego.	Brak uwag	
11. Intensyfikacja współpracy MOF GW na poziomie krajowym i międzynarodowym, w tym transgranicznym, dla zrównoważonego rozwoju obszaru, realizowana przy udziale partnerów publicznych, społecznych oraz gospodarczych.	Brak uwag	

Źródło: opracowanie własne

III. Ocena spójności projektu Strategii

Analiza spójności projektu Strategii Rozwoju MOF GW 2030 będzie się odbywać na dwóch poziomach: wewnętrznym, dotyczącym konstrukcji samego dokumentu, jak i zewnętrznym, zakładającym powiązania planowanej interwencji z politykami publicznymi, zarówno krajową, jak i UE. Pierwszy z kontekstów jest istotny z punktu widzenia uzyskania poprawności konstrukcyjnej dokumentu, jak również umożliwienia prawidłowego odbioru i zrozumienia kontekstu zaplanowanej interwencji. Z kolei powiązanie z politykami zewnętrznymi jest istotne z uwagi na konieczność zapewnienia powiązań z celami rozwojowymi na poziomie kraju i wspólnotowymi, co przesądza o możliwości uzyskania finansowania zewnętrznego dla realizowanych projektów rozwojowych.

3.1. Spójność wewnętrzną zapisów strategii

Spójność wewnętrzną zapisów strategii należy rozpatrywać jako relację poszczególnych jej elementów zapewniającą logiczny ciąg przyczynowo-skutkowy pomiędzy poszczególnymi jej elementami. Prowadzona analiza powinna doprowadzić do udzielenia odpowiedzi na kluczowe pytanie: czy wyzwania rozwojowe, wizja, misja, cele rozwojowe i kierunki działań zostały ze sobą spójnie powiązane?

Rysunek 1. Układ przyczynowo-skutkowy oceny spójności wewnętrznej Projektu Strategii Rozwoju MOF GW 2030



Powiązania wizji rozwoju i wyzwań rozwojowych

W Projekcie Strategii Rozwoju MOF GW 2030 wizja została sformułowana w następujący sposób:

- MOF GW to obszar spójny społecznie, zapewniający pełny i równy dostęp do usług publicznych dla wszystkich mieszkańców. Charakteryzujący się rozwiniętą infrastrukturą społeczną oraz szerokim wachlarzem wysokiej jakości usług publicznych i usług czasu wolnego.
- Jest to obszar atrakcyjny osiedleńczo oraz turystycznie, wykorzystujący potencjał infrastruktury instytucjonalnej oraz uwarunkowania przyrodnicze. Tworzący możliwości rozwoju osobistego i aktywności zawodowej mieszkańców.
- To miejsce konkurencyjnej, inteligentnej i zielonej gospodarki, wpływającej pozytywnie na sytuację ekonomiczną mieszkańców oraz samorządów. Gospodarki wykorzystującej potencjał nowoczesnej edukacji wszystkich poziomów nauczania, opartej na synergii między oświatą a lokalnym rynkiem pracy. Gospodarki bazującej na potencjałach wewnętrznych poszczególnych gmin, dającej szansę rozwoju także na obszarach wiejskich, m. in. w oparciu o potencjał rolnictwa, produkty lokalne, regionalne i ekologiczne.

- MOF GW to atrakcyjne miejsce wypoczynku i rekreacji, charakteryzujące się wyróżniającymi na tle regionu i kraju produktami turystycznymi, bazującymi na potencjale przyrodniczym, kulturowym oraz dobrze rozwiniętej infrastrukturze turystycznej.
- To obszar spójny przestrzennie i cechujący się wysoką jakością środowiska. Umiejętnie dbający i wykorzystujący posiadane walory przyrodnicze oraz potencjał dziedzictwa kulturowego, jak również aktywnie adaptujący się do zmian klimatycznych.
- MOF GW wykorzystuje dobrze rozwinięty i sprawnie funkcjonujący niskoemisyjny system komunikacji zbiorowej na rzecz podnoszenia poziomu spójności społecznej, poprawy dostępu do usług publicznych oraz rynku pracy. Jest również obszarem atrakcyjnym inwestycyjnie i turystycznie za sprawą dobrej zewnętrznej dostępności komunikacyjnej.
- Jest to wspólnota optymalnie wykorzystująca zewnętrzne i wewnętrzne narzędzia wsparcia rozwoju oraz korzystająca z efektu synergii będącego owocem intensywnej współpracy na poziomie MOF GW. Wspólnota angażująca się w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju obszaru, realizowane przy udziale partnerów publicznych, społecznych oraz gospodarczych, na szczeblu krajowym i międzynarodowym.

Mając na uwadze fakt, że niektóre z zapisów z poszczególnych akapitów są z sobą powiązane tematycznie proponuje się korektę wizji do następującej postaci:

- MOF GW to obszar spójny społecznie i przestrzennie, zapewniający pełny i równy dostęp do usług publicznych dla wszystkich mieszkańców i cechujący się wysoką jakością środowiska. Charakteryzuje się rozwiniętą infrastrukturą społeczną oraz szerokim wachlarzem wysokiej jakości usług publicznych i usług czasu wolnego. Umiejętnie dba i wykorzystuje posiadane walory przyrodnicze oraz potencjał dziedzictwa kulturowego, a także aktywnie adaptuje się do zmian klimatycznych. MOF GW wykorzystuje w tym celu dobrze rozwinięty i sprawnie funkcjonujący niskoemisyjny system komunikacji zbiorowej.
- MOF GW to obszar atrakcyjny osiedleńczo oraz turystycznie, wykorzystujący potencjał infrastruktury instytucjonalnej oraz uwarunkowania przyrodnicze. Tworzący możliwości rozwoju osobistego i aktywności zawodowej mieszkańców. Charakteryzuje się wyróżniającymi na tle regionu i kraju produktami turystycznymi, bazującymi na potencjale przyrodniczym, kulturowym oraz dobrze rozwiniętej infrastrukturze turystycznej.
- MOF GW to miejsce konkurencyjnej, inteligentnej i zielonej gospodarki, wpływającej pozytywnie na sytuację ekonomiczną mieszkańców oraz samorządów. Gospodarki wykorzystującej potencjał nowoczesnej edukacji wszystkich poziomów nauczania, opartej na synergii między oświatą a lokalnym rynkiem pracy. Gospodarki bazującej na potencjałach wewnętrznych poszczególnych gmin, dającej szansę rozwoju także na obszarach wiejskich, m. in. w oparciu o potencjał rolnictwa, produkty lokalne, regionalne i ekologiczne.
- MOF GW to wspólnota optymalnie wykorzystująca zewnętrzne i wewnętrzne narzędzia wsparcia rozwoju oraz korzystająca z efektu synergii będącego owocem intensywnej współpracy na poziomie MOF GW. Wspólnota angażująca się w działania na rzecz

zrównoważonego rozwoju obszaru, realizowane przy udziale partnerów publicznych, społecznych oraz gospodarczych, na szczeblu krajowym i międzynarodowym.

Niezależnie od dokonanej zmiany wizja w ramach projektu Strategii Rozwoju MOF GW 2030 jest rozpatrywana w kontekście jej kilku składowych:

- MOF GW jako obszar spójny społecznie i przestrzennie;
- MOF GW jako obszar atrakcyjny osiedleńczo oraz turystycznie;
- MOF GW jako miejsce konkurencyjnej, inteligentnej i zielonej gospodarki;
- MOF GW jako wspólnota gmin synergicznie współpracująca na rzecz rozwoju.

Biorąc pod uwagę te składowe dokonano identyfikacji powiązań wizji rozwoju MOF GW z kluczowymi wyzwaniem dla obszaru wyznaczonymi w oparciu o część diagnostyczną. Jak wynika z tabeli 3 tego rodzaju powiązania występują w przypadku każdego z elementów wizji oraz wyzwań rozwojowych. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że powiązania mogą mieć różnorodny charakter i polegać nie tylko na występowaniu bezpośrednich związków, ale także pośrednich powiązań i wzajemnych wpływów. W zasadzie przy każdym z wyzwań istnieją obydwa rodzaje powiązań. Przykładowo w przypadku wyzwania nr 1 odnoszącego się do spójności i zrównoważonego rozwoju, bezpośrednio powiązanie występuje w przypadku jednego elementu wizji, podczas gdy w przypadku synergicznej współpracy gmin możemy mówić o oddziaływaniu pośrednim. Współpraca taka może mieć wymiary szersze niż tylko dążenie do spójności, tym niemniej bez niej osiągnięcie spójności może być trudne, zważywszy na charakter układu funkcjonalno-przestrzennego, który stanowi zbiór autonomicznych jednostek terytorialnych.

Tabela 3. Bezpośrednie i pośrednie⁸ powiązania wizji rozwoju z wyzwaniami rozwojowymi dla MOF GW zidentyfikowanymi w Strategii Rozwoju MOF GW 2030

	MOF GW jako obszar spójny społecznie i przestrzennie	MOF GW jako obszar atrakcyjny osiedleńczo oraz turystycznie	MOF GW jako miejsce konkurencyjnej, inteligentnej i zielonej gospodarki	MOF GW jako wspólnota gmin synergicznie współpracująca na rzecz rozwoju
1. Dążenie do spójności i zrównoważonego rozwoju w wymiarze społecznym, poprzez m.in. równomierny rozwój usług publicznych we wszystkich gminach wchodzących w skład MOF GW mający na celu zapewnienie pełnego i równego dostępu do usług publicznych dla wszystkich mieszkańców.	+	(+)		(+)
2. Rozwijanie infrastruktury oraz usług publicznych kształtowanych z myślą o podnoszeniu jakości życia mieszkańców, spójności społecznej oraz uwzględniających zachodzące procesy demograficzne polegające na zmianach struktury wiekowej	+	(+)		(+)

⁸ Powiązania bezpośrednie zostały oznaczone znakiem +, z kolei pośrednie znakiem (+)

	MOF GW jako obszar spójny społecznie i przestrzennie	MOF GW jako obszar atrakcyjny osiedleńczo oraz turystycznie	MOF GW jako miejsce konkurencyjnej, inteligentnej i zielonej gospodarki	MOF GW jako wspólnota gmin synergicznie współpracująca na rzecz rozwoju
lokalnych społeczności				
3. Rozwój konkurencyjnej gospodarki w kierunku inteligentnej i zielonej, bazującej na potencjałach poszczególnych gmin MOF GW (w tym potencjale do rozwoju turystyki i rolnictwa ekologicznego), oddziałujący pozytywnie na sytuację ekonomiczną mieszkańców (wzrost dochodów ludności, nowe miejsca pracy) i samorządów (wzrost dochodów budżetowych), kształtujący zdolność do zatrzymania młodych osób oraz zapewniający wysoką jakość życia wszystkich mieszkańców.		(+)	+	(+)
4. Rozwój funkcji turystycznej z wyróżniającymi się na tle kraju i regionu produktami turystycznymi, w szczególności bazującymi na potencjale przyrodniczym i kulturowym oraz dobrze rozwiniętej infrastrukturze turystycznej.		+	(+)	(+)
5. Kształtowanie nowoczesnej edukacji opartej na synergii między edukacją na każdym poziomie, od podstawowego do wyższego, a lokalnym rynkiem pracy, ukierunkowane na zwiększanie szans rozwoju osobistego oraz aktywności zawodowej mieszkańców.	+			(+)
6. Rozwijanie spójności obszaru MOF GW poprzez kształtowanie wspólnej polityki przestrzennej uwzględniającej uwarunkowania społeczne, gospodarcze i środowiskowe.	+			(+)
7. Poprawa jakości środowiska, przeciwdziałanie ingerencji w środowisko przyrodnicze, umiejętne wykorzystanie posiadanych walorów przyrodniczych oraz aktywna adaptacja do zmian klimatu.			+	(+)
8. Poprawa wewnętrznej dostępności komunikacyjnej kształtowanej przez dobrze rozwinięty i funkcjonujący niskoemisyjny system komunikacji zbiorowej,	+			(+)

	MOF GW jako obszar spójny społecznie i przestrzennie	MOF GW jako obszar atrakcyjny osiedleńczo oraz turystycznie	MOF GW jako miejsce konkurencyjnej, inteligentnej i zielonej gospodarki	MOF GW jako wspólnota gmin synergicznie współpracująca na rzecz rozwoju
wpływający na spójność społeczną, dostęp do usług publicznych oraz rynku pracy.				
9. Lobbowanie na rzecz poprawy zewnętrznej dostępności komunikacyjnej MOF GW w celu podniesienia atrakcyjności inwestycyjnej obszaru oraz uwolnienia potencjału turystycznego.				(+)
10. Zacieśnianie współpracy w ramach MOF GW w celu osiągnięcia efektu synergii oraz optymalnego wykorzystania zewnętrznych i wewnętrznych narzędzi wsparcia rozwoju regionalnego i lokalnego.				+
11. Intensyfikacja współpracy MOF GW na poziomie krajowym i międzynarodowym, w tym transgranicznym, dla zrównoważonego rozwoju obszaru, realizowana przy udziale partnerów publicznych, społecznych oraz gospodarczych.	(+)	(+)	(+)	+

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z powyższego zestawienia kontekst zależności pomiędzy wyzwaniami rozwojowymi oraz wizją rozwoju MOF GW jest bardzo szeroki. Dodatkowo można na niego patrzeć w sposób przekrojowy, bowiem zależności pomiędzy poszczególnymi parami wyzwań i elementów strategii wywołują efekty również w innych.

Powiązania misji Strategii i wyzwań rozwojowych

W Strategii Rozwoju MOF GW 2030 misja została sformułowana w następujący sposób:

Misją MOF GW jest zrównoważony i spójny społecznie oraz przestrzennie rozwój, który bazuje na współpracy i partnerstwie.

Analizując powiązania misji z wyzwaniami rozwojowymi należy ponownie podkreślić wielowymiarowość oddziaływania. Nakreślony pożądany trend rozwojowy jest pochodną oddziaływania szeregu aspektów. Analiza powiązań zapisów misji z wyzwaniami rozwojowymi wyznaczającymi strategiczne kierunki interwencji pozwala stwierdzić, że tego rodzaju powiązania występują, podobnie jak ma to miejsce w przypadku wizji. Osiągnięcie zrównoważonego i spójnego społecznie oraz przestrzennie rozwoju wymaga wieloaspektowego oddziaływania w różnych obszarach. Są one związane zarówno z wszechstronnym rozwojem usług publicznych, poprawą wewnętrznej dostępności komunikacyjnej czy rozwojem infrastruktury. Współpraca i partnerstwo są

z kolei niezbędne przy dążeniach do realizacji każdego z wyzwań. Wynika to poniekąd z samej specyfiki układu funkcjonalno-przestrzennego jakim jest MOF, którego rozwój niejako z definicji opiera się na kooperacji partnerów lokalnych.

Tabela 4. Bezpośrednie i pośrednie⁹ powiązania misji MOF GW z wyzwaniami rozwojowymi zidentyfikowanymi w Strategii Rozwoju MOF GW 2030

	zrównoważony i spójny społecznie oraz przestrzenie rozwój	współpraca i partnerstwo
1. Dążenie do spójności i zrównoważonego rozwoju w wymiarze społecznym, poprzez m.in. równomierny rozwój usług publicznych we wszystkich gminach wchodzących w skład MOF GW mający na celu zapewnienie pełnego i równego dostępu do usług publicznych dla wszystkich mieszkańców.	+	(+)
2. Rozwijanie infrastruktury oraz usług publicznych kształtowanych z myślą o podnoszeniu jakości życia mieszkańców, spójności społecznej oraz uwzględniających zachodzące procesy demograficzne polegające na zmianach struktury wiekowej lokalnych społeczności	+	(+)
3. Rozwój konkurencyjnej gospodarki w kierunku inteligentnej i zielonej, bazującej na potencjałach poszczególnych gmin MOF GW (w tym potencjale do rozwoju turystyki i rolnictwa ekologicznego), oddziałujący pozytywnie na sytuację ekonomiczną mieszkańców (wzrost dochodów ludności, nowe miejsca pracy) i samorządów (wzrost dochodów budżetowych), kształtujący zdolność do zatrzymania młodych osób oraz zapewniający wysoką jakość życia wszystkich mieszkańców.		(+)
4. Rozwój funkcji turystycznej z wyróżniającymi się na tle kraju i regionu produktami turystycznymi, w szczególności bazującymi na potencjale przyrodniczym i kulturowym oraz dobrze rozwiniętej infrastrukturze turystycznej.		(+)
5. Kształtowanie nowoczesnej edukacji opartej na synergii między edukacją na każdym poziomie, od podstawowego do wyższego, a lokalnym rynkiem pracy, ukierunkowane na zwiększanie szans rozwoju osobistego oraz aktywności zawodowej mieszkańców.	+	(+)
6. Rozwijanie spójności obszaru MOF GW poprzez kształtowanie wspólnej polityki przestrzennej uwzględniającej uwarunkowania społeczne, gospodarcze i środowiskowe.	+	(+)
7. Poprawa jakości środowiska, przeciwdziałanie ingerencji w środowisko przyrodnicze, umiejętne wykorzystanie posiadanych walorów przyrodniczych oraz aktywna adaptacja do zmian klimatu.	+	(+)
8. Poprawa wewnętrznej dostępności komunikacyjnej kształtowanej przez dobrze rozwinięty i funkcjonujący niskoemisyjny system komunikacji zbiorowej, wpływający na spójność społeczną, dostęp do usług publicznych oraz rynku pracy.	+	(+)
9. Lobbowanie na rzecz poprawy zewnętrznej dostępności komunikacyjnej MOF GW w celu podniesienia atrakcyjności inwestycyjnej obszaru oraz uwolnienia potencjału turystycznego.		+
10. Zacieśnianie współpracy w ramach MOF GW w celu osiągnięcia efektu synergii oraz optymalnego wykorzystania zewnętrznych i wewnętrznych narzędzi wsparcia rozwoju regionalnego i lokalnego.		+
11. Intensyfikacja współpracy MOF GW na poziomie krajowym i międzynarodowym, w tym transgranicznym, dla zrównoważonego rozwoju obszaru, realizowana przy udziale partnerów publicznych, społecznych oraz gospodarczych.	(+)	+

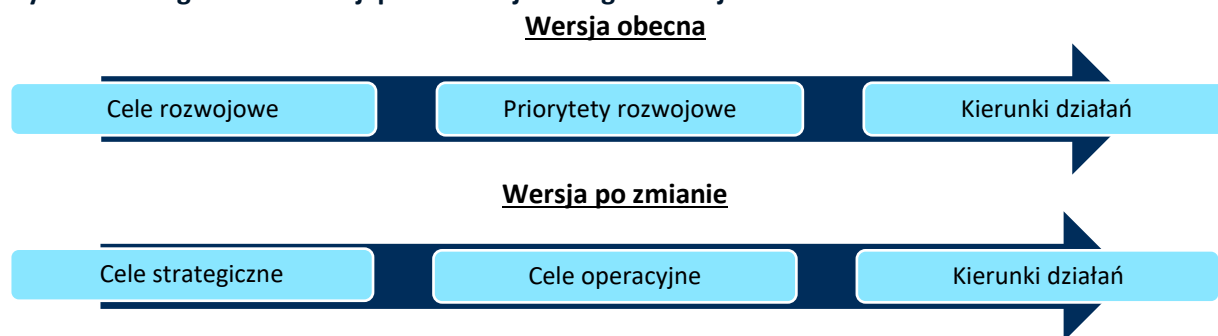
Źródło: opracowanie własne

⁹ Powiązania bezpośrednie zostały oznaczone znakiem +, z kolei pośrednie znakiem (+)

Wyzwania rozwojowe a cele i priorytety rozwojowe oraz kierunki działań

Fundamentalna dla opracowywanej Strategii Rozwoju MOF GW kwestia zidentyfikowanych wyzwań rozwojowych wiąże się również z celami rozwojowymi. W ramach opracowywanego dokumentu dokonana została analiza powiązań pomiędzy zidentyfikowanymi wyzwaniami rozwojowymi, a priorytetami rozwojowymi. Analiza ta wykazała występowanie powiązań zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich. Zależności te występują również przy założeniu dokonania zasugerowanych wyżej korekt w zapisach wyzwań rozwojowych. Celem ułatwienia identyfikacji logiki planowanej interwencji proponuje się korektę zapisów związanych z nazewnictwem planowanej interwencji. W obecnej postaci mamy do czynienia z trójstopniowym podziałem na cele, priorytety oraz kierunki działań. Aby hierarchia planów rozwojowych była czytelniejsza proponuje się odstąpienie od stosowania określenia *priorytet* i posługiwanie się pojęciami *cele strategiczne* i *cele operacyjne*. Propozycja zmiany wynika z faktu, że użycie określenia „priorytet” może sugerować określoną hierarchizację działań, a tego struktura interwencji nie przewiduje.

Rysunek 2. Logika interwencji planowanej Strategii Rozwoju MOF GW 2030



Źródło: opracowanie własne

Niezależnie od przyjętej nomenklatury najniższym poziomem planowanej interwencji są kierunki działań. Są one obecnie przyporządkowane do priorytetów rozwojowych, po ewentualnej zmianie do celów operacyjnych.

Jeśli chodzi o same powiązania kierunków działań z celami operacyjnymi (priorytetami rozwojowymi), to w kilku przypadkach wydaje się pożądana zmiana. Dotyczy pięciu kierunków działań zgodnie z poniższym wykazem oraz uzasadnieniami dodanymi w tabeli.:

- **Działanie 1.1.4. Wspieranie i wdrażanie rozwiązań z zakresu opieki nad dziećmi, sprzyjających aktywności zawodowej rodziców** – sugerowane przeniesienie do celu operacyjnego 1.2 Polityka społeczna przyczyniająca się do polepszenia jakości życia mieszkańców;
- **Działanie 1.1.5. Wypracowanie wspólnej polityki i oferty młodzieżowej** – sugerowane przeniesienie do celu operacyjnego 1.2 Polityka społeczna przyczyniająca się do polepszenia jakości życia mieszkańców;

- **Działanie 2.1.7. Rozwój dualnego modelu kształcenia zawodowego** – sugerowane przeniesienie do celu operacyjnego 1.1. Edukacja przyszłości MOF GW;
- **Działanie 2.2.4. Wspieranie lokalnych start-upów** – sugerowane przeniesienie do celu operacyjnego 2.1. Zrównoważony rozwój gospodarczy MOF GW;
- **Działanie 2.2.7. Wspieranie specjalizacji gospodarczej MOF GW w oparciu o zasoby i tradycje przemysłowe** – sugerowane przeniesienie do celu operacyjnego 2.1. Zrównoważony rozwój gospodarczy MOF GW.

Tabela 5. Powiązania celów rozwojowych Strategii Rozwoju MOF GW 2030 z kierunkami działań

Cele strategiczne (cele rozwojowe)	Cele operacyjne (priorytety rozwojowe)	Kierunki działań	Propozycje zmian	Uzasadnienie
Cel 1. Wysoka jakość życia mieszkańców oraz spójność społeczna obszaru MOF GW	1.1. Edukacja przyszłości MOF GW	<p>1.1.1. Stworzenie spójnego systemu edukacji na obszarze MOF GW, ukierunkowanego na zwiększanie szans rozwoju osobistego i zawodowego, dostosowanego do zmieniających się uwarunkowań demograficznych oraz społecznych (m. in. integracja migrantów).</p> <p>1.1.2. Poprawa jakości i dostępności edukacji poziomu podstawowego, średniego oraz wyższego na terenie MOF GW.</p> <p>1.1.3. Wsparcie rozwoju kompetencji, umiejętności i wiedzy osób dorosłych, ukierunkowane na podnoszenie aktywności zawodowej i ekonomicznej mieszkańców MOF GW.</p> <p>1.1.4. Wspieranie i wdrażanie rozwiązań z zakresu opieki nad dziećmi, sprzyjających aktywności zawodowej rodziców.</p> <p>1.1.5. Wypracowanie wspólnej polityki i oferty młodzieżowej.</p> <p>1.1.6. Promocja i wzmocnienie prestiżu kształcenia ponadpodstawowego i wyższego na terenie MOF GW.</p> <p>1.1.7. Zapewnienie optymalnej dostępności do kadr oświaty i edukacji,</p>	<p>- Przeniesienie działania: 1.1.4. <i>Wspieranie i wdrażanie rozwiązań z zakresu opieki nad dziećmi, sprzyjających aktywności zawodowej rodziców</i> do celu operacyjnego 1.2 Polityka społeczna przyczyniająca się do polepszenia jakości życia mieszkańców;</p> <p>- Przeniesienie działania: 1.1.5. <i>Wypracowanie wspólnej polityki i oferty młodzieżowej</i> do celu operacyjnego 1.2 Polityka społeczna przyczyniająca się do polepszenia jakości życia mieszkańców.</p>	Wskazane do przeniesienia kierunki działań, jakkolwiek mogą nawiązywać do edukacji to jednak wydaje się, że ich podstawowe oddziaływanie ma szerszy charakter. Wiąże się z kreowaniem szeroko rozumianej oferty usług publicznych skierowanych do różnych grup społecznych.

Cele strategiczne (cele rozwojowe)	Cele operacyjne (priorytety rozwojowe)	Kierunki działań	Propozycje zmian	Uzasadnienie
		zabezpieczających wysoki poziom edukacji na terenie MOF GW.		
	1.2. Polityka społeczna przyczyniająca się do polepszenia jakości życia mieszkańców	1.2.1. Stworzenie spójnego systemu ochrony zdrowia na obszarze MOF GW oraz rozwój infrastruktury ochrony zdrowia. 1.2.2. Budowa ośrodków wsparcia i integracji społecznej (np. ŚDS), w tym migrantów. 1.2.3. Stworzenie spójnej oferty w ramach polityki opiekuńczej dla osób defaworyzowanych. 1.2.4. Rozwój infrastruktury na rzecz osób starszych oraz spójnej oferty w ramach polityki senioralnej. 1.2.5. Prowadzenie działań rewitalizacji na obszarach koncentrujących problemy społeczne oraz inne zjawiska problemowe, w oparciu o Gminne Programy Rewitalizacji.	Brak sugestii zmian	
	1.3. Rozwinięta gospodarka mieszkaniowa	1.3.1. Przygotowanie i promowanie terenów inwestycyjnych pod budownictwo mieszkaniowe (wielorodzinne i jednorodzinne). 1.3.2. Rozwój infrastruktury publicznej i komunalnej służącej rozwojowi mieszkalnictwa. 1.3.3. Rozwój budownictwa społecznego. 1.3.4. Wspieranie rozwiązań z zakresu dostępności do mieszkań dla osób młodych.	Brak sugestii zmian	
1.4. Rozwinięta oferta czasu wolnego	1.4.1. Rozwój infrastruktury sportowo-rekreacyjnej i kulturalnej. 1.4.2. Stworzenie wspólnej, spójnej oferty spędzania czasu wolnego, w szczególności dla dzieci, młodzieży i seniorów, wykorzystującej	Brak sugestii zmian		

Cele strategiczne (cele rozwojowe)	Cele operacyjne (priorytety rozwojowe)	Kierunki działań	Propozycje zmian	Uzasadnienie
		<p>zróżnicowaną ofertę kulturalną, sportową i rekreacyjną oraz atuty przyrodnicze i potencjał dziedzictwa kulturowego.</p> <p>1.4.3. Wyeksponowanie, ochrona i umiejętne wykorzystanie dla celów oferty czasu wolnego, posiadanego potencjału przyrodniczego oraz dziedzictwa kulturowego.</p> <p>1.4.4. Podnoszenie kompetencji mieszkańców MOF GW do uczestnictwa w kulturze poprzez wspieranie i rozwijanie różnych form edukacji kulturowej.</p>		
<p>Cel 2. Konkurencyjna, inteligentna i zielona gospodarka</p>	<p>2.1. Zrównoważony rozwój gospodarczy MOF GW</p>	<p>2.1.1. Stworzenie przedsięwzięć, produktów i procesów, budujących synergię między biznesem, oświatą i samorządem.</p> <p>2.1.2. Wykorzystanie potencjału transgranicznego do rozwoju gospodarczego.</p> <p>2.1.3. Wspieranie tworzenia wspólnej oferty eksportowej.</p> <p>2.1.4. Stworzenie baz danych i narzędzi teleinformatycznych służących rozwojowi gospodarczemu.</p> <p>2.1.5. Rozwinięcie wspólnej oferty inwestycyjnej z uwzględnieniem potencjałów i potrzeb partnerów MOF GW.</p> <p>2.1.6. Rozwój obsługi inwestorów zainteresowanych lokalizacją inwestycji na terenie MOF GW, w tym digitalizacja i udostępnienie danych.</p> <p>2.1.7. Rozwój dualnego modelu kształcenia zawodowego.</p> <p>2.1.8. Wsparcie powstania agencji rozwoju gospodarczego MOF GW.</p>	<p>- Przeniesienie działania: 2.1.7. <i>Rozwój dualnego modelu kształcenia zawodowego</i> do celu operacyjnego 1.1. Edukacja przyszłości MOF GW;</p>	<p>Kształcenie zawodowe w modelu dualnym, jakkolwiek mające w swoim założeniu oddziaływanie na potencjał gospodarczy poprzez lepsze dostosowanie kształconych kadr do potrzeb gospodarki, to jednak wprost jest powiążane z systemem edukacji.</p>

Cele strategiczne (cele rozwojowe)	Cele operacyjne (priorytety rozwojowe)	Kierunki działań	Propozycje zmian	Uzasadnienie
	<p>2.2. Transformacja gospodarki w kierunku innowacyjnej i zielonej</p>	<p>2.2.1. Wspieranie rozwoju i wykorzystania potencjału naukowego w celu budowania innowacyjnej i zielonej gospodarki. 2.2.2. Wspieranie, promocja i rozwój zielonej energetyki np. OZE. 2.2.3. Wspieranie i realizacja działań na rzecz zmniejszenia emisyjności lokalnej gospodarki, np. infrastruktury „szybkiego ładowania” pojazdów elektrycznych. 2.2.4. Wspieranie lokalnych start-upów. 2.2.5. Wspieranie rolnictwa ekologicznego i tworzenie warunków do sprzedaży produktów regionalnych. 2.2.6. Wspieranie rozwoju przemysłu 4.0, w tym działalności Partnerstwa pn.: SMART FACTORY 4.03 oraz tworzenia Lubuskiego Centrum Przemysłu 4.0.4 2.2.7. Wspieranie specjalizacji gospodarczej MOF GW w oparciu o zasoby i tradycje przemysłowe. 2.2.8. Wspieranie budowy multimodalnego centrum logistycznego wraz z terminalem i portem na rzece Warcie.</p>	<p>- Przeniesienie działania: 2.2.4. <i>Wspieranie lokalnych start-upów</i> do celu operacyjnego 2.1. Zrównoważony rozwój gospodarczy MOF GW; - Przeniesienie działania: 2.2.7. <i>Wspieranie specjalizacji gospodarczej MOF GW w oparciu o zasoby i tradycje przemysłowe.</i> do celu operacyjnego 2.1. Zrównoważony rozwój gospodarczy MOF GW;</p>	<p>Wskazane do przeniesienia do innych celów operacyjnych (priorytetów rozwojowych) kierunki działań nie są bezpośrednio powiązane z działaniami na rzecz transformacji gospodarki w kierunku innowacyjnej i zielonej.</p>
	<p>2.3. Rozwinięta oferta turystyczna</p>	<p>2.3.1. Przygotowanie i promowanie terenów inwestycyjnych pod funkcje turystyczne. 2.3.2. Wykorzystanie potencjału MDW – E70 i Wielkiej Pętli Wielkopolskiej oraz „Lubuskich Mazur”. 2.3.3. Tworzenie warunków do rozwoju oferty turystyki wodnej. 2.3.4. Tworzenie, wzmacnianie i promowanie lokalnych produktów turystycznych. 2.3.5. Rozwój infrastruktury turystycznej. 2.3.6. Stworzenie wspólnej</p>	<p>Brak sugestii zmian.</p>	

Cele strategiczne (cele rozwojowe)	Cele operacyjne (priorytety rozwojowe)	Kierunki działań	Propozycje zmian	Uzasadnienie
		oferty turystycznej. 2.3.7. Orientacja w promocji turystycznej na rynek niemiecki.		
Cel 3. Wysoka jakość środowiska i spójność przestrzenna obszaru MOF GW	3.1. Aktywna adaptacja do zmian klimatycznych	3.1.1. Rozwój infrastruktury błękitno-zielonej. 3.1.2. Rozwój systemu kanalizacji i przydomowych oczyszczalni ścieków, w szczególności w mniejszych miejscowościach i na obszarach wiejskich. 3.1.3. Racjonalna gospodarka odpadami wraz z budową infrastruktury wspierającej segregację, w tym PSZOK. 3.1.4. Poprawa efektywności energetycznej budynków użyteczności publicznych i mieszkaniowych. 3.1.5. Wspieranie rozwoju OZE, w tym współpracy producentów energii i tworzenia klastrów energii. 3.1.6. Tworzenie i utrzymanie terenów zielonych na obszarach miejskich oraz poddanych presji urbanizacyjnej. 3.1.7. Rozwój systemów zagospodarowania wód opadowych i roztopowych. 3.1.8. Podnoszenie świadomości ekologicznej mieszkańców. 3.1.9. Prowadzenie monitoringu stanu środowiska oraz działań informacyjnych w tym zakresie. 3.1.10. Niwelowania miejskich wysp ciepła.	Brak sugestii zmian.	
	3.2. Ochrona i zrównoważone wykorzystanie walorów przyrodniczych	3.2.1. Rozwój infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej przyjaznej środowisku. 3.2.2. Ograniczenie zabudowy na terenach wrażliwych i cennych przyrodniczo (np. Natura 2000). 3.2.3. Wspieranie ochrony i zachowania zasobów przyrodniczych MOF GW. 3.2.4. Stworzenie strategii	Brak sugestii zmian	

Cele strategiczne (cele rozwojowe)	Cele operacyjne (priorytety rozwojowe)	Kierunki działań	Propozycje zmian	Uzasadnienie
		dotyczącej ochrony środowiska i polityki ekologicznej na terenie MOF GW. 3.2.5. Popularyzacja wiedzy nt. walorów przyrodniczych MOF GW wśród mieszkańców i turystów.		
	3.3. Skoordynowane planowanie przestrzenne	3.3.1. Podejmowanie działań na rzecz podnoszenia spójności planowania przestrzennego (kształtowanie wspólnej polityki przestrzennej uwzględniającej uwarunkowania społeczne, gospodarcze i środowiskowe). 3.3.2. Zwiększenie powierzchni obszarów objętych planowaniem przestrzennym. 3.3.3. Zwiększanie aktywnego udziału mieszkańców w procesie planowania przestrzennego.	Brak sugestii zmian.	
Cel 4. Wysoka dostępność komunikacyjna MOF GW	4.1. Zwiększona wewnętrzna spójność i dostępność komunikacyjna	4.1.1. Poszerzenie oferty i usprawnienie obecnej (punktualność) komunikacji zbiorowej z uwzględnieniem kolei metropolitalnej, wraz z odbudową linii kolejowej nr 426. 4.1.2. Budowa, rozwój i integracja sieci dróg rowerowych oraz połączeń pieszych (m. in. chodników i ścieżek pieszych). 4.1.3. Poprawa jakości dróg lokalnych, w tym poprawa stanu i komfortu podróżowania, poprzez zapewnienie odpowiedniego bezpieczeństwa dla wszystkich uczestników ruchu drogowego. 4.1.4. Poprawa rozwiązań z zakresu komunikacji publicznej, z uwzględnieniem potrzeb poszczególnych gmin wchodzących w skład MOF GW.	Brak sugestii zmian.	

Cele strategiczne (cele rozwojowe)	Cele operacyjne (priorytety rozwojowe)	Kierunki działań	Propozycje zmian	Uzasadnienie
		<p>4.1.5. Budowa i rozwój komunikacji zbiorowej niskoemisyjnej.</p> <p>4.1.6. Zwiększenie dostępności komunikacyjnej Gorzowa Wielkopolskiego jako rdzenia MOF GW.</p> <p>4.1.7. Wykorzystanie potencjału dwóch osi drogowych S3 i DK22/DK24 (Wschód – Zachód, Północ – Południe) do zwiększenia dostępności komunikacyjnej wewnątrz MOF GW.</p> <p>4.1.8. Realizacja inwestycji w pasie drogowym, które przyczyniają się do poprawy bezpieczeństwa (np. oświetlenie ulic, przystanki autobusowe).</p> <p>4.1.9. Opracowanie Planu Zrównoważonej Mobilności Miejskiej dla MOF GW.</p>		
	4.2. Zwiększona zewnętrzna dostępność komunikacyjna	4.2.1. Zwiększenie dostępności kolejowej, drogowej, wodnej oraz lotniczej obszaru MOF GW na poziomie krajowym oraz transgranicznym, w tym wykorzystanie potencjału intermodalności rozwiązań komunikacyjnych, m. in. potencjału rzek w funkcji komunikacyjnej i transportowej.	Brak sugestii zmian.	
Cel 5. Efektywna współpraca i zarządzanie na rzecz zrównoważonego rozwoju MOF GW	5.1. Zinstytucjonalizowana współpraca w ramach MOF GW	<p>5.1.1. Powołanie zespołu ds. zarządzania MOF GW odpowiedzialnego za realizację strategii.</p> <p>5.1.2. Powołanie tematycznych grup roboczych.</p>	Brak sugestii zmian.	
	5.2. Zintegrowana obsługa mieszkańców i klientów MOF GW w ramach e-usług oraz rozwój narzędzi SMART	<p>5.2.1. Rozbudowa i integrowanie platform informatycznych dla wzmocnienia systemów współpracy i zarządzania MOF GW.</p> <p>5.2.2. Rozwój e-usług.</p> <p>5.3.3. Wspieranie rozbudowy sieci internetowej, w tym dążenie do zwiększania</p>	Brak sugestii zmian.	

Cele strategiczne (cele rozwojowe)	Cele operacyjne (priorytety rozwojowe)	Kierunki działań	Propozycje zmian	Uzasadnienie
		dostępu do internetu dużych prędkości 5.3.4. Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu. 5.3.5. Tworzenie i wdrażanie kompleksowych inteligentnych rozwiązań i systemów zarządzania miastem, gminą, powiatem, w tym rozwiązań SMART.		

Źródło: opracowanie własne

3.2. Spójność zapisów strategii z istotnymi dokumentami na poziomie unijnym

Przy opracowywaniu projektu Strategii Rozwoju MOF GW poza zachowaniem wewnętrznej spójności dążono do uzyskania powiązań z założeniami polityki UE. Założenie to ma swoje uzasadnienie w dwóch kontekstach: formalnym i pozaformalnym. Uzyskanie zgodności założeń rozwojowych z celami strategicznymi przewidzianymi dla Unii Europejskiej wpłynie na możliwości pozyskiwania źródeł finansowania dla przewidzianych kierunków działań. Poza bezpośrednim przełożeniem na zgodność polityk, przesądzający o możliwości aplikowania o fundusze rozwojowe istotny, może nawet istotniejszy, jest kontekst konkurencyjności na rynku międzynarodowym. Zmiany dokonujące się we współczesnej gospodarce światowej, takie jak globalizacja, internacjonalizacja, regionalizacja i procesy integracyjne, doprowadziły w ciągu ostatnich kilku dekad do wzrostu znaczenia międzynarodowej konkurencyjności gospodarki.¹⁰ Rozpatrując znaczącą rolę UE w gospodarce globalnej (kluczowa pozycja pod względem potencjału PKB, wielkości rynku oraz udziału w światowym eksporcie towarów i usług),¹¹ wpisanie planów rozwojowych w koncepcję strategiczną bloku polityczno-gospodarczego z jednej strony wzmacnia samą Unię Europejską, z drugiej natomiast pozwala regionowi zdyskontować korzyści płynące z członkostwa w strukturze do budowania własnej przewagi konkurencyjnej.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego...¹² wskazuje pięć podstawowych celów polityki europejskiej. Zestawione z celami Strategii Rozwoju MOF GW 2030 (tabela 6) ujawniają, że interwencja zaplanowana w ramach strategicznego rozwoju analizowanego układu funkcjonalno-przestrzennego wpisuje się w te założenia.

Tabela 6. Cele strategiczne Strategii Rozwoju MOF GW do 2030 roku a podstawowe cele polityki europejskiej

		Cele polityki europejskiej				
		Bardziej inteligentna Europa – innowacyjna i inteligentna transformacja gospodarcza	Bardziej przyjazna dla środowiska niskoemisyjna Europa	Lepiej połączona Europa – mobilność i regionalne połączenia teleinformatyczne	Europa o silniejszym wymiarze społecznym – wdrażanie Europejskiego filaru praw socjalnych	Europa bliżej obywateli – zrównoważony i zintegrowany rozwój obszarów miejskich, wiejskich i przybrzeżnych w ramach inicjatyw lokalnych
U	Cel 1. Wysoka jakość życia				+	

¹⁰ R. Wosiek, 2016, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki – aspekty teoretyczne*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 269

¹¹ Por. B. Mucha-Leszko, M. Kąkol, 2012, *Pozycja i rola Unii Europejskiej w globalnym układzie sił gospodarczych*, [w:] Wyzwania gospodarki globalnej, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, nr 31 str. 295

¹² Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego, a także przepisy finansowe na potrzeby tych funduszy oraz na potrzeby Funduszu Azylu i Migracji, Funduszu Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Instrumentu na rzecz Zarządzania Granicami i Wiz (wraz z załącznikami) COM (2018) 375

		Cele polityki europejskiej				
		Bardziej inteligentna Europa – innowacyjna i inteligentna transformacja gospodarcza	Bardziej przyjazna dla środowiska niskoemisyjna Europa	Lepiej połączona Europa – mobilność i regionalne połączenia teleinformatyczne	Europa o silniejszym wymiarze społecznym – wdrażanie Europejskiego filaru praw socjalnych	Europa bliżej obywateli – zrównoważony i zintegrowany rozwój obszarów miejskich, wiejskich i przybrzeżnych w ramach inicjatyw lokalnych
	mieszkańców oraz spójność społeczna obszaru MOF GW					
	Cel 2. Konkurencyjna, inteligentna i zielona gospodarka	+	+			
	Cel 3. Wysoka jakość środowiska i spójność przestrzenna obszaru MOF GW		+			
	Cel 4. Wysoka dostępność komunikacyjna MOF GW			+		
	Cel 5. Efektywna współpraca i zarządzanie na rzecz zrównoważonego rozwoju MOF GW	+				+

Źródło: opracowanie własne

Środki z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) oraz Funduszu Spójności¹³ (FS) zostaną w perspektywie 2021-2027 skoncentrowane na dążeniu do osiągnięcia dwóch celów polityki europejskiej: **1) wspieranie innowacyjnej i inteligentnej transformacji gospodarczej oraz 2) promowanie czystej i sprawiedliwej transformacji energetyki, zielonych i niebieskich inwestycji, gospodarki o obiegu zamkniętym, przystosowania się do zmiany klimatu oraz zapobiegania ryzyku i zarządzania ryzykiem** (s. 9). Warto podkreślić, że proponowane działania mające otrzymać wsparcie z EFRR bądź Funduszu Spójności muszą przyczyniać się do realizacji wymienionych celów polityki europejskiej (s. 12). Spełnienie tego warunku zapewniają zaplanowane cele rozwojowe Strategii Rozwoju MOF GW 2030 (por. tabela 6).

Kwestie społeczne i gospodarcze związane z zatrudnieniem to najistotniejsze wyzwania diagnozowane w UE.¹⁴ Co więcej, wskazuje się na następujące wyzwania, z jakimi zmagają się UE: 1) niedobór umiejętności kluczowych z perspektywy rozwijającego się rynku pracy, 2) niedostatki polityki rynku pracy oraz systemów edukacji, 3) wyzwania wynikające z rozwoju nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, 4) wykluczenie społeczne, 5) niewielka mobilność pracowników (s. 1). Odpowiada na nie **Europejski Fundusz Społeczny Plus (EFS+)**, który przewiduje wspieranie działań na rzecz: 1) zwiększenia zatrudnienia, 2) poprawy jakości i wydajności pracy, 3) zwiększenia mobilności pracowników wewnątrz UE, zarówno w kontekście geograficznym (dojazdy do pracy, zmiana miejsca zamieszkania wynikająca ze zmiany miejsca pracy), jak i zawodowym (zmiana

¹³ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Funduszu Spójności (wraz z załącznikami) COM (2018) 372

¹⁴ Za: Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+) (wraz z załącznikami) COM (2018) 382

zawodu), 4) usprawnienia systemów kształcenia i szkolenia, 5) włączenia społecznego i zdrowia (s. 2 i 33-34,). Analiza przyjętych celów rozwojowych Strategii Rozwoju MOF GW 2030 pozwala stwierdzić, że pozwalają one na dążenie w kierunku wyznaczonym przez cele EFS+.

W „Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającym przepisy dotyczące wsparcia na podstawie planów strategicznych sporządzanych przez państwa członkowskie w ramach wspólnej polityki rolnej...”¹⁵ wskazuje się, że wspólna polityka rolna musi sprostać nowym wyzwaniom: zmieniająca się kondycja sektora rolnego, wzrost wielofunkcyjności obszarów wiejskich w UE, konsekwencje dla obszarów wiejskich wszelkich działań związanych z ochroną środowiska, jak również z łagodzeniem zmian klimatycznych. Efektem wspólnej polityki rolnej ma być w pełni zrównoważone rolnictwo będące integralnym elementem dynamicznie rozwijających się obszarów wiejskich, zaopatrujące konsumentów UE w bezpieczną żywność. W analizowanej dokumencie strategicznym wskazano na potrzebę wspierania rolnictwa ekologicznego i tworzenie warunków do sprzedaży produktów regionalnych. Działanie takie wpisuje się zatem w założenia wspólnej polityki rolnej.

¹⁵ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiające przepisy dotyczące wsparcia na podstawie planów strategicznych sporządzanych przez państwa członkowskie w ramach wspólnej polityki rolnej (planów strategicznych WPR) i finansowanych z Europejskiego Funduszu Rolniczego Gwarancji (EFRG) i z Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) oraz uchylające rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1305/2013 i rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1307/2013 COM (2018) 392

3.3. Spójność zapisów strategii z istotnymi dokumentami na poziomie krajowym

Dążąc do diagnozy spójności celów projektu Strategii Rozwoju MOF GW 2030 z celami dokumentów szczebla krajowego, dokonano w niniejszym Raporcie analizę następujących dokumentów:

- Założenia do Umowy Partnerstwa 2021-2027,
- Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030,
- Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.),
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030,
- System Zarządzania Rozwojem Polski;
- Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030,
- Zintegrowane zaktualizowane strategie rozwoju kraju bądź ich aktualne projekty:
 - Strategia Produktywności (projekt),
 - Zintegrowana Strategia Umiejętności do 2030 roku,
 - Strategia Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 roku,
 - Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa 2030,
 - Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2030,
 - Polityka ekologiczna państwa 2030,
 - Polityka energetyczna Polski do 2040 roku.

Analiza zgodności zapisów z istotnymi dokumentami polegała na analizie zgodności zapisów i celów Strategii Rozwoju MOF GW 2030 z celami dokumentów strategicznych i programowych na poziomie krajowym. Identyfikacja powiązań miała zarówno charakter bezpośredni, jak i polegała na identyfikacji powiązań na wyższym poziomie ogólności. Trzeba też pamiętać, że dokumenty strategiczne poziomu krajowego nie implikują obligatoryjnego przenoszenia ich do strategii przygotowywanych na niższych szczeblach administracji. Są to opracowania wyznaczające kierunki rozwojowe, które są swego rodzaju wyznacznikiem dla planowania procesów rozwojowych.

Pierwszym z dokumentów są **Założenia do umowy partnerstwa na lata 2021-2027**, który określa warunki efektywnego i skutecznego korzystania z funduszy europejskich w perspektywie 2021-2027. W kontekście kluczowych czynników rozwojowych mających na celu doprowadzenie do zmniejszenia dystansu rozwojowego Polski w stosunku do UE jest wskazywany wzrost produktywności pracy, który możliwy jest przede wszystkim dzięki podnoszeniu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, głównie poprzez nakłady na działalność badawczo-rozwojową. Kluczowym jest przy tym osiągnięcie poziomu, w którym przedsiębiorstwa osiągają zdolność do eksportowania produktów innowacyjnych.¹⁶

Drugim z kluczowych aspektów traktowanych jako wyzwania rozwojowe są zmiany klimatyczne połączone z niedoinwestowaniem gospodarki wodnej połączone ze wzrostem ryzyka występowania

¹⁶ Założenia do umowy partnerstwa na lata 2021-2027, str. 4-5

ekstremalnych zjawisk pogodowych. Są to dwa główne wyzwania środowiskowe wymuszające działania dostosowawcze systemu gospodarczego Polski. Kluczowe są również działania prowadzące do zmniejszenia emisji i lepszej jakości powietrza, zrównoważonego wykorzystania zasobów środowiskowych, przejścia na gospodarkę o obiegu zamkniętym, ochrony dziedzictwa przyrodniczego, jak również wzrostu znaczenia odnawialnych źródeł energii.¹⁷

W **Założeniach...** zwraca się także uwagę na kwestię włączenia na rynek pracy osób wykluczonych, co powinno być jedną z odpowiedzi na niekorzystną prognozę demograficzną Polski. Pozostałe działania powinny objąć poprawę systemu oświaty i szkolnictwa wyższego, z uwzględnieniem postulatów kształcenia przez całe życie, poprawę szkolnictwa zawodowego i powiązanie go z potrzebami rynku pracy, wsparcie publicznych służb zatrudnienia.¹⁸

Wskazane w dokumencie wyzwania i sugestie dotyczące kierunków rozwoju znajdują swoje odzwierciedlenie w zapisach projektu Strategii Rozwoju MOF GW 2030. Znajdujemy je zarówno w wyzwaniach dla obszaru (wzrost konkurencyjności i innowacyjności gospodarki czy przeciwdziałanie i adaptacja do zmian klimatu), ale także w będących ich pochodną celach rozwojowych.

Celem głównym kolejnego dokumentu strategicznego na poziomie krajowym, czyli **Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju - Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności (DSRK)**, jest poprawa jakości życia Polaków. W dokumencie wskazano trzy obszary strategiczne interwencji:

- I. Konkurencyjność i innowacyjność gospodarki:** Innowacyjność gospodarki i kreatywność indywidualna, Polska Cyfrowa, Kapitał ludzki, Bezpieczeństwo energetyczne i środowisko;
- II. Równoważenie potencjału rozwojowego regionów Polski:** Rozwój regionalny, Transport;
- III. Efektywność i sprawność państwa:** Kapitał społeczny, Sprawne państwo.¹⁹

Analiza powiązań pomiędzy dokumentami wykazuje, że cele strategiczne Strategii Rozwoju MOF GW są zbieżne z obszarami strategicznej interwencji nakreślonymi w ramach DSRK.

Tabela 7. Cele strategiczne Strategii Rozwoju MOF GW 2030 roku a obszary strategicznej interwencji DSRK

		Obszary strategicznej interwencji DSRK		
		I. Konkurencyjność i innowacyjność gospodarki	II. Równoważenie potencjału rozwojowego regionów Polski	III. Efektywność i sprawność państwa
Cele strategiczne w projekcie Strategii Rozwoju MOF	Cel 1. Wysoka jakość życia mieszkańców oraz spójność społeczna obszaru MOF GW		+	
	Cel 2. Konkurencyjna, inteligentna i zielona gospodarka	+		
	Cel 3. Wysoka jakość środowiska i spójność przestrzenna obszaru MOF GW	+	+	+
	Cel 4. Wysoka dostępność		+	

¹⁷ Założenia do umowy partnerstwa na lata 2021-2027, str. 6-8

¹⁸ Założenia do umowy partnerstwa na lata 2021-2027, str. 10-12

¹⁹ Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju - Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności str. 5, 45

		Obszary strategicznej interwencji DSRK		
		I. Konkurencyjność i innowacyjność gospodarki	II. Równoważenie potencjału rozwojowego regionów Polski	III. Efektywność i sprawność państwa
	komunikacyjna MOF GW			
	Cel 5. Efektywna współpraca i zarządzanie na rzecz zrównoważonego rozwoju MOF GW		+	+

Źródło: opracowanie własne

Zbieżność zapisów jest dostrzegana także na poziomie analizy celów DSRK powiązanych z każdym z obszarów. W sumie wyznaczono ich 11 i niemal z każdym z nich jest powiązany co najmniej jeden cel strategiczny Strategii Rozwoju MOF GW. Brak powiązania występuje jedynie w przypadku Celu 2 - Zmniejszenie długu publicznego i kontrola deficytu w cyklu koniunkturalnym. W tym jednak przypadku należy mieć na uwadze, że cele działania MOF nie przewidują oddziaływania w tym zakresie. Generalnie rzecz biorąc zidentyfikowane powiązania oznaczają, że rozwój MOF GW podlega uwarunkowaniom w dużej mierze właściwym dla całego kraju, z drugiej natomiast potwierdza poprawność diagnoz oraz wynikającego z nich planu interwencji.

Tabela 8. Cele strategiczne Strategii Rozwoju MOF GW 2030 roku a cele strategiczne DSRK

Cele strategiczne DSRK	Cele strategiczne Strategii Rozwoju MOF GW				
	Cel 1. Wysoka jakość życia mieszkańców oraz spójność społeczna obszaru MOF GW	Cel 2. Konkurencyjna, inteligentna i zielona gospodarka	Cel 3. Wysoka jakość środowiska i spójność przestrzenna obszaru MOF GW	Cel 4. Wysoka dostępność komunikacyjna MOF GW	Cel 5. Efektywna współpraca i zarządzanie na rzecz zrównoważonego rozwoju MOF GW
Cel 1 - Wspieranie prorozwojowej alokacji zasobów w gospodarce, stworzenie warunków dla wzrostu oszczędności oraz podaży pracy i innowacji		+			
Cel 2 - Zmniejszenie długu publicznego i kontrola deficytu w cyklu koniunkturalnym					
Cel 3 - Poprawa dostępności i jakości edukacji na wszystkich etapach oraz podniesienie konkurencyjności nauki	+	+			
Cel 4 - Wzrost wydajności i konkurencyjności gospodarki		+			
Cel 5 – Stworzenie Polski Cyfrowej		+			
Cel 6 - Rozwój kapitału ludzkiego poprzez wzrost zatrudnienia i stworzenie „workfare state”		+			
Cel 7 – Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego oraz ochrona i poprawa stanu środowiska			+		

Cele strategiczne DSRK	Cele strategiczne Strategii Rozwoju MOF GW				
	Cel 1. Wysoka jakość życia mieszkańców oraz spójność społeczna obszaru MOF GW	Cel 2. Konkurencyjna, inteligentna i zielona gospodarka	Cel 3. Wysoka jakość środowiska i spójność przestrzenna obszaru MOF GW	Cel 4. Wysoka dostępność komunikacyjna MOF GW	Cel 5. Efektywna współpraca i zarządzanie na rzecz zrównoważonego rozwoju MOF GW
Cel 8 - Wzmocnienie mechanizmów terytorialnego równoważenia rozwoju dla rozwijania i pełnego wykorzystania potencjałów regionalnych	+		+	+	
Cel 9 - Zwiększenie dostępności terytorialnej Polski poprzez utworzenie zrównoważonego, spójnego i przyjaznego użytkownikom systemu transportowego			+	+	
Cel 10 – stworzenie sprawnego państwa jako modelu działania administracji publicznej					+
Cel 11 – wzrost społecznego kapitału rozwoju	+				

Źródło: opracowanie własne

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) (dalej: SOR) wskazuje na wyzwania zewnętrzne stojące przed Polską w perspektywie średniookresowej, takie jak szeroko rozumiane uwarunkowania gospodarcze zarówno globalne, jak i w poszczególnych krajach będących istotnymi graczami czy zmiany w modelu funkcjonowania budżetu europejskiego (zmniejszenie wysokości budżetu, zmiany w alokacjach).²⁰ Na zbieżność zapisów pomiędzy SOR a Strategią Rozwoju MOF GW 2020 wskazuje analiza celów rozwojowych wyznaczanych dla całego kraju (por. tabela 9).

Tabela 9. Cele strategiczne Strategii Rozwoju MOF GW 2030 roku a cele szczegółowe SOR

Cele strategiczne w projekcie Strategii Rozwoju MOF	Cele szczegółowe SOR		
	Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną	Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony	Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu
Cel 1. Wysoka jakość życia mieszkańców oraz spójność społeczna obszaru MOF GW		+	
Cel 2. Konkurencyjna, inteligentna i zielona gospodarka	+		
Cel 3. Wysoka jakość środowiska i spójność przestrzenna obszaru MOF GW		+	
Cel 4. Wysoka dostępność		+	

²⁰ Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), str. 19-20

komunikacyjna MOF GW			
Cel 5. Efektywna współpraca i zarządzanie na rzecz zrównoważonego rozwoju MOF GW			+

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym z dokumentów jest **Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR 2030)**, która m.in. wskazuje główne wyzwania dla polityki regionalnej do 2030 roku. Strategia Rozwoju MOF GW 2030 uwzględnia sugestie dotyczące najważniejszych kierunków zmian w polityce regionalnej, jak:

- Model odpowiedzialnego rozwoju – rozwój społecznie i terytorialnie zrównoważony;
- Nowy paradygmat polityki rozwoju regionalnego, w większym niż dotychczas stopniu uwzględniający lokalny kontekst dla prowadzenia działań rozwojowych;
- Instytucje, kompetencje i rosnące znaczenie współpracy (wzmocnienie systemu współzarządzania procesami rozwojowymi włączające w procesy programowania i realizacji polityki regionalnej nie tylko lokalne samorządy terytorialne, ale także innych aktorów rozwoju m.in. społeczeństwo obywatelskie, środowisko biznesu oraz nauki.

Związki pomiędzy KSRR 2030 a Strategii Rozwoju MOF GW 2030 zachodzą także w obrębie celów (por. tabela 10), jak i poprzez uwzględnianie różnych wymiarów terytorialnych interwencji. KSRR przewiduje bowiem oddziaływanie na różnych poziomach: regionu, miasta czy obszarów wiejskich (w tym znajdujących się w strefie oddziaływania dużych ośrodków miejskich).²¹

Tabela 10. Cele strategiczne Strategii Rozwoju MOF GW 2030 roku a cele szczegółowe KSRR

Cele strategiczne Strategii Rozwoju MOF GW	Cele szczegółowe KSRR
Cel 1. Wysoka jakość życia mieszkańców oraz spójność społeczna obszaru MOF GW	- Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym
Cel 2. Konkurencyjna, inteligentna i zielona gospodarka	- Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych
Cel 3. Wysoka jakość środowiska i spójność przestrzenna obszaru MOF GW	- Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym
Cel 4. Wysoka dostępność komunikacyjna MOF GW	- Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym
Cel 5. Efektywna współpraca i zarządzanie na rzecz zrównoważonego rozwoju MOF GW	- Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie

Źródło: opracowanie własne

Dokumentem o istotnym znaczeniu w kontekście planowania rozwoju MOF GW jest opracowanie pn. **System Zarządzania Rozwojem Polski (SZRP)**. Generalnie rzecz biorąc istnienie powiązań Strategii Rozwoju MOF GW 2030 z założeniami SZRP można rozpatrywać między innymi analizując zdiagnozowane tam uwarunkowania rozwojowe, na które również odpowiada Strategia Rozwoju MOF GW. Poza tym uwzględnienie wpływu SZRP znajduje swoje odzwierciedlenie w odniesieniu do takich aspektów jak:

- komplementarność założeń Strategii Rozwoju MOF GW z dokumentami strategicznymi na poziomie krajowym czy unijnym;
- łączenie przestrzennego i społeczno-gospodarczego wymiaru interwencji.

²¹ Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030, str. 88-99

Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 (KPZK) jest dokumentem, który między innymi formułuje wizję przestrzennego zagospodarowania Polski opierając ją na pięciu pożądanym cechach polskiej przestrzeni: konkurencyjności i innowacyjności, spójności wewnętrznej, bogactwie i różnorodności biologicznej, bezpieczeństwie oraz ładzie przestrzennym.²² Jakkolwiek można dopatrywać się bezpośrednich i pośrednich powiązań z zapisami Strategii Rozwoju MOF GW 2030, to jednak podstawowe powiązania należy rozpatrywać głównie w kontekście wykorzystania obszarów funkcjonalnych jako narzędzia planowania interwencji w wymiarze terytorialnym.

Odrębną grupę strategii o charakterze krajowym stanowią zintegrowane zaktualizowane strategie rozwoju kraju. Jak wskazano na początku rozdziału, część z nich to jeszcze projekty poddawane konsultacjom, w związku z czym ich brzmienie może ulec zmianie. Dokumentem strategicznym o charakterze sektorowym przyjętym uchwałą Rady Ministrów jest opracowanie pn. **Zintegrowana Strategia Umiejętności do 2030 roku**. Powiązania Strategii Rozwoju MOF GW 2030 z założeniami tego dokumentu można rozpatrywać biorąc pod uwagę powiązania celu nadrzędnego ZSU 2030 (*tworzenie możliwości i warunków do rozwoju umiejętności niezbędnych do wzmocnienia kapitału społecznego, włączenia społecznego, wzrostu gospodarczego i osiągnięcia wysokiej jakości życia*) z celem strategicznym Strategii Rozwoju MOF GW: Konkurencyjna, inteligentna i zielona gospodarka.

W przypadku kolejnego dokumentu, tj. **Strategii Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 roku (SZRT 2030)** celem głównym jest zwiększenie dostępności transportowej oraz poprawa bezpieczeństwa uczestników ruchu i efektywności sektora transportowego przez tworzenie spójnego, zrównoważonego, innowacyjnego i przyjaznego użytkownikowi systemu transportowego w wymiarze krajowym, europejski i globalnym. Przewiduje on takie kierunki interwencji, jak:

- 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,
- Ograniczenie negatywnego wpływu transportu na środowisko,
- Poprawa efektywności wykorzystania publicznych środków na przedsięwzięcia transportowe.

Powiązania Strategii Rozwoju MOF GW 2030 z założeniami SZRT 2030 roku można rozpatrywać biorąc pod uwagę powiązania wskazanych wyżej kierunków interwencji z celem operacyjnym 4: Wysoka dostępność komunikacyjna MOF GW.

W ramach Strategii Rozwoju MOF GW podejmuje się także istotne kwestie związane z ochroną dziedzictwa przyrodniczego (kierunek działania 1.4.3. Wyeksponowanie, ochrona i umiejętne wykorzystanie dla celów oferty czasu wolnego, posiadanego potencjału przyrodniczego oraz dziedzictwa kulturowego) oraz poprawy efektywności energetycznej (kierunek działania 2.2.2. Wspieranie, promocja i rozwój zielonej energetyki np. OZE.). Obydwa te cele pozwalają na

²² Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030, str. 31

identyfikację powiązań z założeniami kolejnych ze zintegrowanych strategii rozwoju kraju, jakimi są: **Polityka ekologiczna państwa 2030** oraz **Polityka energetyczną Polski 2040**.

2.4. Podsumowanie

Podsumowując można stwierdzić, że analiza spójności projektu Strategii Rozwoju MOF GW 2030, dokonana w niniejszym Raporcie, wykazała jego silne powiązania m.in. z politykami publicznymi i celami rozwojowymi zarówno poziomu krajowego, jak i wspólnotowego. Dokument ten jest spójny z dokumentami strategicznymi szczebla krajowego i unijnego, ale także (co wykazano w samym projekcie) ze Strategią Rozwoju Województwa Lubuskiego 2030. Występowanie tego rodzaju zależności gwarantuje m.in. możliwość współfinansowania planowanych działań z różnych źródeł, w tym z budżetu Unii Europejskiej.

Spójność wewnętrzną oceniana była w kontekście relacji pomiędzy poszczególnymi elementami dokumentu na kilku płaszczyznach, tj. powiązań w układach: wyzwania rozwojowe – wizja rozwoju, wyzwania rozwojowe – misja. Warto podkreślić, że w każdym z analizowanych układów występuje szereg powiązań co oznacza, że konstrukcja interwencji planowanej w ramach dokumentu jest oparta na logicznych powiązaniach. Analiza relacji między poszczególnymi elementami dokumentu pozwoliła na ich pozytywną (i wysoką) ocenę w wymiarze spójności, jak również powiązań wynikowych (mających charakter przyczynowo-skutkowy). Zarówno wizja, misja, jak i cele odpowiadają zidentyfikowanym wyzwaniom i zauważalne są silne korelacje między nimi.

Warto jednakże podkreślić, że w toku analizy uznane zostało za zasadne zaproponowanie kilku zmian. Odnoszą się one do brzmienia wizji, przyporządkowania kierunków działań do poszczególnych priorytetów rozwojowych, ale zaproponowano także redakcyjną zmianę odnoszącą się do struktury planu interwencji (wprowadzenie pojęć: cele strategiczne i cele operacyjne). Warto również dodać, że już na etapie projektu strategii została dokonana analiza powiązania celów rozwoju i priorytetów z wyzwaniami rozwojowymi MOF GW. Prowadziła ona do wniosków podobnych jak na etapie analizy ex-ante, tj. pozwoliła na zidentyfikowanie pozytywnych powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami koncepcji strategicznej. Wobec powyższych konkluzji Strategia Rozwoju MOF GW nie wymaga korekty polegającej na poprawieniu spójności z dokumentami programowymi i strategicznymi wyższego rzędu.

IV. Ocena systemu realizacji Strategii

Dokonana w rozdziale III analiza spójności wewnętrznej i zewnętrznej Strategii Rozwoju MOF GW 2030 wykazała występowanie powiązań zarówno pomiędzy poszczególnymi elementami dokumentu (misja, wizja, cele rozwojowe), jak i w zakresie relacji z dokumentami programowymi na poziomie unijnym i krajowym. Tego rodzaju stan rzeczy ma swoje implikacje dla systemu realizacji zapewniając logikę planowanej interwencji, jak również stwarzając podstawy do systemowego wspierania działań rozwojowych podejmowanych przez samorządy lokalne wchodzące w skład MOF GW.

Mając na uwadze powyższe można w kontekście zapisów projektu Strategii Rozwoju MOF GW 2030 stwierdzić, że skuteczność wdrażania zaplanowanych w Strategii procesów rozwojowych jest zależna od odpowiedniego doboru i wykorzystania **instrumentów programowych** oraz wykorzystania dostępnych **instrumentów instytucjonalnych**. W przypadku specyficznego układu funkcjonalno-przestrzennego, jakim jest MOF wdrażanie założeń strategii będzie się opierać na współpracy 10 gmin:

- jednej gminy miejskiej na prawach powiatu: Gorzów Wielkopolski,
- jednej gminy miejskiej: Kostrzyn nad Odrą,
- trzech gmin miejsko-wiejskich: Witnica, Strzelce Krajeńskie, Skwierzyna,
- pięciu gmin wiejskich: Bogdaniec, Deszczno, Kłodawa, Lubiszyn, Santok.

Założenia tej współpracy zostały opisane przy okazji Priorytetu 5.1. Zinstytucjonalizowana współpraca w ramach MOF GW. Wskazano tam, że współpraca w ramach MOF GW jest przekrojowym celem, bez którego trudno myśleć o skutecznej realizacji założeń wspólnej strategii rozwoju. MOF GW dążyć będzie do wzmocnienia i rozwinięcia potencjału instytucjonalnego. Niewątpliwym atutem MOF GW jest fakt, iż część partnerów lokalnych posiada już doświadczenie we wzajemnej współpracy. Dotyczy to Gorzowa Wielkopolskiego oraz gmin: Bogdaniec, Deszczno, Kłodawa, Santok. Poszerzenie MOF o gminy Lubiszyn, Strzelce Krajeńskie, Skwierzyna, Witnica oraz Kostrzyn nad Odrą wymaga jednak zbudowania na nowo zasad współpracy. Dotychczasowy wymiar współpracy dotyczył więc sąsiadujących z przestrzenią miejską Gorzowa Wielkopolskiego gmin wiejskich. Obecny kształt partnerstwa ma zdecydowanie inny wymiar. Przede wszystkim partnerstwo MOF GW wzbogacone zostało o nieduże miasta, mające swoje specyficzne problemy, związane m. in. z depopulacją, potrzebami rewitalizacyjnymi. Na obszarze MOF GW znalazły się również obszary charakteryzujące się znaczną skalą depopulacji, która dotyka również obszarów wiejskich. Oznacza to, że perspektywa celów rozwojowych i priorytetów znacznie się poszerzyła. Zmieniła się również dynamika i skala wybranych problemów. Wymaga to stworzenia odpowiednich struktur zarządzania i wsparcia koordynacji wybranych działań rozwojowych, np. poprzez pracę tematyczną w grupach roboczych. Do szczególnych wymiarów współpracy należy zaliczyć: edukację, kulturę, sport i rekreację, turystykę oraz transport publiczny. Ważną kwestią będzie tematyka planowania przestrzennego oraz wspólnego moderowania rozwoju gospodarczego. Wartością dodaną partnerstwa mogą być projekty realizowane ze środków ponadlokalnych, krajowych i międzynarodowych, które premiąją kompleksowe podejście. Partnerzy mogą również wspólnie uczyć się od siebie, wzmacniać i uzupełniać swoje kompetencje.

Tego rodzaju podejście opierające się na partnerskim zaangażowaniu szeregu równorzędnych podmiotów będzie wymagało od uczestników struktury pełnego zrozumienia celów strategii oraz wagi dokumentu, co podkreślają respondenci wywiadów pogłębionych zaproszeni do konsultacji w ramach prac nad ewaluacją. To o tyle istotne, że Strategia Rozwoju MOF GW 2030 jest dokumentem komplementarnym do strategii lokalnych gmin, tj. stanowi uzupełnienie i rozwinięcie założeń rozwoju, które realizowane będą w sposób skoordynowany, partnerski i przynoszący wzajemne korzyści dla partnerów z obszaru MOF GW. Choć założenia strategii będą wdrażane przez wszystkie gminy tworzące MOF GW, to jednak system zarządzania i monitoringu opierać będzie się na Wydziale Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych i Programowania Strategicznego (ZIP) Urzędu Miasta Gorzowa Wielkopolskiego. Takie podejście polegające na wyznaczeniu jednego odpowiedzialnego podmiotu, w dodatku wywodzącego się z gminy będącej nieformalnym liderem układu funkcjonalno-przestrzennego, należy uznać za korzystne rozwiązanie pozwalające na kontrolowanie procesów wdrażania strategii.

Istotnym elementem wdrażania strategii jest także jej wymiar finansowy. Instrumenty finansowe przewidziane jako podstawa finansowania działań przewidzianych w ewaluowanym dokumencie przewidują wykorzystanie:

- środków UE – fundusze europejskie dostępne w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Społecznego, w tym środki z alokacji przeznaczonej dla Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych;
- środków partnerów samorządowych MOF GW, w tym gmin i powiatów;
- innych funduszy zewnętrznych – np. funduszy norweskich i funduszy Europejskiego Obszaru Gospodarczego;
- środków budżetu państwa – przewidziane na współfinansowanie projektów lub jako niezależne źródło finansowania;
- środków budżetu samorządu województwa – na współfinansowanie projektów lub jako niezależne źródło finansowania;
- innych środków publicznych, np. funduszy celowych;
- środków prywatnych, np. przedsiębiorców, organizacji pozarządowych, mieszkańców.

W kontekście proponowanego zestawu źródeł finansowania rodzi się jedynie pytanie o powodzenie wdrażania strategii w sytuacji, kiedy dostępność środków pochodzących z funduszy europejskich będzie ograniczona.

Dodatkowo należy zwrócić uwagę na terytorialny wymiar ocenianej strategii, który poza tym, że zakłada dążenie do zrównoważonego rozwoju, dodatkowo w szczególny sposób zwraca uwagę na potrzeby obszarów wiejskich, które doświadczają dużej dynamiki przemian społeczno-ekonomicznych, np. występowanie terenów zagrożonych powodzią. Na obszarze MOF GW widoczna jest również szczególna koncentracja problemów społecznych, w tym na obszarach popegeerowskich, współwystępujących z innymi zjawiskami problemowymi. Powyższe kwestie wskazują na potrzebę wyznaczenia następujących obszarów strategicznej interwencji:

- Obszar strategicznej interwencji – obszary zagrożenia powodziowego MOF GW (wyznaczony z poziomu regionalnego),
- Obszar strategicznej interwencji – obszary przygraniczne MOF GW (wyznaczony z poziomu regionalnego),
- Obszary strategicznej interwencji – rozwój aktywności gospodarczej i aktywności ekonomicznej mieszkańców MOF GW,
- Obszar strategicznej interwencji – obszary rewitalizacji MOF GW,
- Obszar strategicznej interwencji – obszary wiejskie MOF GW,
- Obszar strategicznej interwencji – obszary zagrożone trwałą marginalizacją (wyznaczony z poziomu krajowego).

Wyznaczenie obszarów strategicznej interwencji pozwoli na kierunkowanie specyficznych działań do obszarów o konkretnych potrzebach i uwarunkowaniach rozwojowych. Tego rodzaju podejście umożliwia m.in. sprostanie wyzwaniu wskazującemu na konieczność przeciwdziałania i zmniejszania nierówności terytorialnych.

W kontekście możliwości osiągnięcia celów rozwojowych, poza strukturą zaplanowanej interwencji oraz przyjętym systemem realizacji trzeba brać pod uwagę uwarunkowania zewnętrzne. Można je podzielić na dwie grupy. Do pierwszej należy uzależnienie realizacji określonych działań od kompetencji administracji innej niż samorządy gminne, np. administracji rządowej (władzy centralnej). W tym kontekście trzeba mieć na uwadze również rozwiązania systemowe kreujące warunki funkcjonowania dla określonych dziedzin, jak służba zdrowia, rynek pracy czy energetyka.

Wydaje się, że w przypadku części z nich oddziaływanie ma charakter bezwarunkowy, tj. z poziomu gminy niemożliwe jest zapobieganie im, a co najwyżej działania na rzecz minimalizowania skutków. Do tej grupy należą bez wątpienia uwarunkowania koniunkturalne. Odpowiednio dostosowany do współczesnych wyzwań rozwojowych system społeczno-gospodarczy obszaru MOF GW w mniejszym stopniu doświadczy konsekwencji negatywnych zjawisk gospodarczych. W większym stopniu poza możliwością oddziaływania z poziomu MOF czy pojedynczych gmin (a z pewnością jest to oddziaływanie o ograniczonym zasięgu, nie tylko terytorialnym, ale także pod względem skali) są niekorzystne zmiany klimatyczne.

Immanentna cecha uwarunkowań, jakim jest ich zewnętrzny wobec regionu charakter, w sposób naturalny jest powiązana z ograniczonymi możliwościami reagowania na nie. Poza konsekwencją we wdrażaniu zaplanowanej w projekcie Strategii Rozwoju MOF GW 2030 ścieżki rozwoju skutkującej wzrostem potencjału społeczno-gospodarczego MOF GW oraz dostosowywaniem się do zachodzących zmian, możliwym rozwiązaniem jest lobbing za wdrażaniem określonych rozwiązań systemowych bądź rezygnacji z innych. Korzystnym rozwiązaniem byłoby także wyraźniejsze podkreślenie w opisie systemu realizacji Strategii Rozwoju MOF GW 2030 możliwego oddziaływania uwarunkowań wskazanych w analizie SWOT. Tego rodzaju przywołanie, poza funkcją uświadamiającą znaczenie tych zagadnień, wpłynie korzystnie na spójność zapisów Strategii.

4.1. Ocena systemu monitoringu

Proces monitoringu jest niezwykle istotny z uwagi na konieczność prowadzenia należytej kontroli efektywności realizacji celów strategicznych. Pełni funkcje kontrolne oraz weryfikujące skuteczność wdrażanych przedsięwzięć. Obowiązek monitorowania strategii wynika pośrednio z zapisów ustawy o samorządzie gminnym, która zgodnie z art. 103 ust. 3 pkt 3 wskazuje, że to strategia rozwojowa (w tym także strategia rozwoju ponadlokalnego, do której stosuje się przedmiotowe przepisy) powinna określać oczekiwane rezultaty planowanych działań (w tym w wymiarze przestrzennym) oraz wskaźniki ich osiągnięcia.²³ Zbieranie danych do określenia wskaźników odbywa się właśnie w procesie monitoringu.

Obserwacja stanu danego obszaru pełni ważną rolę w planowaniu strategicznym i jest podstawowym warunkiem efektywnego rozwoju. Prowadzenie pomiaru, monitoringu i oceny rozwoju zależy przede wszystkim od dostępności informacji. Informacje można czerpać ze statystyki publicznej oraz poprzez prowadzenie badań empirycznych.²⁴ System monitoringu strategii powinien zatem dostarczać danych dotyczących najważniejszych aspektów rozwoju obszaru. Informacje tego typu wspierają sprawne zarządzanie działaniami publicznymi. Śledzenie postępów w realizacji Strategii umożliwia bieżące identyfikowanie obszarów, które wymagają dodatkowego wsparcia. Bieżący monitoring stopnia realizacji celów strategicznych dostarcza także informacji, na podstawie których mogą zostać przeprowadzane korekty zaplanowanych działań. Powinien spełniać założenia:

- być kompletny, co oznacza, że musi dostarczać informacji na temat wszystkich ważnych pól oddziaływania Strategii,
- być łatwy do zarządzania,
- wskaźniki powinny dawać obraz najważniejszych efektów realizacji poszczególnych strategicznych kierunków działań,
- wskaźniki powinny odzwierciedlać zmiany w obszarach, których dotyczy strategia,
- koszt zbierania danych nie powinien przewyższać wartości informacji, jakiej dostarczają wskaźniki.²⁵

W tym kontekście należy wskazać, że system monitoringu Strategii Rozwoju MOF GW 2030 opiera się na dwóch grupach wskaźników: jedne odnoszą się do bezpośrednich skutków podejmowanych działań (wskaźniki produktu), drugie z kolei odnoszą się do rezultatów, jakie są efektem wdrażanych przedsięwzięć.

W pierwszym przypadku, tj. wskaźnikach produktu, mamy do czynienia z szerokim zestawem wskaźników powiązanych z kierunkami działań. Jest to swoista lista sprawdzająca, odnosząca się do działań, projektów, inwestycji, przedsięwzięć, które podejmowane będą przez lub z inicjatywy partnerów MOF GW, które można przypisać do poszczególnych kierunków działań Strategii. Lista

²³ <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19900160095/U/D19900095Lj.pdf>

²⁴ Broł R., 2006, *Rozwój regionalny jako kategoria ekonomiczna*, [w:] Strahl D. (red.), *Metody oceny rozwoju regionalnego*, Wrocław: Wyd. Akademii Ekonomicznej, s. 34-36

²⁵ *Ocena ex-ante projektu zaktualizowanej Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020*, 2013, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, s. 60

wskaźników produktu umożliwi faktyczne śledzenie postępów realizacji Strategii. Punktem wyjścia będą dane dla 2022 roku. Kluczowe dla pomiaru w oparciu o wskaźniki produktu będzie zorganizowanie systemu pozyskiwania danych pochodzących z rozproszonego systemu. Jednocześnie przy doborze wskaźników kierowano się zasadą możliwości pozyskania danych przez zasoby partnerów samorządowych. Większość wskaźników to faktycznie dane i informacje nt. realizowanych inwestycji i projektów.

Wskaźniki rezultatu odnoszą się z kolei do wyzwań rozwojowych i oceniają oczekiwane efekty realizacji Strategii, analizowane na etapie oceny śródkresowej, tj. w 2025 roku oraz na etapie oceny końcowej, tj. w 2030 roku. Ocena dokonywana będzie przy tym poprzez określenie trendu, jaki zachodzi w obrębie każdego rezultatów.

Ustalenie wartości bazowych wskaźników produktu na 2022 rok należy uznać za pozytywny przejaw, bowiem określenie wartości bazowej jest podstawą dla działania systemu monitoringu. Zmiana tych wartości w czasie będzie wpływać na ocenę skuteczności realizacji Strategii.²⁶ Podkreślenia wymaga fakt, że proponowany system monitoringu nie zakłada występowania wartości docelowych. Podejście takie wynika z prawdopodobnego założenia, że za rozwój MOF GW, według dokonanej w Strategii Rozwoju MOF GW 2030 analizy uwarunkowań (prawnych, systemowych, społecznych czy gospodarczych) odpowiada szeroki wachlarz czynników, dodatkowo w części pozostających poza możliwością bezpośredniej kontroli z poziomu samorządu gminy²⁷. W związku z tym założenie docelowych wartości musiałoby bazować na wykonaniu szczegółowych prognoz ekonometrycznych. Nie chodzi przy tym jedynie o analizę szeregów czasowych, ale również uwzględnienie szerokiego kontekstu uwarunkowań wpływających na osiągnięcie wartości określonych wskaźników.

4.2. Podsumowanie

Analiza systemu realizacji Strategii Rozwoju MOF GW ujawniła, że jest on skonstruowany w sposób adekwatny do przyjętych założeń rozwojowych. Konkluzja ta dotyczy także przyjętego systemu monitoringu, który bazuje zarówno na ocenie bezpośrednich efektów działań, jak i ich rezultatów. W efekcie pozwala na szeroką ocenę skutków podejmowanych działań, również w ujęciu czasowym. Dane niezbędne do realizacji procesu monitoringu będą przy tym relatywnie łatwo dostępne, bowiem będą pochodzić z zasobów poszczególnych gmin tworzących MOF GW (wskaźniki produktu), jak również z ogólnodostępnych zbiorów statystyki publicznej.

²⁶ *Ocena ex-ante projektu zaktualizowanej Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020*, 2013, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, s. 68

²⁷ Przykładowo kryzys gospodarczy w skali ponadnarodowej może w sposób skuteczny zmniejszyć dynamikę rozwoju regionu implikując konieczność podejmowania działań dostosowawczych.