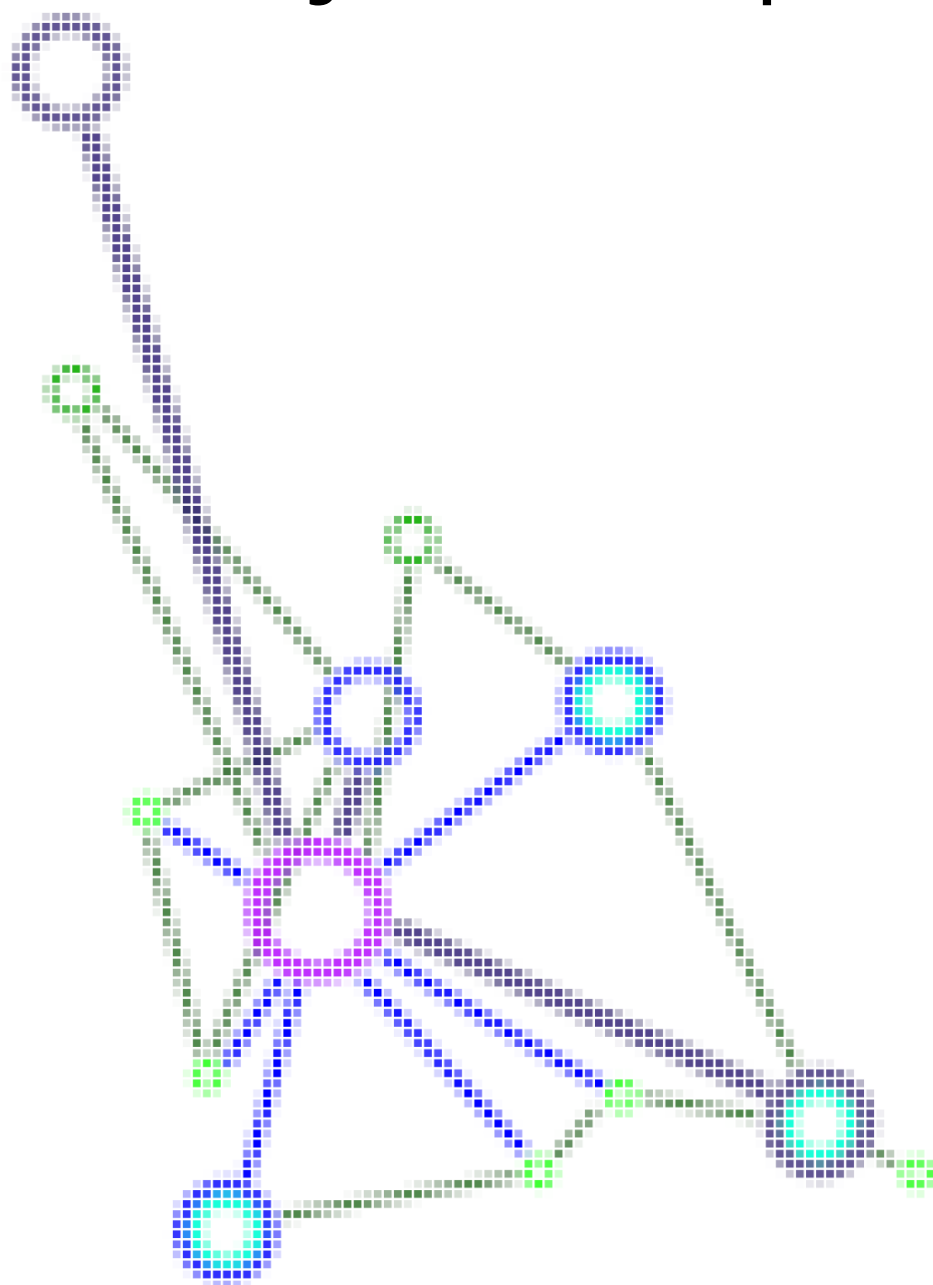




STOWARZYSZENIE  
SZCZECIŃSKIEGO OBSZARU  
METROPOLITALNEGO

## RAPORT

# „Ewaluacja ex-ante projektu Strategii Rozwoju Ponadlokalnego Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego 2030”



Szczecin, grudzień 2023 roku

## Zespół autorski:



Prozed Consulting Piotr Rozpędek  
ul. Maksyma Gorkiego 28/6  
70-390 Szczecin  
tel.: 91 829 34 59  
e-mail: [poczta@prozed.eu](mailto:poczta@prozed.eu)

Natalia Pacholska  
Łukasz Krasowski  
Piotr Rozpędek  
Kamil Rozpędek

## Współpraca w opracowaniu:

Biuro Stowarzyszenia Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego

## Koordinacja prac:

Biuro Stowarzyszenia Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego

## Spis treści

1. Podsumowanie Raportu.....	4
2. Wprowadzenie.....	9
3. Kryterium trafności.....	13
4. Kryterium skuteczności.....	34
5. Kryterium efektywności.....	39
6. Kryterium spójności wewnętrznej.....	42
7. Kryterium spójności zewnętrznej.....	48
8. Analiza ryzyka.....	51
8.1. Identyfikacja potencjalnych ryzyk.....	51
8.2. Jakościowa analiza ryzyka.....	52
8.2.1. Lista zidentyfikowanych czynników ryzyka w podziale na etapy realizacyjne Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030.....	52
8.2.2. Matryca ryzyka.....	52
9. Wnioski i rekomendacje oraz spostrzeżenia.....	60
10. Wykaz skrótów.....	63
11. Wykaz tabel i schematów.....	64

## 1. Podsumowanie Raportu

Przedkładany Raport z badania ewaluacyjnego ex-ante projektu Strategii Rozwoju Ponadlokalnego Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego 2030 został opracowany przez zespół autorski firmy Prozed Consulting Piotr Rozpędek na zlecenie Stowarzyszenia Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego w ramach umowy nr/1/10/SSOM/2023 z dnia 9 listopada 2023 roku.

Głównym celem badania było:

- zweryfikowanie kompletności, poprawności, adekwatności, trafności i aktualności wniosków płynących z diagnozy, wskazanych w projekcie Strategii;
- zweryfikowanie prawidłowości wyznaczenia celów strategicznych, celów operacyjnych i kierunków działań w kontekście zaobserwowanej sytuacji społeczno-gospodarczej Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego (dalej: SOM), a także określenie czy są one możliwe do osiągnięcia przy wykorzystaniu dostępnych zasobów;
- zweryfikowanie spójności zapisów projektu Strategii z dokumentami wyższego rzędu;
- zweryfikowanie systemu monitoringu i ewaluacji, w tym sformułowanie rekomendacji dotyczących poprawy adekwatności mierników i rzetelnego gromadzenia danych;
- przeprowadzenie analizy ryzyka projektu Strategii na poziomie całego dokumentu ze szczególnym uwzględnieniem realizacji założonych celów oraz systemu wdrażania;
- dostarczenie praktycznych wniosków i rekomendacji w zakresie ewentualnych niezbędnych zmian projektu Strategii.

Przyjęty przez autorów model opracowania Strategii Rozwoju Ponadlokalnego Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego 2030, uwzględniający szeroką współpracę z członkami SOM i sąsiednimi partnerstwami, partnerami społecznymi i gospodarczymi, przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego i ekspertami, a także głęboką partycypację społeczną na etapie konsultacyjnym sprawiły, iż prezentowany projekt odpowiada na najważniejsze problemy i kluczowe wyzwania dla dalszego rozwoju Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego.

Podstawę przygotowania ocenianego dokumentu stanowiła synteza „*Diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej i przestrzennej na potrzeby opracowania Strategii Rozwoju Ponadlokalnego dla Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego (SOM) do roku 2030*”<sup>1</sup> – do powstania, której wykorzystano rzetelne źródła informacji, zastosowano różnorodne metody analityczne, a materiał zilustrowano za pomocą odpowiednich technik graficznych.

Wskazana w projekcie Strategii Misja Stowarzyszenia SOM tj. *wspieranie samorządów lokalnych, współpracujących ze sobą w celu osiągania wspólnych celów zorientowanych na rezultaty i budowanie odporności na zmiany, dążenie do podniesienia jakości życia i ograniczania różnic rozwojowych w gminach oraz zapewnienie zrównoważonego i bezpiecznego środowiska do życia wszystkich mieszkańców SOM* wydaje się dużym wyzwaniem, trudnym do pełnej realizacji, ale jednocześnie pozostaje logiczna, spójna, nawiązująca

---

<sup>1</sup> Dokument opracowany w okresie kwiecień – październik 2023 roku przez Zespół redakcyjny SSOM.

konsekwentnie do celów stawianych w strategii rozwojowej z 2014 roku<sup>2</sup>, mocno akcentująca potrzebę zrównoważonego rozwoju i współpracy partnerów, a także należycie wpisująca się w wyzwania stojące przed regionem, krajem i Unią Europejską.

Z kolei wizja strategiczna 2030 (2040) obrazująca Szczeciński Obszar Metropolitalny, jako obszar *„zorientowany na dobrostan wszystkich mieszkańców, budujący relacje sieciowe, uczący się, oszczędny, odporny i innowacyjny”* wraz z wyznaczonymi celami rozwojowymi stanowić ma odzwierciedlenie stanu oczekiwanego w perspektywie nawet do 2040 roku, do którego mają prowadzić konkretne kierunki działań i przyporządkowane im zintegrowane tematycznie wiązki projektowe, oddziałujące na SOM w ujęciu ponadlokalnym. Tak przygotowana wizja w pełni odpowiada na oczekiwania zarówno partnerów Porozumienia, jak i pozostałych grup interesariuszy.

Przyjęta w dokumencie hierarchiczna struktura celów wyznaczająca 4 podstawowe cele strategiczne i 16 celów operacyjnych służyć ma osiągnięciu celu nadrzędnego (głównego) Strategii, określonego, jako *„budowanie odporności SOM na zmiany, w tym demograficzne i klimatyczne poprzez dalszą integrację funkcjonaloprzestrzenną i wykorzystanie wspólnego potencjału obszaru”*. Autorzy Strategii prawidłowo założyli, że *„transformacja SOM, jako obszaru przyjaznego dla osób w każdym wieku, będzie dokonywać się poprzez wykorzystanie wspólnego potencjału i integrację obszaru, w oparciu o współpracę z głównymi podmiotami odpowiedzialnymi za realizację dokumentu”*, jak i to, że *„Strategia jest odpowiedzią na spadek potencjału demograficznego, wzrost zagrożeń rozwojowych, niestabilność warunków geopolitycznych i środowiskowych”*, co jest szczególnie obecnie widoczne w środowisku zewnętrznym, a także oczekiwaniach jasno artykułowanych na poziomie krajowym, czy europejskim.

Kolejny obligatoryjny element projektu Strategii stanowi model struktury funkcjonalno-przestrzennej (dalej: model SFP) wraz z rekomendacjami do prowadzenia polityki przestrzennej w SOM. Model SFP prezentuje pożądane kierunki rozwoju przestrzennego określonego terytorium/obszaru w danym, zakładanym horyzoncie czasowym. Przedstawia on zmiany, jakie powinny zaistnieć w przestrzeni, by zrealizować wyznaczone cele strategiczne oraz osiągnąć efekty tych celów<sup>3</sup>. Przedstawiony przez autorów dokumentu model odpowiada wskazanej definicji, koncentrując się na zobrazowaniu w formie opisowej i graficznej stanu istniejącego obszaru SOM i odpowiadającym mu kierunkom rozwojowym w perspektywie realizacji celów Strategii. W obliczu zachodzących zmian w otoczeniu prawnym, które wprowadziła w życie w dniu 24 września 2023 roku nowelizacja ustawy o planowaniu przestrzennym (*Ustawa z dnia 7 lipca 2023 roku o zmianie ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. 2023, poz. 1688*), nakładająca na samorządy gminne obowiązek uchwalenia do końca 2025 roku planu ogólnego, który zastąpi studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy, a także stanowić będzie akt prawa miejscowego, słusznie model SFP Strategii sporządzono na podstawie obowiązującego Planu

---

<sup>2</sup> Strategia rozwoju Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego sposobem na skuteczne podnoszenie jakości usług publicznych, Szczecin 2014, str. 57

<sup>3</sup> Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Departament Strategii, Modele struktury funkcjonalno-przestrzennej w strategiach rozwoju, maj 2020, str. 3

zagospodarowania przestrzennego miejskiego obszaru funkcjonalnego ośrodka wojewódzkiego, stanowiącego część Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Zachodniopomorskiego. Prawdłowo przyjęto też metodykę tworzenia modelu w oparciu o zasady wskazane przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej tj. selektywność funkcjonalną, selektywność przestrzenną i selektywność czasową.

Udział społeczny w opracowaniu projektu Strategii nie budzi żadnych wątpliwości. Proces budowania dokumentu oparto o partnerskie wypracowywanie stanowiska, zastosowano innowacyjne techniki i narzędzia partycypacyjnego planowania. Wśród środków uspołeczniania Strategii (wraz z częścią diagnostyczną) znalazły się m.in.:

- badania, analizy i ankiety;
- zebrania dyskusyjne i prezentacyjne;
- uzgodnienia i spotkania (grupy ds. strategii i mobilności, komisja ds. społeczno-gospodarczych) prowadzące do rozwiązywania problemów diagnostycznych i redakcyjnych;
- dyskusje panelowe;
- warsztaty strategiczne i diagnostyczne;
- wykład tematyczny połączony z prezentacją zagadnień strategicznych dotyczących SOM;
- spotkania Zarządu SSOM.

Konsultacje społeczne dokumentu zostały przeprowadzone na podstawie art. 6 ust. 3 *Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju* (tj. Dz. U. z 2023 roku poz. 1259 ze zm.), informując o ich realizacji sąsiednie gminy i związki ZIT/IIT<sup>4</sup>, Państwowe Gospodarstwo Wodne Wody Polskie, lokalnych partnerów społecznych i gospodarczych oraz społeczność SOM. Tym samym, udział mieszkańców w powstaniu finalnej wersji projektu Strategii był znaczący, co również świadczy o nowoczesnym i rozwojowym sposobie zarządzania obszarem metropolitalnym.

Zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa ochrony środowiska, w tym przede wszystkim *Ustawy z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko* (tj. Dz. U. 2008 nr 199 poz. 1227 z późn. zm.) projekt dokumentu poddano procedurze uzgodnień dotyczących Strategicznej Oceny Oddziaływania na Środowisko (dalej: SOOŚ), zakończony pozyskaniem wymaganych opinii, wskazanych ustawowo instytucji:

- Dyrektora Regionalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska w Szczecinie;
- Zachodniopomorskiego Wojewódzkiego Inspektora Sanitarnego w Szczecinie;
- Dyrektora Urzędu Morskiego w Szczecinie

na podstawie, których odstąpiono od konieczności przeprowadzenia pełnej SOOŚ, w tym przygotowania Prognozy OOŚ.

Zaprojektowane zasady realizacji Strategii objęły kilka podstawowych elementów, w tym m.in.:

---

<sup>4</sup> ZIT – Zintegrowane Inwestycje Terytorialne; IIT – Inne Instrumenty Terytorialne

- wskazanie struktury oraz sposobu zarządzania w SOM, uwzględniające formalne i codzienne zaangażowanie wewnętrznych struktur SSOM tj. Walnego Zabrania Członków Stowarzyszenia, Zarządu Stowarzyszenia, Biura Stowarzyszenia oraz koordynatorów z ramienia poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego;
- wykorzystanie potencjału płynącego z budowy Partnerstwa samorządów SOM, służącego m.in. pogłębianiu integracji dostarczania usług publicznych i rynkowych w obszarze funkcjonalnym;
- określenie 10 standardów współpracy w zakresie zarządzania relacjami w Partnerstwie SOM oraz w zakresie rozwoju SOM, będących wynikiem przyjęcia najlepszych praktyk stosowanych w Związku Miast Polskich, wyznaczających pożądany, docelowy kształt relacji i mechanizmów organizujących współpracę w SOM w kluczowych wymiarach jego funkcjonowania;
- monitoring i ewaluację, gdzie wskazano, że *„system monitorowania postępów realizacji założeń Strategii oraz sprawozdawczości będzie prowadzony przez Biuro Stowarzyszenia Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego”*
  - corocznie, na podstawie zebranych danych od poszczególnych samorządów oraz ogólnodostępnych danych ze źródeł statystyki publicznej;
  - co najmniej kwartalnie w zakresie przygotowania przedsięwzięć priorytetowych (projektów) do realizacji;
- ramy finansowe oraz źródła finansowania, skupione będą głównie wokół środków UE i budżetu państwa, z priorytetowym zaangażowaniem instrumentu terytorialnego ZIT;
- wytyczne do sporządzenia dokumentów wykonawczych, dostosowujące m.in. obowiązujące obecnie dokumenty wykonawcze / operacyjne do zapisów Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030;
- oczekiwane rezultaty planowanych działań oraz wskaźniki (mierniki) ich osiągnięcia – przygotowane w sposób konkretny, jasno zdefiniowany, możliwy do wyrażenia w jednostkach miary oraz osiągalny.

W odniesieniu do tej części projektu Strategii, badanie ewaluacyjne wykazało konieczność doprecyzowania i uzupełnienia w pierwszym roku jej funkcjonowania (jednak nie później niż do momentu przystąpienia prac nad aktualizacją dokumentu) przyjętych rozwiązań instytucjonalnych i organizacyjnych mających bezpośredni wpływ na poziom skuteczności oraz jakość dalszych działań monitoringowych, sprawozdawczych i ewaluacyjnych.

Przedkładana Strategia zachowuje pełną spójność i zbieżność z horyzontem czasowym najistotniejszych, obecnie obowiązujących dokumentów strategicznych wyższego rzędu szczebla unijnego, krajowego i regionalnego, szczególnie w odniesieniu do średniookresowej strategii rozwoju kraju – Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR 2030), Krajowej Polityki Miejskiej 2030 oraz Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2030 wraz z Planem Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Zachodniopomorskiego.

Dokument poddano również analizie ryzyka, która wykazała brak na tyle istotnych zagrożeń, które mogłyby zagrozić powodzeniu realizacji założonych w Strategii celów rozwojowych.

Reasumując, projekt Strategii trafnie i spójnie definiuje koncepcję działania partnerów Porozumienia. Przyjęte zapisy dokumentu zgodnie z opracowanym systemem wdrażania i ewaluacji, po uzupełnieniu niezbędnych opisów procedur i planowanych narzędzi monitoringowych, pozwolą na skuteczną implementację przyjętych celów strategicznych i operacyjnych, kierunków działań oraz wiązek projektów, na które składać się będą konkretne przedsięwzięcia z obszaru SOM.

Biorąc pod uwagę powyższą skróconą analizę i przytoczoną argumentację z przeprowadzonego badania ewaluacyjnego ex-ante należy stwierdzić, że proces przygotowania projektu Strategii Rozwoju Ponadlokalnego Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego 2030 przebiegał w pełni prawidłowo, a sam dokument spełnia wszystkie wymagania określone w zapisach *Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (tj. Dz.U. 2023 poz. 1259, 1273 z późn. zm.)* oraz *Ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2023 r. poz. 40, 572, 1463, 1688 z późn. zm.)*.



## 2. Wprowadzenie

Przeprowadzenie uprzedniej ewaluacji trafności, przewidywanej skuteczności i efektywności realizacji strategii rozwoju przed jej przyjęciem jest zadaniem obligatoryjnym<sup>5</sup>, wykonywanym w ramach prac nad projektem dokumentu.

Proces ewaluacji – to zgodnie z jedną z uznanych definicji<sup>6</sup>, systematyczne badanie prowadzone z użyciem zróżnicowanych metod, którego zadaniem jest oszacowanie jakości i wartości procesu oraz efektów wdrażania interwencji publicznych.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele typologii ewaluacji wyodrębnionych z uwagi na różne założenia teoretyczne i metodologiczne oraz odmienne kryteria<sup>7</sup>, w tym ze względu na moment podjęcia badania. Poniższa ocena została przeprowadzona przed rozpoczęciem realizacji interwencji – a zatem jest ona ewaluacją typu „*ex ante*”.

Przewodnik Komisji Europejskiej po ewaluacji Evalsed<sup>8</sup> wskazuje 5 funkcji oceny programów społeczno-gospodarczych w rzeczywistości UE. Należą do nich:

- *planowanie i efektywność* – zapewnianie, że polityka lub program są uzasadnione, a środki są efektywnie alokowane;
- *odpowiedzialność* – wskazywanie, w jakim stopniu program osiągnął swoje cele, jak dobrze zostały wykorzystane środki i jakie było oddziaływanie interwencji;
- *wdrażanie* – poprawianie wydajności programu, skuteczności wdrażania i zarządzania;
- *poszerzanie wiedzy* – budowanie ogólnych zasad funkcjonowania i osiągania efektów przez programy społeczno-gospodarcze;
- *wzmocnienie instytucjonalne* – poprawienie i rozwój potencjału uczestników programu, ich sieci i instytucji.

Zgodnie z przytoczonym już „Poradnikiem dla pracowników administracji publicznej”<sup>9</sup>:

*Ewaluacja ex-ante ocenia kilka elementów programu. Po pierwsze, ma ona za zadanie poddać analizie zasadność diagnozy: czy wskazane w diagnozie problemy są wciąż aktualne (czy się zmniejszyły, czy wręcz przeciwnie - pogłębiły). Rolą ewaluacji ex-ante jest również przeanalizowanie sposobów, w jaki dotychczas rozwiązywane były (zidentyfikowane w ramach*

---

<sup>5</sup> Zgodnie z art. 10a ust. 2 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (tj. Dz.U. 2023 poz. 225).

<sup>6</sup> Por. S. Bienias, P. Strzęboszewski, E. Opałka, red., Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012, str. 12, źródło: <https://www.ewaluacja.gov.pl/strony/o-ewaluacji/poradnik-ewaluacji/> [dostęp: 12.2023].

<sup>7</sup> K. Olejniczak, M. Kozak i B. Lenzion, red., Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, str. 28 i nast.

<sup>8</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide), wrzesień 2013

<sup>9</sup> Por. S. Bienias, P. Strzęboszewski, E. Opałka, red., Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012, str. 28-29, źródło: <https://www.ewaluacja.gov.pl/strony/o-ewaluacji/poradnik-ewaluacji/> [dostęp: 12.2023].

*realizacji programu) problemy, wskazując, jakie czynniki mogą stymulować szanse powodzenia programu, a jakie mogą tworzyć bariery. Po drugie, ewaluacja ex-ante ocenia spójność wewnętrzną programu. Chodzi o ustalenie, na ile wyznaczone cele (zarówno ogólne, jak i szczegółowe) są możliwe do osiągnięcia poprzez zdefiniowane priorytety i działania. Oceniana jest również kwantyfikacja celów, czyli czy prawidłowo dobrane są wskaźniki, a ich wartości docelowe są możliwe do osiągnięcia przy wykorzystaniu alokowanych zasobów. Innymi słowy, ewaluator musi ocenić powiązania pomiędzy celami (skwantyfikowanymi za pomocą wskaźników rezultatu), produktami, a alokowanymi środkami. Po trzecie, ewaluacja ex-ante ocenia zewnętrzną spójność programu z dokumentami strategicznymi/programowymi wyższego rzędu. Jej rolą jest ustalenie, na ile planowane rezultaty programu przyczyniają się do realizacji zawartych w nich celów. W tym kontekście analizuje się również komplementarność badanej interwencji z innymi powiązаныmi interwencjami publicznymi.*

*Jednym z podstawowych i najważniejszych zadań ewaluacji ex-ante jest rzetelne oszacowanie przewidywanego wpływu programu na pożądane zmiany w obszarze, którego dotyczy dana interwencja. Takie szacunki powinny prowadzić m.in. do uzasadnienia alokacji zasobów zarezerwowanych dla tego programu (przewidywana efektywność interwencji). Na koniec, ewaluacja ex-ante analizuje planowany system wdrażania programu od strony organizacyjnej. W tym kontekście ma ona m.in. przyczynić się do stworzenia prawidłowego systemu monitoringu i ewaluacji programu. Wnioski i rekomendacje opracowane w badaniu powinny prowadzić do upewnienia się, że planowana interwencja jest wykonalna przy zakładanym zapleczu kadrowym, finansowym i organizacyjnym oraz w danym otoczeniu prawnym”.*

Ocena projektu Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 została przeprowadzona przez podmiot zewnętrzny niez zaangażowany w dotychczasowe prace nad dokumentem, co stanowi pewnego typu rękojmię pełnej obiektywizacji procesu realizowanego badania, a także stawianych wniosków i rekomendacji.

Ewaluacji poddano zarówno diagnozę stanu obecnego, której szeroka synteza znajduje się w dokumencie pn. „*Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej i przestrzennej na potrzeby opracowania Strategii Rozwoju Ponadlokalnego dla Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego (SOM) do roku 2030*”, jak i sam projekt Strategii.

W ramach badania odniesiono się do struktury i zawartości ocenianego dokumentu. Dotyczyło to przede wszystkim oceny powiązań pomiędzy potencjałami i wyzwaniem wpływającymi z dokonanej diagnozy, a wypracowaną wizją rozwoju, celami strategicznymi i operacyjnymi oraz proponowanymi kierunkami działań.

Analizie poddano system mierników i ich wartości w poszczególnych obszarach tematycznych Strategii. Zestawiono informacje odnoszące się do zagadnień przestrzennych (model struktury funkcjonalno-przestrzennej, obszary strategicznej interwencji (dalej: OSI) oraz ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w obszarze funkcjonalnym) pod kątem spójności z wypracowaną siatką celów rozwojowych i kierunków działań.

Przeanalizowano system realizacji Strategii pod względem skutecznego i efektywnego wdrożenia jej zapisów. Odniesiono się także do adekwatności ram finansowych określonych

dla przyszłej implementacji dokumentu, a także możliwości wykorzystania innych instrumentów do osiągnięcia założonych celów.

Wreszcie dokonano oceny korelacji Strategii z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu na poziomie krajowym i regionalnym, a także zidentyfikowano potencjalne ryzyka mogące przynieść negatywne skutki dla procesu przyjęcia i realizacji celów Strategii.

Szczegółowa metodyka wykonanej ewaluacji ex-ante uwzględniała następujące elementy oceny i narzędzia / techniki badawcze:

1. Kryteria ewaluacyjne i pytania badawcze:

*Zgodnie z literaturą przedmiotu, kryteria ewaluacji stanowią reguły w oparciu, o które dokonuje się określenia wartości danego zjawiska / procesu. Dla ewaluacji ex-ante do głównych kryteriów ewaluacji stosuje się kryteria: trafności oraz przewidywanej skuteczności i efektywności.*

*Powyższe trzy kryteria wskazuje również dyspozycja przepisu prawnego, będącego podstawą niniejszego opracowania. Projekt Strategii poddano również weryfikacji pod kątem kryterium spójności wewnętrznej oraz zewnętrznej dokumentu.*

Kryteria ewaluacji	Pytanie badawcze
<b>Trafność</b> – rozumiana, jako stopień zgodności celów strategicznych, celów operacyjnych oraz zaplanowanych kierunków działań projektu Strategii względem zidentyfikowanych problemów i wyzwań	Czy wypracowane w projekcie Strategii wizja, cele strategiczne, cele operacyjne oraz kierunki działań odpowiadają zidentyfikowanym w części diagnostycznej, wyzwaniom i potencjałom?
<b>Skuteczność</b> – rozumiana, jako stopień doboru kierunków działań na rzecz realizacji zakładanych celów strategicznych i operacyjnych projektu Strategii oraz metod ich wdrażania	Czy zaproponowane w projekcie Strategii kierunki działań umożliwią osiągnięcie celów rozwoju? Jeżeli tak, to jakie zagrożenia realizacji celów rozwoju wskazanych w projekcie Strategii należy brać pod uwagę? Jeżeli nie, to w jaki sposób można przeciwdziałać tym zagrożeniom?
<b>Efektywność</b> – rozumiana, jako relacja między rezultatami, a środkami niezbędnymi do ich uzyskania, a także zabezpieczenia odpowiednich zasobów	Jakie są bariery instytucjonalno-zarządcze, które mogą ograniczać osiągnięcie realizacji celów projektu Strategii?
<b>Spójność</b> – rozumiana, jako spójność wewnętrzna między celami i kierunkami działań oraz spójność zewnętrzna między założeniami projektu Strategii, a dokumentami wyższego rzędu	Spójność wewnętrzna - czy poszczególne elementy projektu Strategii są ze sobą spójne? Jeżeli nie, gdzie występują niespójności i jaki powinien być zakres zmian?
	Spójność zewnętrzna – czy cele strategiczne i cele operacyjne, przyjęte w projekcie Strategii są spójne z najważniejszymi dokumentami strategicznymi i programowymi na poziomie krajowym i wojewódzkim? Jeżeli nie, to w jakim zakresie występuje brak spójności i jakie zmiany należy wprowadzić, aby zachować spójność z tymi dokumentami?

Tab. 1. Zestawienie kryteriów ewaluacji i odpowiadających im pytań badawczych.  
Źródło: Opracowanie własne.

2. Zakres niezbędnych danych do przeprowadzenia procesu badawczego obejmował:
  - a) projekt Strategii Rozwoju Ponadlokalnego Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego 2030;
  - b) syntezę diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej i przestrzennej na potrzeby opracowania Strategii Rozwoju Ponadlokalnego dla Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego (SOM) do roku 2030;
  - c) dane statystyczne GUS;
  - d) krajowe dokumenty strategiczne;
  - e) regionalne dokumenty strategiczne;
  - f) raport z przebiegu konsultacji społecznych projektu Strategii Rozwoju Ponadlokalnego Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego na lata 2021-2030.
  
3. Na zastosowane techniki i metody badawcze złożyły się:
  - a) „*desk research*” – obejmująca analizę projektu Strategii, dokumentów strategicznych wyższego rzędu (krajowych i wojewódzkich), danych diagnostycznych dotyczących sytuacji ekonomiczno-społecznej, w jakiej wdrażana będzie Strategia;
  - b) analizy statystyczne danych dostępnych w ramach baz jednostek samorządu terytorialnego (dalej: JST) oraz statystyki publicznej;
  - c) analizy przestrzenne, w oparciu o ww. dane, przy wykorzystaniu oprogramowania GIS (systemy informacji geograficznej).

### 3. Kryterium trafności

**Pytanie badawcze:** Czy wypracowane w projekcie Strategii wizja, cele strategiczne, cele operacyjne oraz kierunki działań odpowiadają zidentyfikowanym w części diagnostycznej, wyzwaniom i potencjałom?

W ramach kryterium trafności, podjęto się próby odpowiedzi na pytanie o stopień zgodności celów strategicznych, celów operacyjnych oraz zaplanowanych kierunków działań projektu Strategii względem zidentyfikowanych na etapie prac diagnostycznych problemów i wyzwań, a także potrzeb poszczególnych interesariuszy tego dokumentu.

Przeprowadzenie diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej, przestrzennej i środowiska naturalnego Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego (SOM) stanowiło kluczowy etap oceny ponadlokalnych zasobów rozwojowych, które prowadzić miały w toku dalszych prac nad projektem Strategii do określenia przez Partnerstwo SOM wizji, celów i kierunków działań w perspektywie do 2030 roku.

Podjęte wysiłki nad opracowaniem w okresie od kwietnia do października 2023 roku, składającej się z dwóch części (analitycznej i syntezy) „*Diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej i przestrzennej na potrzeby opracowania Strategii Rozwoju Ponadlokalnego dla Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego SOM) do roku 2030*” wynikały wprost z zapisów art. 10a ust. 1 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (tj. Dz. U. z 2023 roku poz. 1259 ze zm.).

Przygotowana przy szerokim udziale strony społecznej diagnoza w obszerny sposób zobrazowała aktualny stan uwarunkowań rozwojowych SOM, wynikających z analizy procesów społeczno-gospodarczych, zjawisk przestrzennych oraz problemów środowiskowych. W powstałym dokumencie wskazano na obszary problemowe i deficytowe, istniejące potencjały, a także zidentyfikowano najważniejsze uwarunkowania zewnętrzne (europejskie, transgraniczne i krajowe) oraz wewnętrzne, wynikające z położenia geograficznego SOM.

W diagnozie zanalizowano powiązania funkcjonalne między JST - członkami Stowarzyszenia Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego (dalej: SSOM), ich intensywność i kierunki, a także opisano zinstytucjonalizowane formy współpracy międzygminnej, powiązania subsystemów przyrodniczych, korzyści i koszty partnerstwa.

Wskazane relacje funkcjonalno-przestrzenne i organizacyjne w wybranych sferach obszaru funkcjonalnego, docelowo zintegrowane, stanowiły kierunkową i spójną wizję rozwoju i realizacji głównych celów społecznych, do których zaliczono:

- wyższą jakość życia i usług społecznych;
- zasobooszczędność, funkcjonalność i skuteczność zarządzania;
- odporność na zjawiska kryzysowe i zarządzanie ryzykiem;
- integrację społeczną i otwartość na zmiany;

- wzmocnianie i wspieranie gospodarki w procesach modernizacji, wzrostu, dywersyfikacji i innowacji;
- ochronę środowiska i wzmocnienie jego zdolności samoregeneracji;
- kształtowanie odporności na zmiany klimatu;
- transformację energetyczną.

Diagnozę oparto na informacjach i danych zgromadzonych w procesie szerokiej kwerendy dostępnych źródeł (w tym Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Zachodniopomorskiego i Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego) oraz statystyki publicznej, w tym danych gromadzonych i udostępnianych przez poszczególne JST. Uwzględniono w niej uwagi i sugestie zgłoszone przez *Komisję partnerów społeczno-gospodarczych ds. przygotowania i wdrażania Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM na lata 2021-2027 (z perspektywą 2030)* oraz grup roboczych SOM.

Badania diagnostyczne, będące elementem niezbędnym do zaprojektowania modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej do Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030, zrealizowano w kilku formach: ankiet on-line, wywiadów pogłębionych z władzami samorządowymi członków SSOM oraz z przedstawicielami różnych środowisk społeczno-gospodarczych, warsztatów eksperckich / konsultacji eksperckich dotyczących potrzeb, rekomendacji kierunków rozwojowych, z udziałem przedstawicieli władz samorządowych, ekspertów dziedzinowych oraz lokalnych partnerów społeczno-gospodarczych. Łącznie w różnego typu warsztatach: diagnostycznych, eksperckich i kreatywnych wzięło udział około 50 osób. W ramach indywidualnych wywiadów pogłębionych (dalej: IDI) przeprowadzono rozmowy z kilkudziesięcioma interesariuszami, m.in.: z obszarów administracji, nauki i biznesu, reprezentantów środowisk kultury, organizacji pozarządowych i wielu innych. Zrealizowano badanie ankietowe w formie wspomaganego komputerowo wywiadu przy pomocy strony www (dalej: CAWI), w którym wzięło udział 683 mieszkańców SOM. Większość respondentów badań ankietowych stanowiły osoby w wieku produkcyjnym z dominacją osób z wykształceniem wyższym. Przeprowadzono 4 spotkania warsztatowe (diagnostyczne i eksperckie) dla grup fokusowych, podczas których poddano weryfikacji pozyskiwane opinie (badanie w formie zogniskowanych wywiadów grupowych – dalej: FGI).

Uzyskane w różnych formach konsultacyjnych opinie i wnioski uwzględniono w opracowaniu zintegrowanej analizy SWOT dla SOM. Podstawowym źródłem informacji na tym etapie była diagnoza sytuacji strategicznej poszczególnych gmin SOM.

W zakresie analitycznym dotyczącym jakości życia przeprowadzono analizę SWOT obejmującą sfery: przestrzenną, gospodarczą, społeczną, środowiskową, która stanowi finalnie Załącznik 2 do „*Diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej i przestrzennej na potrzeby opracowania Strategii Rozwoju Ponadlokalnego dla Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego SOM) do roku 2030*”. Z kolei w Załączniku nr 3 do ww. dokumentu przeprowadzono analizę SWOT w zakresie analitycznym dotyczącym polityki spójności na obszarze SOM, która pozwoliła na określenie pozycji konkurencyjnej SOM względem priorytetów i wyzwań tej polityki.

Należy zatem uznać, że prace nad diagnozą zostały przeprowadzone w sposób prawidłowy, który oprócz niepodważalnych, twardych danych statystycznych i udziału ekspertów z wielu

dziedzin, zapewnił silną partycypację społeczną. Taka metoda wykonania prac pozwala przyjąć stanowisko, że zdiagnozowane potencjały i wyzwania odpowiadają oczekiwaniom wszystkich interesariuszy, a całość „*Diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej i przestrzennej na potrzeby opracowania Strategii Rozwoju Ponadlokalnego dla Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego (SOM) do roku 2030*” spełnia cel, któremu miała służyć tj. stworzenie podstawy do przygotowania w Strategii spójnej wizji rozwoju, celów strategicznych i kierunków działania oraz wskaźników ich osiągnięcia w perspektywie do 2030 roku.

Podobna formuła współpracy i współdziałania towarzyszyła powstaniu projektu Strategii. Po zakończeniu prac nad diagnozą strategiczną nastąpił etap analizy problemowej, zwieńczony ostatecznym ukształtowaniem się analizy SWOT. W tym czasie, do Zespołu redakcyjnego pracującego nad dokumentem, wpłynęły pisemne uwagi m.in. z Komisji społeczno-gospodarczej oraz z jednostek samorządu terytorialnego, które po rozpatrzeniu uwzględniono w treści ww. analizy.

Na podstawie diagnozy i analizy SWOT (w wymiarach: przestrzennym, środowiskowym, społecznym i gospodarczym) zidentyfikowano 37 problemów, a następnie 4 stojące przed obszarem metropolitalnym wyzwania tj.:

1. Wzmacnianie odporności SOM na zmiany, w tym demograficzne oraz transformacja społeczno-gospodarcza, podniesienie jakości życia;
2. Niwelowanie nierównomiernej i zróżnicowanej dostępności zewnętrznej i wewnętrznej w SOM, wprowadzanie rozwiązań nowej kultury mobilności;
3. Dążenie do osiągnięcia synergii przestrzenno-ekologicznej w obszarach adaptacji do zmian klimatu, zasobooszczędności i funkcjonalności;
4. Optymalne wykorzystanie potencjałów SOM oraz partnerskiej współpracy międzysektorowej pomiędzy JST i innymi partnerami.

W projekcie dokumentu przedstawiono też m.in.: przewagi konkurencyjne i potencjały rozwojowe obszaru, Misję i wizję strategiczną, wyzwania i 7 strategicznych obszarów działań tj.

1. Innowacyjność i rynek pracy;
2. Środowisko i adaptacja do zmian klimatu;
3. Transport i mobilność oraz infrastruktura;
4. Instytucje, partnerstwa, sieci, sojusze;
5. Turystyka i rekreacja;
6. Usługi społeczne;
7. Edukacja.

Wskazane obszary działań wpłynęły z kolei na ukształtowanie 4 celów strategicznych i 16 celów operacyjnych, a także na wyznaczenie kierunków działań oraz wskaźników stopnia implementacji Strategii.

*Poniższe tabele ukazują logikę powiązań struktury badanego projektu Strategii tj.:*

- *w tabeli nr 2 ujęto najistotniejsze potencjały rozwojowe SOM i wyzwania, które w założeniu mają pomóc w osiągnięciu odpowiadających im celów strategicznych;*
- *w tabeli nr 3 zaprezentowano schemat relacji pomiędzy wizją rozwoju, celami strategicznymi i operacyjnymi oraz kierunkami zaplanowanych działań.*



Wizja	Cel strategiczny	Wyzwania	Potencjały rozwojowe
<p>SOM zorientowany na dobrostan wszystkich mieszkańców, budujący relacje sieciowe, uczący się, oszczędny, odporny i innowacyjny, jest obszarem dążącym do podniesienia jakości życia mieszkańców i ograniczenia dostępnymi środkami różnic rozwojowych w gminach, tworzący zrównoważone i bezpieczne środowisko do życia i pracy</p>	<p>Wzmacnianie relacji zewnętrznych i wewnętrznych SOM</p>	<p>Niwelowanie nierównomiernej i zróżnicowanej dostępności zewnętrznej i wewnętrznej w SOM, wprowadzanie rozwiązań nowej kultury mobilności</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przygraniczne położenie - istotne pod kątem współpracy międzynarodowej, lokalizacji inwestycji międzynarodowych oraz przyciągania zagranicznych turystów</li> <li>2. Nadbałtyckie położenie, w tym znacząca rola gospodarki morskiej w SOM ze Szczecinem, Świnoujściem i Policami jako głównymi węzłami w sieciach TEN-T</li> <li>3. Wysoki potencjał logistyki, konkurencyjny na poziomie krajowym i międzynarodowym</li> <li>4. Położenie na szlakach transportowych, m.in. realizacja strategicznych przedsięwzięć z zakresu transportu wodnego</li> <li>5. Wysoki potencjał rozwoju struktury policentrycznej wielofunkcyjnych centrów usługowych i ośrodków wzrostu a tym samym wzrostu konkurencyjności ośrodków o znaczeniu regionalnym</li> <li>6. Przestrzenny i techniczny potencjał małych portów do wykorzystania dla rozwoju lokalnej działalności gospodarczej</li> </ol>
	<p>Zwiększanie konkurencyjności i innowacyjności SOM poprzez wzmacnianie potencjału rozwojowego</p>	<p>Wzmacnianie odporności SOM na zmiany, w tym demograficzne oraz transformacja społeczno-gospodarcza, podniesienie jakości życia</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wysokie walory przyrodnicze i krajobrazowe: wybrzeże morskie i duża liczba akwenów, sprzyjających rozwojowi turystyki pobytowej i wodnej</li> <li>2. Wysoka atrakcyjność inwestycyjna SOM, z uwagi na możliwości wprowadzania przemysłów wysokich technologii i innowacji</li> <li>3. Uzdrowiskowa oferta turystyczna i opieka zdrowotna</li> <li>4. Wysoki potencjał do świadczenia usług społecznych, rehabilitacji i opieki</li> <li>5. Duże zasoby leśne stwarzające możliwości rozwoju branży drzewnej, turystyki i rekreacji</li> </ol>
	<p>Zapewnienie dobrostanu mieszkańców oraz dostępności do wysokiej jakości usług publicznych</p>	<p>Dążenie do osiągnięcia synergii przestrzenno-ekologicznej w obszarach adaptacji do zmian klimatu, zasobooszczędności i funkcjonalności</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uwarunkowania sprzyjające rozwojowi alternatywnych źródeł energii, w tym energetyki wodorowej</li> <li>2. Znaczne zasoby użytków rolnych, stanowiące zaplecze żywnościowe SOM</li> </ol>
	<p>Wzmacnianie zdolności do współpracy poprzez budowanie kompetencji instytucji samorządowych i tworzenie partnerstw</p>	<p>Optymalne wykorzystanie potencjałów SOM oraz partnerskiej współpracy międzysektorowej pomiędzy JST i innymi partnerami</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Udział miasta rdzeniowego Szczecina w sieci krajowych metropolii, umożliwiający rozwój funkcji metropolitalnych miasta i jego otoczenia funkcjonalnego</li> <li>2. Funkcjonowanie SOM w kontekście umacniającej się roli obszarów metropolitalnych - potencjał społeczny i organizacyjny Stowarzyszenia w kontekście transferu wiedzy i integracji - pełnienia</li> </ol>

			funkcji swego rodzaju think-tank'u (dobre praktyki, innowacyjne rozwiązania)
--	--	--	--

*Tab. 2. Powiązania celów strategicznych względem zdiagnozowanych potencjałów rozwojowych i wyzwań do realizacji.*

*Źródło: Opracowanie własne.*

Wizja	Cel strategiczny	Cel operacyjny	Kierunki działań
<p>SOM zorientowany na dobrostan wszystkich mieszkańców, budujący relacje sieciowe, uczący się, oszczędny, odporny i innowacyjny, jest obszarem dążącym do podniesienia jakości życia mieszkańców i ograniczenia dostępnymi środkami różnic rozwojowych w gminach, tworzący zrównoważone i bezpieczne środowisko do życia i pracy</p>	<p>Wzmacnianie relacji zewnętrznych i wewnętrznych SOM</p>	<p>Rozwój relacji społeczno-gospodarczych z obszarami sąsiadującymi z SOM oraz w układzie transgranicznym</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozwój relacji ponadregionalnych i międzynarodowych z sąsiednimi obszarami funkcjonalnymi</li> <li>2. Upowszechnianie korzyści współpracy gospodarczej i społecznej z sąsiednimi obszarami</li> <li>3. Wspólne programy inwestycyjne i inicjatywy dotyczące rozwoju innowacyjności, specjalizacji regionalnych</li> <li>4. Wzmacnianie więzi społecznych i kulturowych poprzez upowszechnianie wymiany kulturowej, edukacyjnej i naukowej</li> <li>5. Uczestnictwo w organizacjach regionalnych i międzynarodowych / sieci współpracy krajowej i międzynarodowej</li> <li>6. Współpraca w zakresie ochrony środowisk Morza Bałtyckiego, Zalewu Szczecińskiego, rzeki Odry z Międzyodrzem, obszarowych form ochrony przyrody</li> <li>7. Wdrażanie wspólnej wizji rozwoju Transgranicznego Regionu Metropolitalnego Szczecina (TRMS)</li> <li>8. Wdrażanie innowacyjnych projektów, wspólnych inicjatyw dotyczących rozwiązywania podobnych problemów społecznych i gospodarczych</li> <li>9. Opracowanie zintegrowanych strategii rozwoju</li> </ol>
		<p>Rozwój dostępności przestrzennej i powiązań wewnętrznych SOM</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poprawa dostępności przestrzennej</li> <li>2. Zrównoważone planowanie przestrzenne w miejscu zamieszkania</li> <li>3. Wzmacnianie koncentracji usług i miejsc pracy</li> <li>4. Zacieśnianie współpracy z gminami należącymi do SOM w kluczowych dziedzinach</li> <li>5. Poprawa dostępności transportowej, w tym budowa nowych i modernizacja istniejących linii kolejowych oraz sieci dróg ekspresowych, dróg krajowych, w tym obwodnic, przepraw mostowych</li> <li>6. Poprawa dostępności i rozwój podsystemów transportu, integracja głównych gałęzi transportu w tym logistyka i rozwój przewozów intermodalnych</li> </ol>

			<p>7. Wspólne programy inwestycyjne i inicjatywy dotyczące infrastruktury, w tym infrastruktury portowej, nadwodnej i Odrzańskiej Drogi Wodnej (ODW)</p> <p>8. Poprawa infrastruktury dróg gminnych i powiatowych</p>
	<p>Zwiększanie konkurencyjności i innowacyjności SOM poprzez wzmacnianie potencjału rozwojowego</p>	<p>Poprawa jakości kapitału ludzkiego i społecznego</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zapewnienie dostępu do wysokiej jakości edukacji i szkoleń dla mieszkańców obszaru</li> <li>2. Zapewnienie wsparcia na rzecz utworzenia centrów usług społecznych</li> <li>3. Wzmacnianie koncentracji usług i miejsc pracy</li> <li>4. Dostęp do wysokiej jakości opieki zdrowotnej</li> <li>5. Upowszechnianie zdrowego stylu życia i edukacja w zakresie zdrowia i profilaktyki</li> <li>6. Organizacja wydarzeń kulturalnych, sportowych i społecznych integrujących społeczności lokalne</li> <li>7. Umożliwienie transferu wiedzy i doświadczenia</li> <li>8. Wspieranie rozwoju zawodowego i osobistego</li> <li>9. Partnerstwa z instytucjami edukacyjnymi i organizacjami społecznymi</li> <li>10. Realizacja projektów wspierających osoby zależne oraz ich opiekunów</li> <li>11. Wspieranie rozwoju różnorodnych źródeł dochodu i zatrudnienia</li> <li>12. Tworzenie platform dialogu społecznego, organizowanie konsultacji publicznych, wspieranie inicjatyw społecznych i lokalnych projektów</li> <li>13. Działania rewitalizacyjne obszarów zdegradowanych</li> <li>14. Rozwój projektów innowacyjnych, wykorzystujących niszę rynkową</li> <li>15. Silver Economy (50+)</li> <li>16. Realizacja projektów wspierających młode pokolenia</li> <li>17. Rozwój usług w zakresie interwencji kryzysowej oraz profilaktyki zdrowia psychicznego</li> <li>18. Prowadzenie działań w zakresie polityki prorodzinnej</li> <li>19. Rozwój pieczy zastępczej, w tym usługi na rzecz usamodzielnianej młodzieży</li> <li>20. Wsparcie migrantów i ich integracja ze środowiskiem lokalnym</li> </ol>

		<p>Dostosowanie systemów kształcenia do potrzeb rynku pracy i zmian demograficznych</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prowadzenie badań i analiz dotyczących rynku pracy</li> <li>2. Konsultacje z pracodawcami i ekspertami w celu określenia aktualnych i przyszłych potrzeb rynku pracy</li> <li>3. Dostosowania systemów edukacji i programów nauczania do potrzeb rynku pracy obejmujące zawieranie umów o współpracy, organizację praktyk, staży, warsztatów i szkoleń</li> <li>4. Zapewnienie możliwości ciągłego doskonalenia, uczestnictwa w szkoleniach zawodowych i kursach dla nauczycieli i opiekunów praktyk</li> <li>5. Zapewnienie równego dostępu do edukacji i szkoleń</li> <li>6. Rozwój programów szkoleniowych dla pracowników młodocianych</li> <li>7. Budowa / przebudowa i doposażenie przestrzeni edukacyjnych;</li> <li>8. Działania na rzecz promocji kształcenia zawodowego i podnoszenia jego jakości</li> <li>9. Poprawa stanu technicznego obiektów oświatowych</li> </ol>
		<p>Budowa potencjału innowacyjnego SOM, wzmocnienie sektora gospodarczego i jego specjalizacji</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicjowanie i rozwijanie inkubatorów przedsiębiorczości i parków technologicznych</li> <li>2. Wspieranie badań i rozwoju</li> <li>3. Organizacja współpracy między przedsiębiorcami a instytucjami naukowymi</li> <li>4. Wprowadzanie programów i inicjatyw mających na celu zachęcanie do przedsiębiorczości i innowacji</li> <li>5. Rozwój specjalizacji w tym specjalności regionalnej</li> <li>6. Wspieranie tworzenia i działalności klastrów branżowych</li> <li>7. Wspieranie Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB)</li> <li>8. Zachęty dla startupów</li> <li>9. Inicjowanie i promowanie postaw przedsiębiorczości i innowacyjnego podejścia do problemów wśród młodzieży</li> <li>10. Wspieranie działań na rzecz szybszego powrotu matek na rynek pracy</li> <li>11. Tworzenie atrakcyjnych warunków pracy i rozwoju zawodowego dla młodych ludzi</li> </ol>

		<p>Wzmocnienie bezpieczeństwa i samowystarczalność energetyczna</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zapewnienie bezpieczeństwa publicznego, takie jak utrzymanie porządku i bezpieczeństwa w przestrzeni publicznej, zapobieganie przestępczości i przeciwdziałanie zagrożeniom</li> <li>2. Wzmocnienie edukacji i podnoszenie świadomości społecznej w zakresie bezpieczeństwa. Zapewnienie odpowiedniej infrastruktury bezpieczeństwa</li> <li>3. Tworzenie partnerstw społecznych i lokalnych sprzyjających wymianie informacji, wzajemnej pomocy oraz skutecznemu reagowaniu na zagrożenia i problemy</li> <li>4. Tworzenie bezpiecznych przestrzeni publicznych</li> <li>5. Dywersyfikacja źródeł energii</li> <li>6. Poprawa efektywności energetycznej budynków i infrastruktury miejskiej</li> <li>7. Budowa lokalnych mikrosieci energetycznych</li> <li>8. Opracowanie planów reagowania na awarie energetyczne i strategii zarządzania w sytuacjach kryzysowych</li> <li>9. Zwiększenie ochrony aktywnej i pasywnej przeciwpowodziowej</li> <li>10. Poprawa monitoringu zagrożeń środowiskowych – wprowadzenie rozwiązań technologicznych podnoszących zdolność w obszarze do wychodzenia z ewentualnych kryzysów środowiskowych</li> </ol>
		<p>Budowanie atrakcyjności oferty czasu wolnego na potencjale środowiska naturalnego</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ochrona i zachowanie istniejących zasobów przyrodniczych i utrzymanie ich integracji ekologicznej</li> <li>2. Popularyzacja ekologicznych form zakwaterowania (hotele ekologiczne, ekowioski, kempingi wykorzystujące energię odnawialną, stosujące metody oszczędzania wody i optymalizacji zużycia energii i zrównoważone programy zarządzania odpadami)</li> <li>3. Poprawa dostępności infrastruktury rekreacyjnej zachęcającej do aktywności na świeżym powietrzu</li> <li>4. Udostępnienie terenów nadwodnych</li> <li>5. Tworzenie szlaków wodnych turystycznych wraz z komponentem edukacji przyrodniczej i kulturowej</li> </ol>

			<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Promocja ekoturystyki i aktywnego wypoczynku, rozwój infrastruktury dla ekoturystyki</li> <li>7. Edukacja i podnoszenia świadomości ekologicznej i kulturowej turystów oraz mieszkańców</li> <li>8. Tworzenie partnerstw umożliwiających skoordynowanie działań, wymiany wiedzy i doświadczeń</li> <li>9. Podejmowanie inicjatyw, które przyczyniają się do zwiększenia atrakcyjności SOM</li> <li>10. Zagospodarowanie turystyczne w gminach SOM (rozwój infrastruktury rekreacyjnej i sportowej)</li> <li>11. Poprawa infrastruktury domów kultury i świetlic oraz poszerzanie ich oferty</li> <li>12. Ochrona dziedzictwa kulturowego; promocja zabytków, dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego</li> <li>13. Poszerzenie oferty instytucji popularyzujących naukę i innowacje oraz zapewniających dostęp do zasobów dorobku nauki i kultury</li> <li>14. Wykorzystanie narzędzi cyfrowych w turystyce</li> <li>15. Kreowanie pozytywnego wizerunku turystycznego SOM poprzez tworzenie autentycznych i unikalnych doświadczeń turystycznych (w tym wykreowanie marki turystycznej SOM)</li> </ol>
	<p>Zapewnienie dobrostanu mieszkańców oraz dostępności do wysokiej jakości usług publicznych</p>	<p>Zapewnienie wysokiej jakości usług transportu publicznego oraz zrównoważonego i zintegrowanego systemu mobilności w SOM</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usprawnienie usług publicznego zbiorowego</li> <li>2. Zmniejszanie negatywnego wpływu turystyki na środowisko i klimat poprzez wdrażanie programów zrównoważonej mobilności na obszarze SOM</li> <li>3. Budowa i przebudowa infrastruktury transportowej (w tym system parkingów)</li> <li>4. Logistyka miejska</li> <li>5. Poprawa bezpieczeństwa ruchu drogowego</li> <li>6. Poprawa dostępności gmin atrakcyjnych turystycznie</li> <li>7. Rozwój infrastruktury dla transportu pieszego, rowerowego i urządzeń transportu osobistego</li> <li>8. Integracja Szczecińskiej Kolei Metropolitalnej z innymi rodzajami transportu publicznego i indywidualnego</li> <li>9. system przesiadkowy</li> </ol>

		<p>Integracja różnych form transportu aglomeracyjnego oraz rozwój systemu zarządzania ruchem</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integracja systemów transportowych w obszarze funkcjonalnym (OF)</li> <li>2. Budowa systemu zarządzania transportem publicznym w OF</li> <li>3. Optymalizacja środków i systemów transportowych (w tym transportu wodnego)</li> <li>4. Innowacje w transporcie</li> <li>5. Badania i rozwój niekonwencjonalnych źródeł energii napędu środków transportu</li> <li>6. Kształtowanie zmiany zachowań komunikacyjnych w społeczeństwie</li> <li>7. Integracja i partnerstwo samorządowych polityk transportowych</li> <li>8. Integracja zróżnicowanych form transportu zbiorowego i parkowania we współpracy z sektorem prywatnym</li> </ol>
		<p>Zarządzanie zasobami naturalnymi w sposób oszczędny i zbilansowany</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podniesienie skuteczności w dążeniu do osiągnięcia efektywności energetycznej rozbudowa infrastruktury technicznej – rozwój energetyki wykorzystującej odnawialne źródła energii</li> <li>2. Wdrażanie rozwiązań wodooszczędnych, energooszczędnych</li> <li>3. Zintegrowane gospodarowanie wodami opadowymi i roztopowymi w obszarze SOM</li> <li>4. Budowa instalacji unieszkodliwiania odpadów komunalnych i niebezpiecznych, w tym medycznych</li> <li>5. Wsparcie lokalnej agrokultury i dystrybucji produktów – zaplecza żywnościowego SOM</li> </ol>
		<p>Adaptacja do zmian, w tym do zmian klimatu, podnoszenie funkcjonalności i bezpieczeństwa przestrzeni wspólnych z wdrażaniem rozwiązań ekosystemowych</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adaptacja terenów zurbanizowanych do zmian klimatu poprzez likwidację wysp ciepła</li> <li>2. Zwiększenie stopnia recyklingu wody deszczowej i szarej, a także innych działań retencyjnych</li> <li>3. Projektowanie obiektów publicznych w sposób zapewniający spełnienie nowych norm środowiskowych, potwierdzonych odpowiednimi certyfikatami itp.</li> <li>4. Stworzenie systemu premiowania wdrażania proekologicznych rozwiązań wśród podmiotów</li> </ol>



			<p>prywatnych (katalog zachęt za wprowadzenie rozwiązań z zakresu adaptacji do zmian klimatu w gminach)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Działania edukacyjne skierowane do urzędników, decydentów i ogółu społeczeństwa</li> <li>6. Utrzymanie istniejących i wprowadzanie nowych terenów zieleni w ośrodkach miejskich, zwiększanie terenu biologicznie czynnego, budowanie systemu powiązań przyrodniczych</li> <li>7. Rozwój błękitno-zielonej infrastruktury</li> <li>8. Rozwój agroekologii miejskiej</li> <li>9. Opracowywanie planów związanych z adaptacją do zmian klimatu oraz retencją</li> </ol>
		Budowanie więzi społecznych i ich odporności na zmiany	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wzmacnianie tożsamości metropolitalnej poprzez rozwój obiektów kultury</li> <li>2. Możliwości rozwinięcia nowych, innowacyjnych sposobów myślenia w kontekście ekorozwoju</li> <li>3. Społeczna odpowiedzialność biznesu, tj. budowanie odpowiedzialności organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko lokalne</li> <li>4. Uwzględnianie oczekiwań interesariuszy</li> <li>5. Współpraca z sektorem NGO</li> <li>6. Partycypacja społeczna</li> <li>7. Rewitalizacja obszarów zdegradowanych w SOM</li> <li>8. Wprowadzenie praktyk rolnictwa ekologicznego, wspieranie lokalnych rynków rolnych, promowanie rolnictwa i ogrodów społecznych</li> <li>9. Wsparcie tworzenia lokalnych struktur pozainstytucjonalnych aktywnych w przypadkach zagrożeń</li> </ol>
	Wzmacnianie zdolności do współpracy poprzez budowanie kompetencji instytucji samorządowych i tworzenie partnerstw	Wzmacnianie systemów planowania przestrzennego i strategicznego oraz zarządzania rozwojem obszaru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tworzenie ram regulacyjnych i organizacyjnych dotyczących wspólnego zagospodarowania przestrzennego</li> <li>2. Wprowadzanie skutecznych mechanizmów i struktur zarządzania na terenie SOM</li> <li>3. Budowa nowoczesnej platformy planistycznej dla SOM</li> <li>4. Budowa systemów do analizy danych, modelowania przestrzennego i narzędzi wizualizacyjnych</li> </ol>

			<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Cyfryzacja informacji i dokumentów planistycznych, planów zagospodarowania przestrzennego i studiów</li> <li>6. Integracja Systemu Informacji Przestrzennej z rejestrami gminnymi</li> <li>7. Wykorzystanie modelu 3D w planowaniu przestrzennym i podejmowaniu decyzji w sprawie lokalizacji inwestycji, wydawanych warunków zabudowy czy też analiz dotyczących zabudowy miasta</li> <li>8. Identyfikacja wspólnych obszarów problemowych, krytycznych do projektów zintegrowanych</li> <li>9. Cyfrowa kontrola przestrzeni miejskiej</li> </ol>
		<p>Optymalizacja zasobów i kompetencji samorządów lokalnych dla zarządzania rozwojem</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompleksowa analiza dostępnych zasobów, takich jak kadra, budżet, infrastruktura, a także identyfikowanie potrzeb społecznych i gospodarczych</li> <li>2. Budowanie przez samorządy lokalne partnerstw oraz współpraca z innymi instytucjami, organizacjami społecznymi, przedsiębiorstwami i innymi podmiotami w celu wykorzystania synergii i wspólnego wykorzystania zasobów</li> <li>3. Wspólne szkolenia pracowników</li> <li>4. Tworzenie platform dialogu, konsultacji i współpracy</li> <li>5. Budowanie wiedzy i kompetencji osób zajmujących się analizą i wykorzystaniem danych gminnych</li> <li>6. Integracja usług podobnych i projektów o wymiarze ponadlokalnym</li> </ol>
		<p>Integracja polityk publicznych w SOM w kluczowych obszarach</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harmonizacja działań w zakresie ochrony środowiska, zrównoważonego zarządzania zasobami naturalnymi, ochrony przyrody, zarządzania odpadami czy ochroną wód</li> <li>2. Budowanie wspólnej strategii na rzecz ochrony i rewitalizacji terenów zielonych, promowanie ekologicznych form transportu, edukacji ekologicznej</li> <li>3. Wspólne bilansowanie potrzeb energetycznych i zarządzanie energią w obszarze metropolitalnym z produkcją energii włącznie</li> </ol>

			<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Wspólne tworzenie odpowiednich warunków dla rozwoju sektora gospodarczego i generowania miejsc pracy</li> <li>5. Budowanie wspólnych programów mieszkaniowych, uwzględniających potrzeby różnych grup społecznych oraz rozwijających mieszkalnictwo społeczne</li> <li>6. Tworzenie działań na rzecz zapewnienia dostępu do opieki zdrowotnej, usług opieki długoterminowej, programów aktywności społecznej, dostępności infrastruktury dla osób starszych czy programów edukacyjnych dla osób starszych</li> <li>7. Opracowanie map drogowych dla SOM w sferach: mieszkalnictwo, mobilność, błękitno-zielona infrastruktura (BZI), gospodarka odpadami, zarządzanie energią w celu lepszej koordynacji lokalnych polityk publicznych</li> </ol>
		<p>Budowanie systemu sprawnego zarządzania informacją oraz udostępniania danych</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integracja systemów informatycznych samorządów lokalnych z ujednoczeniem zbieranych danych</li> <li>2. Budowa systemu wymiany informacji</li> <li>3. Budowa zintegrowanego monitoringu danych lokalnych i zarządzania nimi</li> <li>4. Poprawa jakości i dostępności danych lokalnych</li> <li>5. Inwentaryzacja danych źródłowych będących w dyspozycji gmin wchodzących w skład SSOM</li> <li>6. Budowa systemów udostępniania danych dla społeczeństwa</li> <li>7. Zwiększenie efektywności wykorzystania danych do podejmowania decyzji</li> <li>8. Tworzenie platform dialogu społecznego, organizowanie konsultacji publicznych, wspieranie inicjatyw społecznych i lokalnych projektów</li> <li>9. Dostarczanie bazy wiedzy o dobrych praktykach i analizach gminnych</li> <li>10. Przebudowa systemów na potrzeby osób starszych i z niepełnosprawnościami</li> </ol>

Tab. 3. Powiązania wizji rozwoju, celów strategicznych i celów operacyjnych względem wyznaczonych kierunków działania.

Źródło: Opracowanie własne.

### Odpowiedź na zadane pytanie badawcze:

Po analizie przedstawionych powiązań pomiędzy zidentyfikowanymi w części diagnostycznej wyzwaniem i potencjałami, a wypracowanymi w projekcie Strategii: wizją, celami strategicznymi i operacyjnymi oraz kierunkami niezbędnych działań i wiązkami projektów należy stwierdzić, że:

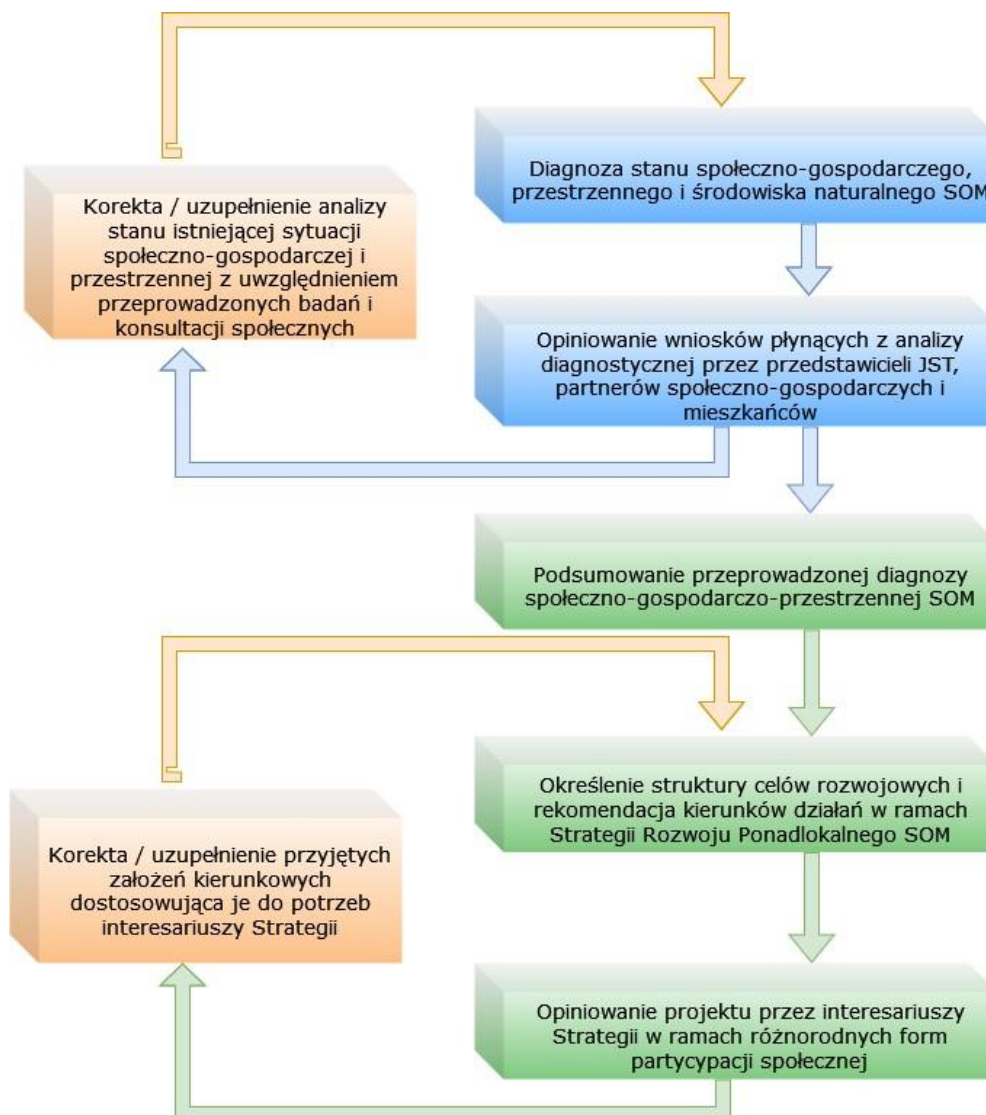
1. Opracowana diagnoza społeczno-gospodarcza, przestrzenna i środowiskowa Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego spełnia następujące kryteria oceny:
  - ✓ rzetelność i kompletność – rozumiane, jako precyzyjność, dokładność i poprawność przedstawianych informacji;
  - ✓ adekwatność i trafność – odnoszące się do założenia, że przedstawiana informacja będzie użyteczna na dalszym etapie prac strategicznych;
  - ✓ aktualność – dotycząca odniesienia ujętych informacji i wniosków płynących z diagnozy do obecnego stanu wiedzy i rzeczywistości.
2. Wnioski z procesu diagnostycznego wraz z przeprowadzoną analizą SWOT:
  - identyfikujące najważniejsze wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania rozwoju obszaru metropolitalnego;
  - nazywające główne bariery i szanse wynikające ze zidentyfikowanych uwarunkowań;
  - określające potencjały gmin wchodzących w skład SOM, nawiązujące do dostępnych zasobów oraz lokalnej specyfiki, w tym zróżnicowania terytorialnego.

stały się następnie podstawą dla wyznaczenia:

- wizji rozwojowej SOM;
  - 4 celów strategicznych w wymiarach: społecznym, gospodarczym, przestrzennym;
  - 16 celów operacyjnych;
  - 154 adekwatnych względem powyższych, rekomendowanych kierunków działań.
3. Zarówno analiza SWOT, wizja, cele, jak i kierunki działań zostały poddane wielostopniowej ocenie w ramach:
    - pisemnych konsultacji z władzami JST wchodzących w skład SOM;
    - konsultacji o charakterze społecznym w formie opinii i uwag m.in. z Komisji społeczno-gospodarczej;
    - opiniowania przez Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego.

Każdy z powyższych etapów skutkowało wprowadzeniem zmian lub uzupełnień w treści projektu Strategii, będących rezultatem działań konsultacyjnych.

4. Proces formułowania celów i kierunków działań oraz ich konfrontacja z oczekiwaniami interesariuszy Strategii, podlegał wewnętrznej spójności w ramach ściśle określonego cyklu diagnostyczno-formatywnego, co potwierdziło trafność przyjętych w Strategii założeń.



Schemat 1. Cykl diagnostyczno-formatywny kierunkowych założeń Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030.  
Źródło: Opracowanie własne.

5. Przedstawiona wizja strategiczna SOM 2030 z perspektywie do 2040 roku, sformułowana w toku wspólnych prac nad dokumentem pozostaje spójna, zarówno z całością projektu Strategii, jak również wyzwań i potencjałów rozwojowych wskazanych w wyniku opracowania diagnozy strategicznej. Wizja określa stan pożądany w każdym z obszarów życia społeczno-gospodarczego i przestrzennego na terenie SOM, urzeczywistnia potrzeby i oczekiwania, a także pomysły i uwagi interesariuszy zgłaszane w ramach procesu partycypacji społecznej.
6. Wyznaczone cele strategiczne i cele operacyjne odpowiadają rozpoznanyim wyzwaniom rozwojowym oraz znacząco wykorzystują zdiagnozowane potencjały. Cele te pozostają

wykonalne i możliwe do osiągnięcia w założonej dla implementacji Strategii perspektywie czasowej.

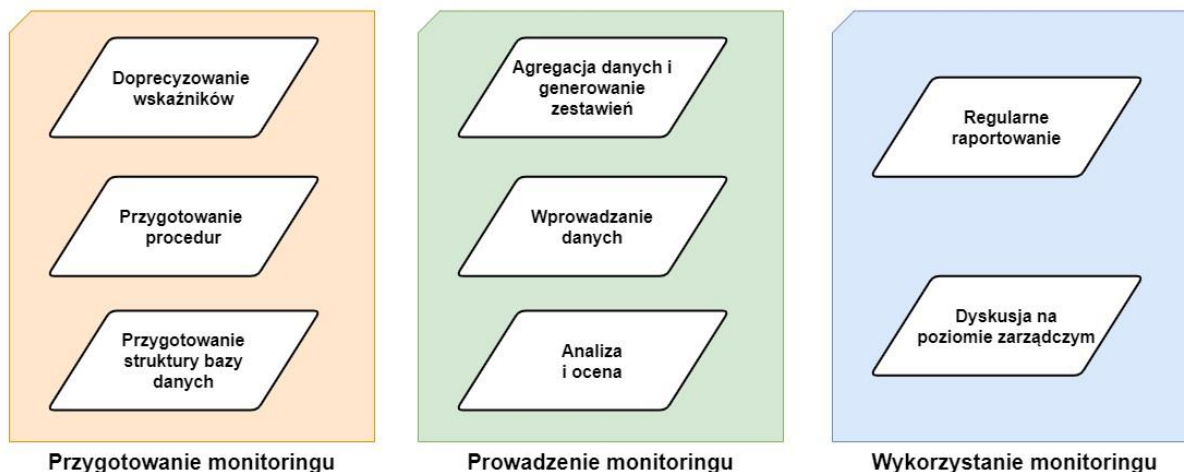
7. Określone kierunki działań i przykładowe typy projektów dobrano co do zasady odpowiednio do realizacji celów, jakim mają służyć oraz tak, aby wykorzystywać potencjały lub sprostać stawianym wyzwaniom. Jednakże kwestia wzajemnych relacji pomiędzy zakładanymi kierunkami działań i przyporządkowanymi im typami projektów, a wyznaczonymi celami operacyjnymi i strategicznymi oraz stojącymi za nimi potencjałami rozwojowymi, wymaga jeszcze przeprowadzenia drobnych uzupełnień w treści dokumentu i procesu systematyzacji. Przykładem koniecznych zmian w tym zakresie jest wskazanie wśród 1 z 15 potencjałów rozwojowych SOM uzdrowskiej oferty turystycznej, a następnie brak bezpośredniego przyporządkowania temu potencjałowi choćby jednego kierunku działań, czy typu projektu. Sytuacja taka prowadzić może do wniosku, że bardzo istotny potencjał rozwojowy SOM pozostanie niewykorzystany i nie przełoży się na żadne konkretne działania pośród interesariuszy Strategii. Wydaje się też, że generalnie należałoby zaproponować większą różnorodność potencjalnych typów projektów względem odpowiadającym im kierunkom działań. Jeszcze inny przykład pewnego braku spójności w zapisach projektu Strategii stanowi przyjęty kierunek działań w ramach celu operacyjnego 2.4, gdzie kwestia poprawy efektywności energetycznej budynków i infrastruktury miejskiej nie znajduje żadnego odzwierciedlenia w proponowanych typach projektów, a jednocześnie pojawia się w tym ujęciu wśród potencjalnych interwencji dedykowanych do realizacji w ramach celu operacyjnego 3.3.
8. Oczekiwane rezultaty planowanych działań zostały opracowane w formie tabelarycznej, prezentującej kluczowe rezultaty wraz ze wskaźnikami, ich jednostkami miary, źródłami pozyskania danych, wartością bazową i docelową oraz przewidywanym trendem zmian wartości wskaźnika. Sposób przedstawienia ww. informacji wykonano właściwie, ale nie do końca zgodny z zapisami *Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*, gdzie wskazuje się, że podmiot opracowujący projekt Strategii jest zobowiązany do oszacowania oczekiwanych rezultatów planowanych interwencji oraz wskaźników (mierników) ich osiągnięcia – w sposób konkretny, jasno zdefiniowany, mierzalny, możliwy do wyrażenia w jednostkach miary oraz osiągalny.

Autorzy Strategii przy doborze sposobu kwantyfikacji mierników przyjęli regułę monitorowania zmiany, stąd zamiast typowego wskaźnikowania liczbowego, na tym etapie powstającego dokumentu zobrazowano jedynie oczekiwany trend w ramach każdej z kategorii mierzonego zjawiska. W tym kontekście, proponuje się już na etapie wdrożeniowym Strategii (najlepiej bezpośrednio po jej uchwaleniu), opracowanie metodologii badania każdego z mierników, a następnie w zależności od niej, ustalenie wartości bazowych i docelowych wskaźników produktu i rezultatu. Dobrym punktem wyjścia do określenia minimalnych wartości określonych mierników stanowić może zakończenie prac w SSOM nad identyfikacją konkretnych kart przedsięwzięć priorytetowych (podstawowych i warunkowych), przewidywanych do realizacji w ramach instrumentu terytorialnego ZIT.

W kompetencji Biura SSOM, odpowiedzialnego za ustanowienie systemu monitorowania postępów realizacji założeń Strategii winno być również opracowanie właściwych procedur,

wskazanie osób odpowiedzialnych za kompletowanie danych oraz ich wprowadzanie do bazy, a także sposób analizy danych.

Proponowany schemat dalszego uszczegółowienia procesu monitoringu przedstawiono poniżej:



Schemat 2. Proponowany proces monitoringu na etapie realizacyjnym Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030.  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie publikacji Ministerstwa Rozwoju Regionalnego<sup>10</sup>.

9. Przygotowany w projekcie Strategii model struktury funkcjonalno-przestrzennej (SFP) pozostaje zgodny z definicją zawartą w opracowaniu Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej<sup>11</sup> zgodnie, z którym „prezentuje on pożądane kierunki rozwoju przestrzennego określonego terytorium/obszaru w danym, zakładanym horyzoncie czasowym. Przedstawia zmiany, jakie powinny zaistnieć w przestrzeni, by zrealizować wyznaczone cele strategiczne oraz osiągnąć efekty tych celów”. W metodyce opracowywania modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej uwzględniono przede wszystkim charakter partycypacyjny, wzbogacony o wiedzę z fazy diagnostycznej (badań jakościowych), wiedzę z przeprowadzonych warsztatów oraz analizę danych geoprzestrzennych. Ustalenia modelu SFP są zgodne ze współczesnymi trendami, dokumentami strategicznymi i planistycznymi jednostek wyższego szczebla. Z kolei, polityka w stosunku do Obszarów Strategicznej Interwencji (OSI) w SOM jest adresowana do trzech poziomów:

- obszaru funkcjonalnego ośrodka wojewódzkiego Szczecina (jako całości);
- miasta rdzeniowego – Szczecina;
- ośrodków ponadregionalnych wspomagających rozwój SOM z obszarem oddziaływania poza nim (Świnoujście, Stargard, Goleniów, Gryfino).

Na tej podstawie wyróżniono dwa rodzaje OSI o charakterze ponadlokalnym tj. OSI rozwojowe i OSI problemowe, rezygnując jednocześnie ze wskazania w Strategii nowych obszarów tego typu. W modelu SFP wskazano jedynie obszary zidentyfikowane w studiach uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego poszczególnych gmin SOM.

<sup>10</sup> Olejniczak K. (2012) Monitoring i ewaluacja [w:] Górniak Jarosław, Mazur Stanisław (red.): Zarządzanie strategiczne rozwojem, Warszawa, str. 239 - 257

<sup>11</sup> Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Departament Strategii, Modele struktury funkcjonalno-przestrzennej w strategiach rozwoju, maj 2020, str. 3

Tym samym, zestawiając zebrane dane i informacje odnoszące się do zagadnień przestrzennych (model struktury funkcjonalno-przestrzennej, obszary strategicznej interwencji oraz ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w obszarze funkcjonalnym) należy stwierdzić, iż pozostają one w pełnej zgodności z wypracowanymi kierunkami działań oraz wskazanymi celami rozwojowymi.

10. Ważnym elementem oceny projektu Strategii pod kątem trafności przyjętych rozwiązań jest także weryfikacja wzajemnych zależności występujących między celami rozwoju i kierunkami działań, a strategicznymi wiązkami projektów. Ze względu na uwarunkowania formalne wynikające m.in. z *Umowy Partnerstwa dla realizacji Polityki Spójności 2021-2027 w Polsce*, a także *Zasad realizacji instrumentów terytorialnych w Polsce w perspektywie finansowej UE na lata 2021-2027*, autorzy dokumentu słusznie przyjęli, iż Strategia Rozwoju Ponadlokalnego Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego 2030 będzie pełnić również rolę Strategii ZIT. Z tym faktem wiązała się konieczność wprowadzenia tzw. podejścia zintegrowanego w planowaniu i zarządzaniu terytorialnym. SSOM bazując na dotychczasowych doświadczeniach w tym zakresie, zastosował podejście zintegrowane na poziomie określania celów Strategii. Członkowie Stowarzyszenia optymalizując prace nad aktualnymi oraz przyszłymi potrzebami projektowymi, wypracowali dwustopniowe podejście: w pierwszej kolejności poprzez zwiększenie efektywności i funkcjonalności dla prognozowanych projektów; zaś w drugim kroku poprzez ideację (tj. proces generowania, rozszerzania i testowania) strategicznych wiązek projektowych, zapewniając ich spójność w ramach łączenia na poziomie poszczególnych przedsięwzięć. Kluczowym elementem integracji projektów stało się powiązanie tematyczne oraz wspólny cel, a także spajający je proces decyzyjny w połączeniu z projektowym wymiarem planowania oraz programowania strategicznego. Opierając się na przyjętej zasadzie, dokonano wspólnej analizy i doboru kryteriów, które charakteryzować mają projekty zintegrowane tj.:

- efekt realizacji projektu oddziałuje na więcej niż jedną gminę;
- komplementarność rozumiana, jako kontynuacja, uzupełnienie, ciągłość tematyczna;
- inkluzywność, rozumiana jako dostępność dla szerokiego grona interesariuszy oraz grup społecznych;
- wpływ na poprawę jakości życia;
- pozytywny wpływ na zmiany klimatu;
- poprawiający konkurencyjny wymiar SOM.

W ten sposób wskazano 8 głównych, strategicznych wiązek projektowych tj.

- EKOMOBILNY SOM, której celem jest zwiększenie atrakcyjności komunikacji miejskiej oraz neutralność klimatyczna, sprawne przemieszczanie się przy zachowaniu priorytetyzacji komunikacji zbiorowej;
- WZMOCNIENIE POTENCJAŁU ZWIĄZKU ZIT SOM, której celem jest wzmocnienie oraz rozwój kompetencji kadr Związku ZIT SOM, koordynacja realizacji działań strategicznych, w tym procesów planistycznych, monitoringowych i zarządczych w SSOM;



- EKOWSPÓŁPRACA SIĘ OPŁACA - ROZWIĄZANIA KLIMATYCZNE W SOM, której celem jest wzrost świadomości ekologicznej mieszkańców i inwestycje w środowisko naturalne;
- BŁĘKITNY ROZWÓJ W SOM, której celem jest powrót nad wodę i wykorzystanie naturalnych atutów SOM;
- KULTURA WOLNEGO CZASU W SOM, której celem jest podniesienie jakości spędzania czasu wolnego – zdrowo i ekologicznie, twórczo w oparciu o istniejące dziedzictwo, zasoby naturalne, tożsamość;
- INTEGRACJA SPOŁECZNA W SOM - DOBRA JAKOŚĆ ŻYCIA W KAŻDYM WIEKU, której celem jest aktywny, mobilny mieszkaniec metropolii i pogranicza, integracja międzypokoleniowa, aktywność w okresie senioralnym, łączenie regionów (gospodarczo, kulturowo, społecznie), a także dostępność poznawcza, dostępność bez barier;
- EDUKACJA I SUKCES ZAWODOWY - ZAWODOWE KOMPETENCJE W SOM, której celem jest współpraca na rzecz wysokich kwalifikacji zawodowych, nowoczesnie oraz w sposób innowacyjny przygotowane nowe, młode kadry do potrzeb rynku pracy, a także rozwój przyszłościowych kierunków zgodnie z regionalnym potencjałem rozwoju;
- E-FEKTYWNE ZARZĄDZANIE W SOM, E-CYFROWY ROZWÓJ W SOM, której celem jest wdrażanie innowacji cyfrowych oraz kreatywnych metod i rozwiązań w administracji i zarządzaniu.

Tak wypracowanym potencjalnym wiązkom projektów, przyporządkowane zostaną przewidywane do realizacji w ramach instrumentu ZIT przedsięwzięcia, które będą ujęte w ramach listy projektów podstawowych i warunkowych (rezerwowych). Lista ta będzie zatwierdzona w dokumencie wykonawczym, przyjmowanym odrębną uchwałą właściwego organu zgodnie z zapisami statutu SSOM, nie stanowiąc integralnej części Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030.

Zaprezentowane podejście należy uznać za w pełni uprawnione, gdyż zarówno z przyczyn formalnych, jak i praktycznych, umieszczenie konkretnej listy projektów w projekcie Strategii wiązałoby się z koniecznością przeprowadzenia jeszcze na etapie przygotowawczym pełnej procedury SOOŚ wraz z Prognozą OOŚ, zaś w procesie implementacji dokumentu wymagałoby każdorazowej jego zmiany i ponownego uchwalenia w sytuacji wycofania, bądź korekty, czy też konieczności ujęcia nowej inicjatywy w zestawieniu.

## 4. Kryterium skuteczności

**Pytanie badawcze:** Czy zaproponowane w projekcie Strategii kierunki działań umożliwią osiągnięcie celów rozwoju? Jeżeli tak, to jakie zagrożenia realizacji celów rozwoju wskazanych w projekcie Strategii należy brać pod uwagę? Jeżeli nie, to w jaki sposób można przeciwdziałać tym zagrożeniom?

W ramach kryterium skuteczności ocenie podlega przede wszystkim stopień realizacji zakładanych celów przy użyciu konkretnych narzędzi i wyznaczonych kierunków działań (*odpowiedź na pytanie, czy osiągnięto to, co zaplanowano w Strategii*), przy czym należy mieć na uwadze, iż ze względu na w pewnej mierze spekulatywny charakter ewaluacji ex-ante, w rozwinięciu przedmiotowego kryterium wskazuje się raczej na skuteczność przewidywaną, nie zaś faktyczną.

Odpowiedź na zadane powyżej pytanie zawiera się również w wypracowanych w projekcie dokumentu zasadach i systemie realizacji Strategii, które umożliwić mają osiągnięcie przyjętych celów.

W rozdziale „Zasady realizacji Strategii”, autorzy wyodrębnili de facto dwa podsystemy związane z jej implementacją:

1. podsystem wdrażania - określający zakres zaangażowania oraz odpowiedzialności podmiotów / interesariuszy uczestniczących w realizacji Strategii, a także zasady określające sposób ich działania oraz zestaw wykorzystywanych instrumentów;
2. podsystem monitoringu i ewaluacji - definiujący procedury i powiązane z nimi narzędzia służące identyfikacji, opisowi oraz ocenie skuteczności działań podejmowanych na rzecz realizacji Strategii.

### Podsystem wdrażania

Za elementy podsystemu wdrażania, mające kluczowy wpływ na skuteczność zakładanych kierunków działań na rzecz realizacji celów oraz metod ich implementacji, uznano:

- a) Szerokie spektrum interesariuszy Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030:

Wypracowano ogólne założenie, iż struktura i zarządzanie w SOM oraz system realizacji Strategii nie powinny ograniczać się (poprzez działalność poszczególnych instytucji, urzędów, czy samorządowych jednostek organizacyjnych) jedynie do wyłącznej kompetencji Walnego Zebrania Członków, Zarządu i Biura SSOM oraz JST będących członkami SSOM, ale stanowić wyzwanie i uwzględniać udział wszystkich interesariuszy obszaru funkcjonalnego. Z tego względu, za podstawowe zasady współdziałania przy wdrażaniu Strategii, autorzy dokumentu przyjęli:

- zasadę partycypacji społecznej;

- zasadę partnerstwa;
- zasadę networkingu.

Odzwierciedleniem powyższych założeń jest schemat implementacyjny, proponujący szeroki udział społeczności lokalnej i wszystkich podmiotów działających w SOM w zarządzaniu Strategią, co należy uznać za czynnik inkluzywny, wpływający pozytywnie na ocenę analizowanego kryterium.

b) Formalne zarządzanie wdrażaniem:

Schemat organizacyjny podsystemu wdrażania Strategii, zgodnie z przyjętą zasadą inkluzywności, obejmuje zarówno podmioty o charakterze administracyjnym, jak i partnerów społecznych, gospodarczych oraz instytucjonalnych zgrupowanych w zespołach roboczych / tematycznych, a także społeczeństwo występujące, jako ciało doradcze.

Zadania związane z bieżącym wdrażaniem Strategii Rozwoju Ponadlokalnej SOM 2030 będą realizowane poprzez działające w ramach struktur Stowarzyszenia Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego:

- Walne Zebranie Członków Stowarzyszenia (Zebranie), pełniące funkcję organu decyzyjnego;
- Zarząd Stowarzyszenia (Zarząd), pełniący rolę organu wykonawczego;
- Biuro Stowarzyszenia (Biuro), będące jednostką administracyjną realizującą bieżące i operacyjne zadania Stowarzyszenia;
- wyznaczonych pracowników urzędów miejskich, gminnych/powiatowych (koordynatorzy JST), odpowiedzialnych za realizację założeń strategicznych na poziomie JST.

Zatem zaproponowany w Strategii mechanizm zarządczy, uwzględniający poszanowanie zasad: partycypacji społecznej i partnerstwa, transparentności oraz elastyczności reagowania, ocenia się pozytywnie, wskazując na przewidywaną, wysoką skuteczność całego modelu.

c) Standardy współpracy w zakresie zarządzania relacjami w Partnerstwie SOM oraz w zakresie rozwoju SOM:

Określone w projekcie Strategii 10 standardów współpracy w zakresie zarządzania relacjami w Partnerstwie SOM oraz w zakresie rozwoju SOM, wyznaczyć ma pożądany, docelowy kształt relacji i mechanizmów organizujących współpracę w SOM w kluczowych wymiarach jego funkcjonowania.

Przyjęte na bazie doświadczeń członków Związku Miast Polskich standardy należy uznać za istotne elementy podsystemu wdrażania, pozwalające na stworzenie optymalnego układu instytucjonalnego, zarządzającego Partnerstwem SOM.

d) Wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych:

W ramach systemu realizacyjnego opracowano zestaw wytycznych, służących tworzeniu dokumentów wykonawczych / operacyjnych do Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 tj.:

- realizowanie celów strategicznych i celów operacyjnych Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030, w tym osiągnięcie przyjętych wskaźników;
- zachowanie partycypacyjnego podejścia;
- kierowanie się ustaleniami i rekomendacjami zawartymi w dokumentach planistycznych i strategicznych;
- zapewnienie zgodności z dokumentami i aktami prawnymi szczebla regionalnego i krajowego;
- realizowanie celów polityki zawartych w art. 5 Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1060;
- poszanowanie zasad horyzontalnych wyrażonych w art. 9 Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1060;
- dostosowanie obowiązujących dokumentów wykonawczych / operacyjnych do zapisów Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030.

W ocenie zespołu ewaluatorów, zaprezentowane ogólne wytyczne dla dokumentów wykonawczych / operacyjnych, których zadaniem jest wytworzenie zintegrowanego ekosystemu instrumentów wdrożeniowych, będą miały pozytywny wpływ na skuteczność implementacji Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030.

Niemniej, skuteczność funkcjonowania podsystemu wdrażania w opisywanym zakresie działań wymagać będzie w dalszej kolejności zaangażowania koordynatorów JST, którzy powinni w ściśle określonym czasie dokonać analizy aktualności planów, programów, projektów i strategii na swoim obszarze oddziaływania, jednocześnie przedstawiając rekomendacje dla dalszego ich funkcjonowania.

#### Podsystem monitoringu i ewaluacji:

W celu uzyskania rzetelnych i obiektywnych informacji o stopniu realizacji Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 zaplanowano wykorzystanie zarówno procedur monitoringowych i sprawozdawczych (w formie m.in. raportu rocznego opracowanego przez Biuro SSOM, przekazywanego do akceptacji przez Zarząd SSOM), a także procedur ewaluacyjnych – rozumianych, jako systematyczna (nie rzadziej niż raz na kwartał) i obiektywna ocena zawartych w nich założeń, procesu ich realizacji oraz uzyskiwanych rezultatów, pod kątem skuteczności, trwałości, efektywności i użyteczności podjętych działań.

Dodatkowo, poza realizowaną obecnie ewaluacją *ex-ante*, przeprowadzone zostaną również oceny Strategii w okresie średniookresowym (ewaluacja *on-going*) i po zakończeniu okresu implementacji dokumentu w formie ewaluacji *ex-post*.

Wypracowany w ramach Strategii podsystem monitoringu i ewaluacji oparty jest na miernikach, wyselekcjonowanych na potrzeby weryfikacji stopnia osiągnięcia przyjętych w dokumencie celów strategicznych i operacyjnych.

Należy jednak wskazać, iż w warstwie proceduralnej, oceniany podsystem jest modelem w pierwszym stopniu rozwoju, gdyż na etapie wdrożeniowym dokumentu koniecznym będzie m.in. ustalenie metodologii badania każdego z mierników, a także w zależności od niej, ustalenia wartości bazowych i docelowych. Ponadto, niezbędnym będzie opracowanie właściwych procedur, wskazanie osób odpowiedzialnych za kompletowanie danych oraz ich wprowadzanie do bazy, sposób analizy danych oraz częstotliwość raportowania (*szerzej w rozdziale 3 niniejszego dokumentu „Kryterium trafności”*).

Podsumowując, dzięki usankcjonowanej procedurze badania zmian zachodzących w przestrzeni SOM w wyniku wdrażania Strategii, zaproponowany podsystem monitoringu i ewaluacji należy ocenić pozytywnie, gdyż gwarantuje on skuteczną kontrolę stopnia realizacji poszczególnych celów. Na etapie rzeczywistej implementacji dokumentu wymagane jednak będzie dalsze doprecyzowanie zasad prowadzenia wyżej opisanych działań.

Poza czynnikami wewnętrznymi o charakterze proceduralnym, które mogą mieć wpływ na skuteczność zakładanych w Strategii działań, zauważalne zagrożenia realizacji celów rozwoju obszaru funkcjonalnego wynikać mogą z wpływu, niezależnych od interesariuszy, czynników zewnętrznych.

Na efektywność wdrażania poszczególnych założeń Strategii istotnie wpłynąć mogą przede wszystkim długotrwałe konsekwencje społeczno-ekonomiczne występowania pandemii COVID-19, a także przedłużający się konflikt wojenny w Ukrainie i związana z tym niestabilność zachowań w gospodarce krajowej i polityce społecznej (np. możliwa recesja, utrzymująca się wysoka inflacja, kryzys uchodźczy i na rynku pracy etc.).

W tej sytuacji ważnym elementem stabilizacji systemu w skali Polski, oddziałującym na osiąganie celów założonych w Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 będzie niewątpliwie poziom dostępności do źródeł finansowania pochodzących z Unii Europejskiej. Poza środkami założonymi dla Polski w nowej perspektywie na lata 2021-2027 (w tym z instrumentu terytorialnego ZIT), kluczowym będzie zagwarantowanie pełnej dostępności do funduszy ujętych w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO).

### **Odpowiedź na zadane pytanie badawcze:**

Po analizie przedstawionych w projekcie Strategii rozwiązań wpływających bezpośrednio na ocenę stopnia skuteczności osiągnięcia celów rozwoju przy zakładanych kierunkach działań, należy uznać je za prawidłowe i uprawdopodobniające wysoki poziom realizacji celów strategicznych i operacyjnych.

W tym miejscu należy jednak zauważyć, iż w sferze zarządzania Strategią występują elementy, które mogą negatywnie wpływać na efektywność podejmowanych działań co sprawia, że

wskazane w dokumencie zasady jego realizacji powinny zostać doprecyzowane i uzupełnione najpóźniej do momentu przystąpienia prac aktualizacyjnych, uwzględniając m.in. następujące aspekty:

- standardy współpracy w zakresie zarządzania relacjami w Partnerstwie SOM oraz w zakresie rozwoju SOM – poprzez stworzenie realnych narzędzi weryfikujących z określoną częstotliwością poziom realizacji poszczególnych standardów przez partnerów - JST np. w kwestii aktualizacji diagnozy zasobów i konkurencyjności obszaru funkcjonalnego, programowania rozwoju SOM, czy integracji dokumentów strategicznych / operacyjnych samorządów lokalnych i ich partnerów społeczno-gospodarczych;
- wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych – zgodnie z zapisami projektu dokumentu, „*Strategia Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 powstała z udziałem głównych interesariuszy obszaru funkcjonalnego. Dokument wyznacza strategiczne cele i kierunki rozwoju SOM i ma nadrzędne znaczenie w stosunku do pozostałych dokumentów niższego rzędu*”, co wymusza wskazanie mechanizmów monitorowania postępów poszczególnych JST w dostosowywaniu obowiązujących dokumentów wykonawczych / operacyjnych do zapisów Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030, a także zastosowanie ww. zależności przy opracowywaniu nowych dokumentów o charakterze strategicznym, czy planistycznym np. Miejskich Planów Adaptacji do zmian klimatu, czy gminnych planów ogólnych;
- monitoring i ewaluacja – poprzez stworzenie mechanizmu, uwzględniającego zasady współpracy i wymiany informacji między Biurem Stowarzyszenia SOM, a poszczególnymi Partnerami; niezbędne jest powstanie platformy służącej przekazywaniu przez koordynatorów JST bieżących danych ważnych z punktu widzenia prowadzenia działań monitoringowych i ewaluacyjnych, a dostępnych jedynie na poziomie gminy / powiatu; wg autorów Strategii „*całościowy system monitoringu i sprawozdawczości będzie podstawą do przeprowadzenia ewaluacji on-going oraz oceny stopnia aktualności Strategii*”, co wskazuje też na potrzebę możliwie precyzyjnego określenia, z jaką częstotliwością planowane byłoby przeprowadzenie tego typu ewaluacji i aktualizacji Strategii. Istotnym zadaniem dla pracowników Biura SSOM zaangażowanych w monitoring postępów realizacji założeń dokumentu oraz sprawozdawczości będzie ustalenie metodologii badania dla każdego z mierników, a także ustalenie wartości bazowych i docelowych poszczególnych typów wskaźników. Biuro powinno być również odpowiedzialne za wypracowanie właściwych procedur formalnych i osobowych dotyczących tworzenia baz danych, sposobu ich analizy i częstotliwości raportowania.

## 5. Kryterium efektywności

**Pytanie badawcze:** Jakie są bariery instytucjonalno-zarządcze, które mogą ograniczać osiągnięcie realizacji celów projektu Strategii?

Ocena projektu Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 pod kątem kryterium efektywności polega na analizie zachodzących relacji między niezbędnymi nakładami, kosztami i zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi), a przewidywanymi do osiągnięcia efektami interwencji<sup>12</sup>. Stąd, podobnie jak w przypadku kryterium skuteczności, ma ona charakter prognostyczny.

W przypadku przedmiotowej Strategii kluczowa będzie również odpowiedź na dwa pytania:

1. Czy zakładane, bądź zbliżone efekty interwencji można osiągnąć przy wykorzystaniu innych instrumentów?
2. Czy przewidywane / podobne efekty prowadzonych działań można osiągnąć przy wykorzystaniu niższych, niż zakładane nakłady finansowe?

Z oczywistych przyczyn, specyfika prowadzonej ewaluacji ex-ante pozwala odnieść się w miarę skutecznie i w ograniczonym zakresie do przewidywanej efektywności interwencji, zaś odpowiedź na ww. pytania opierać się może jedynie o przyjęte założenia dotyczące przebiegu danej interwencji, bez możliwości odniesienia się do jej widocznych skutków.

Przyjmując konkluzje zawarte w rozdziałach: 3 i 4 niniejszego Raportu tj. „Kryterium trafności” i „Kryterium skuteczności”, w których pozytywnie oceniono zarówno proces przygotowania diagnozy oraz wizji, celów i kierunków działań przewidzianych w Strategii, jak i posiadane przez SSOM oraz partnerów Porozumienia zasoby osobowe, techniczne i administracyjne pozwalające na efektywną implementację dokumentu, należy postawić tezę, że wskazany dobór instrumentów do realizacji celów rozwojowych jest optymalny.

Zasoby finansowe wskazane w projekcie Strategii zostały określone, poza instrumentem ZIT, w sposób ramowy. W dokumencie wskazano m.in., że:

*„Główną przesłanką do określenia ram finansowych dla działań strategicznych stanowią budżety samorządów tworzących Szczeciński Obszar Metropolitalny oraz wieloletnie prognozy finansowe. W celu skutecznej realizacji przedsięwzięć wynikających ze Strategii wykorzystane zostaną środki z różnych źródeł, a w szczególności:*

- *środki własne samorządów SSOM;*
- *środki z funduszy celowych i dotacji celowych;*
- *środki Unii Europejskiej z FEPZ 2021-2027<sup>13</sup>;*

<sup>12</sup> „Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej”, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012, str. 18

<sup>13</sup> Fundusze Europejskie dla Pomorza Zachodniego 2021-2027

- *środki Unii Europejskiej w ramach programów krajowych (w tym FEnIKS 2021-2027<sup>14</sup>);*
- *środki Unii Europejskiej w ramach innych funduszy, programów i inicjatyw;*
- *budżet państwa;*
- *programy rządowe;*
- *środki z sektora prywatnego, w tym PPP;*
- *środki z innych źródeł zewnętrznych, w tym kredyty, pożyczki, leasing, instrumenty finansowe;*
- *środki własne SSOM;*
- *inne dostępne środki finansowe”.*

Projekt Strategii precyzyjnie wskazuje na możliwe źródła finansowania przedsięwzięć na obszarze SOM i wysokość planowanego wsparcia w ramach terytorialnego instrumentu finansowego ZIT.

Przewidywane do realizacji inicjatywy partnerów Porozumienia, charakteryzujące się zintegrowanym podejściem i wpisujące się w opisane w rozdziale 3 strategiczne wiązki projektów, współfinansowane będą w znacznym stopniu poprzez środki z perspektywy finansowej UE na lata 2021-2027 pochodzące, w szczególności z programów: regionalnego – Fundusze Europejskie dla Pomorza Zachodniego 2021-2027 (FEPZ) i krajowego – Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat i Środowisko 2021-2027 (FEnIKS), co w praktyce oznacza realizację przedsięwzięć z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), Europejskiego Funduszu Społecznego plus (EFS+) oraz Funduszu Spójności (FS).

Należy jednak pamiętać, iż finansowanie Strategii nie będzie odbywać się jedynie przy wykorzystaniu instrumentu ZIT co oznacza, że odpowiednie struktury Biura SOM i przede wszystkim koordynatorzy JST powinni na bieżąco monitorować i cyklicznie raportować zarówno dostępność środków własnych (budżet gminy / powiatu, Wieloletnia Prognoza Finansowa – WPF), jak i środków zewnętrznych (np. budżet państwa, Krajowy Program Operacyjny – KPO, czy Fundusze Norweskie), które mogłyby zostać wykorzystane na skuteczną implementację kierunków działań tejże Strategii.

### **Odpowiedź na zadane pytanie badawcze:**

Po analizie przedstawionych w projekcie Strategii relacji między niezbędnymi nakładami, kosztami i zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi), a przewidywanymi do osiągnięcia efektami interwencji należy uznać, iż dokument prawidłowo określa ramy finansowania przyjętych kierunków działań, wskazując na potencjalnie dostępne źródła ich przeprowadzenia.

Ze względu na długookresowy horyzont realizacji Strategii, a także charakter zdefiniowanych kierunków działań i brak enumeratywnie wymienionych do wdrożenia projektów, nie ma obecnie możliwości dokładnego oszacowania kosztów implementacji dokumentu, ani wskazania wszystkich, konkretnych źródeł finansowania. Można jednak zauważyć, że na tym etapie tworzenia Strategii, zdolność JST – partnerów Porozumienia do współfinansowania

---

<sup>14</sup> Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027



zakładanych kierunków działań ocenia się pozytywnie, co będzie mieć niebagatelny wpływ na ostateczną efektywność inicjowanych interwencji i możliwość osiągnięcia założonych celów rozwojowych.

Przyjmując założenie, że środki UE skupione wokół polityki spójności na lata 2021-2027, a także Krajowego Programu Operacyjnego zostały już w przeważającej części przesądzone w kontekście szczegółowych warunków wsparcia i ich priorytetyzacji, dobór źródeł finansowania poszczególnych kierunków działań, czy wiązek projektów należy uznać za trafny.

Tym samym, przy sprzyjających uwarunkowaniach zewnętrznych istnieje duże prawdopodobieństwo realizacji znacznej części inicjatyw poszczególnych interesariuszy z obszaru SOM, przewidywanych do wsparcia w ramach Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030.

## 6. Kryterium spójności wewnętrznej

**Pytanie badawcze:** Czy poszczególne elementy projektu Strategii są ze sobą spójne? Jeżeli nie, gdzie występują niespójności i jaki powinien być zakres zmian?

Ocena projektu Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 pod kątem kryterium spójności wewnętrznej polega na weryfikacji struktury dokumentu pod względem zachowania właściwej logiki powiązań pomiędzy wizją rozwoju obszaru funkcjonalnego, celami strategicznymi i operacyjnymi, a zaplanowanymi kierunkami działań i wiązkami projektów, a także na sprawdzeniu zgodności z obowiązującymi przepisach prawa krajowego.

Zasady dotyczące opracowania strategii rozwoju ponadlokalnego reguluje *Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2023 r. poz. 1259, 1273 ze zm.)* i przede wszystkim *Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2023 r. poz. 40, 572, 1463, 1688)*.

Zgodnie z art. 10g. *Ustawy o samorządzie gminnym*:

„1. Gminy sąsiadujące, powiązane ze sobą funkcjonalnie, mogą opracować strategię rozwoju ponadlokalnego będącą wspólną strategią rozwoju tych gmin w zakresie ich terytorium.

2. Strategia rozwoju ponadlokalnego:

1) jest opracowywana z udziałem powiatu, jeżeli w jej opracowywaniu uczestniczą wszystkie gminy z terytorium tego powiatu;

2) może być opracowywana z udziałem powiatu, jeżeli przynajmniej jedna gmina, o której mowa w ust. 1, znajduje się na jego terytorium.

3. Do strategii rozwoju ponadlokalnego przepisy art. 10e ust. 2–4 stosuje się odpowiednio.

4. W celu przygotowania i realizacji strategii rozwoju ponadlokalnego jednostki samorządu terytorialnego mogą tworzyć w szczególności związek międzygminny, o którym mowa w art. 64, lub związek powiatowo-gminny, o którym mowa w art. 72a ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2022 r. poz. 1526), lub stowarzyszenie, o którym mowa w art. 84, lub zawierać porozumienie międzygminne, o którym mowa w art. 74.

4a. Organ stanowiący związku międzygminnego albo stowarzyszenia, o którym mowa w art. 84, w drodze uchwały, określa szczegółowy tryb i harmonogram opracowania projektu strategii rozwoju ponadlokalnego, w tym tryb konsultacji, o których mowa w art. 6 ust. 3 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.

4b. W przypadku opracowywania strategii rozwoju ponadlokalnego przez porozumienie międzygminne, o którym mowa w art. 74, szczegółowy tryb i harmonogram opracowania projektu strategii rozwoju ponadlokalnego, w tym tryb konsultacji, o których mowa w art. 6 ust. 3 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, jest przyjmowany przez organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego, której powierzono opracowanie projektu strategii rozwoju ponadlokalnego.

5. Projekt strategii rozwoju ponadlokalnego opracowuje odpowiednio wójt albo starosta wskazany w porozumieniu międzygminnym, organ wykonawczy związku międzygminnego albo stowarzyszenia oraz przedkłada go zarządowi województwa w celu wydania opinii dotyczącej sposobu uwzględnienia ustaleń i rekomendacji w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w województwie określonych w strategii rozwoju województwa.

6. Zarząd województwa wydaje opinię, o której mowa w ust. 5, w terminie 30 dni od dnia otrzymania projektu strategii rozwoju ponadlokalnego. W przypadku braku opinii we wskazanym terminie uznaje się, że strategia rozwoju ponadlokalnego jest spójna ze strategią rozwoju województwa.

7. Strategia rozwoju ponadlokalnego jest przyjmowana przez organ stanowiący związku międzygminnego albo stowarzyszenia, w drodze uchwały.

8. Strategia rozwoju ponadlokalnego opracowana przez porozumienie międzygminne jest przyjmowana przez właściwe rady gmin i obowiązuje od dnia jej przyjęcia przez ostatnią radę gminy. Strategia rozwoju ponadlokalnego opracowana z udziałem powiatu jest przyjmowana również przez radę powiatu i obowiązuje od dnia jej przyjęcia przez ostatnią radę gminy lub powiatu.

9. Strategia rozwoju ponadlokalnego podlega aktualizacji, jeżeli wymaga tego sytuacja społeczna, gospodarcza lub przestrzenna obszaru objętego strategią albo gdy jest to konieczne dla zachowania jej spójności ze strategią rozwoju województwa. Do aktualizacji strategii rozwoju ponadlokalnego stosuje się ust. 4a–8 oraz art. 10e ust. 2–4. z kolejnymi ustępami wskazanego artykułu Ustawy o samorządzie gminnym”.

Szczególnie istotne jest ujęte w ust. 3 art. 10g odwołanie do stosowania w przypadku tworzenia strategii rozwoju ponadlokalnego przepisów art. 10e ust. 2–4 ustawy, który w ust. 3 wskazuje m.in. na zakres i oczekiwaną strukturę strategii rozwoju gminy tj.:

„... zawiera wnioski z diagnozy, o której mowa w art. 10a ust. 1 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2021 r. poz. 1057), przygotowanej na potrzeby tej strategii, oraz określa w szczególności:

- a) cele strategiczne rozwoju w wymiarze społecznym, gospodarczym i przestrzennym;
- b) kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych;
- c) oczekiwane rezultaty planowanych działań, w tym w wymiarze przestrzennym oraz wskaźniki ich osiągnięcia;

- d) model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy;
  - e) ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej<sup>15</sup>;
  - f) obszary strategicznej interwencji określone w strategii rozwoju województwa, o której mowa w art. 11 ust. 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2022 r. poz. 2094), wraz z zakresem planowanych działań;
  - g) obszary strategicznej interwencji kluczowe dla gminy, jeżeli takie zidentyfikowano, wraz z zakresem planowanych działań;
  - h) system realizacji strategii, w tym wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych;
  - i) ramy finansowe i źródła finansowania;
4. musi być sporządzona w formie tekstowej oraz graficznej zawierającej zobrazowanie treści, o których mowa w szczególności w zakresie modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej oraz obszarów strategicznej interwencji”.

Strategia Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030, pomimo swojego nieobligatoryjnego charakteru, co wynika z zapisów art. 10g. ust. 1 *Ustawy o samorządzie gminnym*, stała się dokumentem obowiązkowym w momencie, gdy zaczęła pełnić jednocześnie funkcję Strategii ZIT, która z kolei stanowi strategiczną podstawę do pozyskania środków finansowych z Unii Europejskiej w perspektywie 2021-2027, w szczególności w ramach instrumentu terytorialnego ZIT.

Oceny spójności projektu Strategii z dokumentami wyższego rzędu szczebla regionalnego (Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2030) i krajowego (Krajowa Polityka Miejska 2030 i Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030) dokonano w kolejnym rozdziale niniejszego Raportu, poświęconemu spójności zewnętrznej Strategii.

Zaprezentowany projekt Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 składa się z kilkunastu rozdziałów:

1. Wprowadzenie
2. Podsumowanie diagnozy społeczno-gospodarczo-przestrzennej Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego
3. Architektura zamierzeń Strategii
4. Misja i wizja Stowarzyszenia Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego
5. Struktura celów rozwoju
6. Wymiar terytorialny
7. Udział społeczny w opracowaniu Strategii, harmonogram, uczestnicy

---

<sup>15</sup> Ze względu na rozpoczęcie procesu przygotowania Strategii przed wejściem w życie w dniu 24.09.2023 roku Ustawy z dnia 7 lipca 2023 r. o zmianie ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2023 poz. 1688), wprowadzającej m.in. zmiany w Ustawie o samorządzie gminnym, nie istniała potrzeba implementacji do treści dokumentu szerokiej analizy w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w sprawach określonych do tego momentu Ustawą o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (m.in. zasad lokalizacji różnego typu urządzeń i obiektów).

8. Zasady realizacji Strategii
9. Zintegrowane projekty oraz ich powiązania
10. Spójność Strategii z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu
11. Strategiczna Ocena Oddziaływania na Środowisko
12. Wykaz skrótów
13. Wykaz tabel i rysunków
14. Źródła informacji.

Przedstawiona struktura projektu dokumentu odpowiada co do zasady wszystkim obligatoryjnym elementom strategii rozwoju ponadlokalnego, wskazanym w art. 10e ust. 3 *Ustawy o samorządzie gminnym*, tworząc logiczny ciąg na osi diagnoza – wnioski – cele – rekomendowany kierunek działań – wiązka projektów – interwencja (typ projektu).

W ujęciu bardziej szczegółowym, proponowana Strategia przedstawia kolejno:

- 1) podsumowanie procesu diagnostycznego w formie syntezy *„Diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej i przestrzennej na potrzeby opracowania Strategii Rozwoju Ponadlokalnego dla Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego (SOM) do roku 2030”*. Synteza ta wskazała zgodnie z zapisami art. 10a ust. 1 *Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju* relacje funkcjonalno-przestrzenne i organizacyjne w wybranych sferach obszaru funkcjonalnego, które docelowo zintegrowane, będą stanowiły kierunkową i spójną wizję rozwoju oraz realizacji celów gospodarczo-społecznych obszaru metropolitalnego. Diagnoza stała się również podstawą do opracowania kluczowych wniosków, które przyczyniły się do skutecznego zaprojektowania modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej do Strategii;
- 2) spodziewane efekty wdrażania dokumentu służące budowaniu partnerskiego modelu współpracy w SOM i schemat logiczny struktury Strategii, uwzględniający hierarchiczne uporządkowanie Misji, wizji, celu nadrzędnego i stawianych wyzwań, wspólnych pól integracji dla SOM, strategicznych obszarów działań i celów rozwoju;
- 3) część prezentującą Misję Stowarzyszenia SOM oraz pożądaną wizję rozwoju SOM 2030 w perspektywie do 2040 roku;
- 4) rozdział obrazujący strukturę celów rozwoju na poziomie strategicznym i operacyjnym w odniesieniu do każdego wyznaczonego obszaru tematycznego, a także opisy powiązań poszczególnych celów z proponowanymi kierunkami działań i przykładowymi typami projektów;
- 5) model struktury funkcjonalno-przestrzennej wraz z rekomendacjami do prowadzenia polityki przestrzennej na obszarze SOM. Model tworzą: syntetyczna część opisowa oraz część graficzna. Opis SFP został przygotowany w sposób przeglądowy, wskazując na kluczowe elementy oraz podsumowanie ze sformułowaniem najistotniejszych wniosków. Z kolei, część graficzna składa się z 9 plansz, prezentujących wybrane istotne zagadnienia funkcjonalno-przestrzenne i stanowi ona załącznik do Strategii. W przedmiotowym rozdziale dokumenty, autorzy wskazują także dostępne w SOM obszary strategicznej interwencji (OSI) o randze ponadlokalnej;
- 6) część poświęconą udziałowi społecznemu w opracowaniu projektu Strategii, ze szczególnym uwzględnieniem partycypacyjnego charakteru dokumentu;

- 7) rozdział dotyczący zasad realizacji Strategii, mający na celu stworzenie warunków wspierających efektywne oraz skuteczne osiągnięcie celów rozwojowych wyznaczonych w dokumencie, w tym: przewidywaną strukturę oraz zarządzanie, monitoring i ewaluację, ramy finansowe oraz źródła finansowania działań w ramach Strategii, ogólne wytyczne do sporządzania dokumentów wykonawczych, a także oczekiwane rezultaty planowanych działań wraz z systemem mierników (wskaźników);
- 8) sposoby wskazania projektów zintegrowanych oraz ich powiązania, a także potencjalne wiązki projektów zidentyfikowane w SOM;
- 9) rozdział środowiskowy, uwzględniający informacje dotyczące SOOŚ oraz opiniowanie przez instytucje trzecie projektu Strategii, zgodnie z *Ustawą z dnia 3 października 2008 roku o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie (Dz. U. 2008 nr 199 poz. 1227)*.

### **Odpowiedź na zadane pytanie badawcze:**

Analizując spójność przedstawionej w dokumencie wizji rozwoju SOM, wypracowanych celów strategicznych i operacyjnych dla poszczególnych obszarów z kierunkami działań i przyporządkowanymi im wiązkami projektów oraz typami interwencji należy potwierdzić prawidłową logikę wewnętrzną powiązań pomiędzy wskazanymi elementami Strategii.

Wzajemne powiązania wizji rozwoju SOM z celami strategicznymi i operacyjnymi oraz kierunkami zaplanowanych działań zaprezentowano szczegółowo w tabeli nr 3 rozdziału „Kryterium trafności” niniejszego Raportu. W tej części badania ex-ante zwrócono również uwagę na konieczność przeprowadzenia procesu uzupełnień i systematyzacji wyżej wskazanych powiązań, szczególnie w relacji pomiędzy potencjałami rozwojowymi, celami, kierunkami działań i przykładowymi typami projektów.

Na tym etapie oceny spójności wewnętrznej projektu Strategii niezbędnym jest podkreślenie szczególnej wagi i roli procesu jej głębokiego uspołecznienia poprzez wykorzystanie udziału strony społecznej, począwszy od prac nad diagnozą SOM, poprzez etap ankietowo-warsztatowy aż po otwarte, ogólnodostępne konsultacje całości dokumentu. To wszystko w połączeniu z przeprowadzoną analizą danych statystycznych, polityk i dokumentów strategicznych obowiązujących w poszczególnych JST – członkach SSOM oraz w samym SSOM, a także z rozpoznanymi potencjałami rozwojowymi i wyzwaniem, stanowi stabilny fundament dla stworzonego schematu celów rozwoju i kierunków działań.

W zakresie polityki przestrzennej w SOM, nawiązując do celów rozwoju oraz modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej, zdefiniowano szereg ustaleń i rekomendacji w podziale na 7 stref (centra miast; tereny o funkcjach mieszkaniowych – zabudowa wielorodzinna; tereny o funkcjach mieszkaniowych – zabudowa jednorodzinna; tereny o funkcjach usługowych; tereny aktywności gospodarczej; tereny użytkowane rolniczo; osnowa przyrodnicza i tereny otwarte), które będą kształtować i rozwijać ład przestrzenny obszaru funkcjonalnego. Podjęte wnioski i rekomendacje w zakresie modelu SFP pozostają w pełni spójne z opracowaną siatką celów rozwoju oraz kierunków działań i służą ich realizacji.

Elementem projektu Strategii wpisującym się w wymiar przestrzenny są również obszary strategicznej interwencji (OSI). OSI zostały zdefiniowane w *Ustawie z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju i oznaczają „obszary o zidentyfikowanych lub potencjalnych powiązaniach funkcjonalnych lub o szczególnych warunkach społecznych, gospodarczych lub przestrzennych, decydujących o występowaniu barier rozwoju lub trwałych, możliwych do aktywowania, potencjałów rozwojowych, do których jest kierowana interwencja publiczna łącząca inwestycje, w szczególności gospodarcze, infrastrukturalne lub w zasoby ludzkie, finansowane z różnych źródeł lub rozwiązania regulacyjne”*.

W projekcie ewaluowanego dokumentu wyodrębniono dwa rodzaje OSI o charakterze ponadlokalnym: *rozwojowe i problemowe* (szerzej zidentyfikowane w Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do 2030 roku), odstępując jednocześnie od wyznaczenia nowych obszarów strategicznej interwencji. W modelu SFP wskazano jedynie obszary zidentyfikowane w studiach uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gmin – partnerów Porozumienia.

W przypadku ponadlokalnych OSI, przeprowadzona w ramach badania ex-ante analiza potwierdziła komplementarność szeregu celów i kierunków działań Strategii, które wspierać będą wykorzystanie rozpoznanych potencjałów oraz niwelować negatywny wpływ zdiagnozowanych problemów i wyzwań.

Odnosząc się do całości zagadnień przestrzennych opracowanych w Strategii, nie stwierdzono występowania różnic pomiędzy siatką celów i kierunkami działań, a założeniami modelu SFP, ustaleniami oraz rekomendacjami w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej, a także ponadlokalnymi OSI.

Generalnie, przygotowanie projektu Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 pod kątem ocenianego kryterium należy uznać za prawidłowe, gdyż dokument cechuje wysoka spójność wewnętrzna oraz poprawna matryca powiązań pomiędzy wskazanymi celami rozwoju, a zaplanowanymi kierunkami działań. Ważny aspekt wydanej oceny stanowi wysoki stopień uszczegółowienia poziomu operacyjnego Strategii, który poprzez rekomendację szeregu kierunków i typów interwencji pozwala na pozytywną ocenę wypracowanej struktury dokumentu i stwierdzenie, że nie zachodzą w niej wewnętrzne sprzeczności. Ponadto, przyjęte założenia realizacyjne nie dublują się, często mają natomiast charakter uzupełniający.

## 7. Kryterium spójności zewnętrznej

**Pytanie badawcze:** Czy cele strategiczne i cele operacyjne przyjęte w projekcie Strategii są spójne z najważniejszymi dokumentami strategicznymi i programowymi na poziomie krajowym i wojewódzkim? Jeżeli nie, to w jakim zakresie występuje brak spójności i jakie zmiany należy wprowadzić, aby zachować spójność z tymi dokumentami?

Wprowadzona w życie w 2020 roku *Ustawa o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2020 poz. 1378)*, usankcjonowała zasadnicze zmiany w systemie zarządzania rozwojem kraju, poprzez integrację planowania społeczno-gospodarczego i przestrzennego w dokumentach strategicznych, przygotowywanych na poziomie: krajowym, regionalnym i lokalnym.

Zgodnie z zapisami powyższej ustawy, strategia rozwoju gminy, czy też strategia rozwoju ponadlokalnego (tworzona w oparciu o zapisy *Ustawy o samorządzie gminnym*) musi wykazywać się spójnością z ustaleniami i rekomendacjami, określonymi w odpowiedniej strategii krajowej, jak i we właściwej strategii rozwoju województwa w celu zapewnienia systemowej integralności dokumentów, a także umożliwieniu komplementarności działań podejmowanych na różnych poziomach zarządzania, w szczególności na obszarach strategicznej interwencji (OSI).

Z tego względu, w ramach kryterium spójności zewnętrznej zespół ewaluatorów, podobnie jak autorzy projektu Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030, przeprowadził ocenę porównawczą założeń opracowania względem następujących dokumentów strategicznych wyższego rzędu:

- Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2030;
- Krajowa Polityka Miejska 2030;
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030.

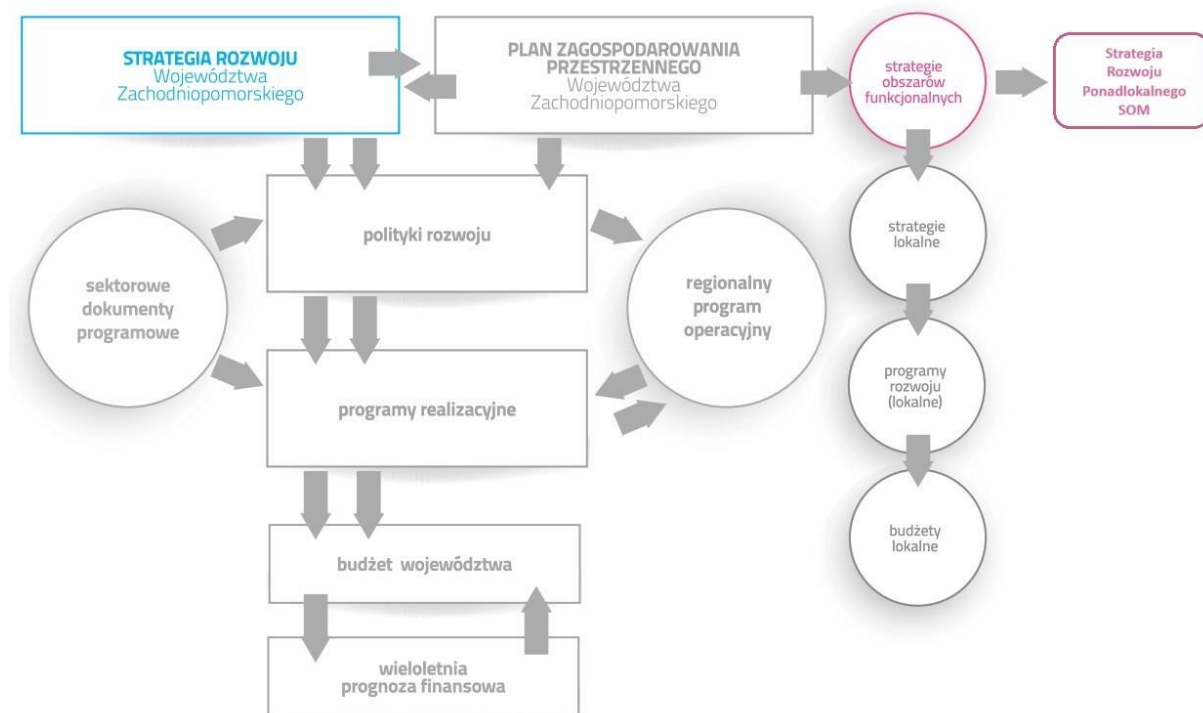
Pierwszym elementem procesu określenia poziomu spójności i komplementarności projektu Strategii z dokumentami szczebla regionalnego i krajowego było jego przekazanie na podstawie art. 10g ust. 5 *Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2023 r. poz. 40 ze zm.)* do Zarządu Województwa Zachodniopomorskiego, celem wydania opinii dotyczącej sposobu uwzględnienia ustaleń i rekomendacji w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w województwie określonych w Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2030.

W odpowiedzi, nie uzyskano oficjalnego stanowiska Zarządu Województwa w przedmiotowej sprawie z uwagi na fakt, iż obowiązująca Strategia Rozwoju Województwa Zachodnio-



pomorskiego do roku 2030 została uchwalona w czerwcu 2019 roku i z tego względu nie zawiera ustaleń i rekomendacji, o których mowa powyżej<sup>16</sup>.

Niemniej jednak należy podkreślić, że zgodnie z przyjętym przez Samorząd Województwa systemem wdrażania strategii wojewódzkiej, samorzady lokalne i porozumienia JST pozostają kluczowymi partnerami współuczestniczącymi w jej realizacji, co uwidocznione zostało na poniższym, zmodyfikowanym dla potrzeb prowadzonej ewaluacji schemacie:



Schemat 3. Rola samorządu lokalnego / porozumienia JST w schemacie wdrażania strategii województwa zachodniopomorskiego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zachodniopomorskiego Modelu Programowania Rozwoju<sup>17</sup>

Drugi element oceny spójności zewnętrznej, stanowiła szczegółowa weryfikacja przygotowanego przez autorów dokumentu zestawienia tabelarycznego<sup>18</sup>, obrazującego siatkę celów strategicznych i operacyjnych projektu Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 oraz układ wzajemnych powiązań z dokumentami wyższego szczebla tj. z celami strategicznymi Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2030, wyzwaniami Krajowej Polityki Miejskiej 2030, a także celami strategicznymi Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030.

<sup>16</sup> Dotyczy zakresu określonego w art. 11 ust. 1c ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (tj. Dz.U. 2022 poz. 2094)

<sup>17</sup> Patrz: Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2030, str. 57, źródło: <https://www.bip.wzp.pl/arttykul/strategia-rozwoju-wojewodztwa-zachodniopomorskiego-do-roku-2030> [dostęp: 12.2023].

<sup>18</sup> Patrz: projekt Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030, tabela 9 „Spójność Strategii z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu”, str. 124

### Odpowiedź na zadane pytanie badawcze:

Analizując poziom spójności wyznaczonych w projekcie Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 celów strategicznych i operacyjnych względem trzech wytypowanych dokumentów strategicznych wyższego rzędu należy potwierdzić ich pełną koherentność.

Proponowaną Strategię cechuje poprawność przyjętych powiązań siatki celów strategicznych i operacyjnych z dokumentami szczebla regionalnego i krajowego. Żaden z celów rozwoju nie stoi w sprzeczności z nadrzędnymi dokumentami, a ich materializacja na poziomie SOM przyczyni się pozytywnie do realizacji zakładanych celów i wyzwań na wyższym poziomie planowania strategicznego.

Jednocześnie należy zauważyć, że:

- *cele Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 korespondują z celami Strategii Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2030 dotyczącymi zwiększenia konkurencyjności i innowacyjności, podnoszenia efektywności transportu, jak również integracji przestrzennej dla rozwijania i pełnego wykorzystania potencjałów SOM;*
- *Strategia Rozwoju Ponadlokalnego SOM jest spójna z Planem Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Zachodniopomorskiego, Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Szczecin, Strategią Rozwoju Szczecina 2025 oraz innymi dokumentami strategicznymi szczebla lokalnego, regionalnego, krajowego i unijnego;*
- *Strategia Rozwoju Ponadlokalnego SOM spełnia wymagania art. 10g ust. 1 ustawy o samorządzie gminnym;*
- *Strategia wypełnia zasady horyzontalne, w tym podkreśla zobowiązanie do przestrzegania zasad opisanych w art. 9 rozporządzenia 2021/1060 dotyczących równości kobiet i mężczyzn i równości szans i niedyskryminacji, w tym ze względu na różne przesłanki wskazane w Karcie Praw Podstawowych UE;*
- *Strategia SOM jest zbieżna z horyzontem czasowym dokumentów strategicznych obecnie obowiązujących, szczególnie średniookresowej strategii rozwoju kraju – Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), Krajową Strategią Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR 2030), Krajową Polityką Miejską 2030 oraz Strategią Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2030 wraz z Planem Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Zachodniopomorskiego;*
- *Strategia Rozwoju Ponadlokalnego dla SOM wpisuje się w nowy okres programowania UE (perspektywa finansowa UE 2021-2027) i jest zgodna z „Zasadami realizacji instrumentów terytorialnych w Polsce w perspektywie finansowej UE na lata 2021-2027”, określając priorytety i wyzwania dla SOM w kontekście realizacji europejskiej polityki spójności. Logika programowania Strategii łączy ze sobą koncentrację na celach funduszy europejskich na lata 2021-2027 z wyzwaniami stojącymi przed samorządami.<sup>19</sup>*

<sup>19</sup> Patrz: projekt Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030, rozdział 10 „Spójność Strategii z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu”, str. 123.

## 8. Analiza ryzyka

### 8.1. Identyfikacja potencjalnych ryzyk

W ramach przeprowadzonej analizy ex-ante projektu Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 zidentyfikowano następujące potencjalne ryzyka:

Nazwa ryzyka
<b>Ryzyka instytucjonalne związane z nieuwzględnieniem wniosków i rekomendacji z przeprowadzonej ewaluacji ex-ante projektu Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030</b> w ostatecznej wersji przedmiotowego dokumentu
<b>Ryzyka instytucjonalne związane z brakiem uchwalenia ostatecznej wersji Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030</b>
<b>Ryzyka formalno-prawne i administracyjne wpływające na skuteczność realizacji wiązek projektów i konkretnych przedsięwzięć</b> , zgodnych z zapisami Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030, związane z: - problemami w uzyskiwaniu decyzji środowiskowych - problemami w uzyskaniu pozwoleń na realizację inwestycji (np. na budowę)
<b>Ryzyka związane z zamówieniami publicznymi</b> spowodowane występowaniem: - opóźnień w realizacji procedur PZP / zasady konkurencyjności dla konkretnych przedsięwzięć, zgodnych z zapisami Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030
<b>Ryzyka finansowe</b> związane z: - ograniczonymi możliwościami finansowania wiązek projektów i konkretnych przedsięwzięć, zgodnych z zapisami Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 z innych źródeł niż instrument ZIT - nadmiernym wzrostem kosztów finansowania konkretnych przedsięwzięć, zgodnych z zapisami Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030
<b>Ryzyka zarządcze</b> związane z: - brakiem wypracowania wszystkich niezbędnych dla skutecznego zarządzania Strategią procedur formalnych, określających m.in. kwestie aktualizacji, czy dostosowania dokumentów wykonawczych i strategicznych JST do Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 - odstąpieniem od przeprowadzenia ewaluacji on-going Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 - niewystarczającą koordynacją zasobów ludzkich i słabą współpracą między Zarządem i Biurem SSOM, a JST – członkami SSOM
<b>Inne ryzyka</b> wpływające bezpośrednio na stopień realizacji zaawansowania rzeczowego i finansowego oraz celów Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030, związane z: - zmianą kursu EUR oddziałującą bezpośrednio na ramy finansowe realizacji Strategii - konsekwencjami nieprzewidzianych zmian społeczno-politycznych w kraju typu: pandemia, czy rozszerzający się konflikt wojenny w Ukrainie i związany z tym kryzys uchodźczy
<b>Ryzyka instytucjonalne związane z odstąpieniem od przeprowadzenia ewaluacji ex-post Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030</b>

Tab. 4. Identyfikacja potencjalnych ryzyk.

Źródło: Opracowanie własne.

## 8.2. Jakościowa analiza ryzyka

### 8.2.1. Lista zidentyfikowanych czynników ryzyka w podziale na etapy realizacyjne Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030

Zidentyfikowano następujące aktywne czynniki ryzyka:

- na etapie przedwdrozeniowym:
  - nieuwzględnienie wniosków i rekomendacji z przeprowadzonej ewaluacji ex-ante projektu Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030;
  - brak uchwalenia ostatecznej wersji Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030;
- na etapie wdrozeniowym:
  - problemy w uzyskiwaniu decyzji środowiskowych / zezwoleń na realizację inwestycji przewidywanych do realizacji w ramach Strategii;
  - opóźnienia w realizacji procedur PZP / zasady konkurencyjności dla konkretnych przedsięwzięć w ramach Strategii;
  - ograniczone możliwości finansowania wiązek projektów i konkretnych przedsięwzięć w ramach Strategii ze źródeł innych niż instrument ZIT;
  - nadmierny wzrost kosztów finansowania konkretnych przedsięwzięć w ramach Strategii;
  - brak niezbędnych dla skutecznego zarządzania Strategią procedur formalnych;
  - odstąpienie od przeprowadzenia ewaluacji on-going Strategii;
  - niewystarczająca koordynacja zasobów ludzkich i słaba współpraca między Zarządem i Biurem SSOM, a JST – członkami SSOM
  - zmiana kursu EUR oddziałująca bezpośrednio na ramy finansowe realizacji Strategii;
  - konsekwencje nieprzewidzianych zmian społeczno-politycznych w kraju;
- na etapie powdrozeniowym:
  - odstąpienie od przeprowadzenia ewaluacji ex-post Strategii.

### 8.2.2. Matryca ryzyka

W poniższej matrycy ryzyka prawdopodobieństwo zostało określone według następującej klasyfikacji:

- A- bardzo nieprawdopodobne (prawdopodobieństwo wynoszące 0 - 10%);
- B- nieprawdopodobne (prawdopodobieństwo wynoszące 10 - 33%);
- C- całkiem prawdopodobne (prawdopodobieństwo wynoszące 33 - 66%);
- D- prawdopodobne (prawdopodobieństwo wynoszące 66 - 90%);
- E- bardzo prawdopodobne (prawdopodobieństwo wynoszące 90 - 100%).

Dotkliwość skutku ryzyka została zidentyfikowana według klasyfikacji podanej w poniższej tabeli:

Skala	Znaczenie
I	Brak oddziaływania na realizację Strategii, mimo braku podjęcia działań zaradczych.
II	Nieznaczny ubytek efektywności działań realizowanych w Strategii, o minimalnym oddziaływaniu na jej długofalowe efekty. Niemniej jednak skutki wymagają podjęcia działań zaradczych.
III	Umiarkowane. Ryzyko może powodować straty społeczne i finansowe, nawet w średnim i dłuższym okresie. Zmaterializowanym skutkom wystąpienia ryzyka można skutecznie zaradzić.
IV	Krytyczne. Ryzyko niweczy podstawowe funkcje i cele realizacji Strategii. Działania zaradcze, nawet bardzo rozbudowane, nie są w stanie zniwelować skutków.
V	Katastrofalne. Wadliwość Strategii, która może skutkować poważną lub nawet całkowitą utratą zakładanych funkcji. Główne średnio - i długookresowe cele Strategii nie zostaną osiągnięte.

Tab. 5. Klasyfikacja dotkliwości skutków ryzyka.

Źródło: Opracowanie własne.

Poziom ryzyka natomiast został określony zgodnie z poniższą tabelą:

Dotkliwość/ Prawdopodobieństwo	I	II	III	IV	V
A	niski	niski	niski	niski	umiarkowany
B	niski	niski	umiarkowany	umiarkowany	wysoki
C	niski	umiarkowany	umiarkowany	wysoki	wysoki
D	niski	umiarkowany	wysoki	bardzo wysoki	bardzo wysoki
E	umiarkowany	wysoki	bardzo wysoki	bardzo wysoki	bardzo wysoki

Tab. 6. Klasyfikacja poziomów ryzyka.

Źródło: Opracowanie własne.

Zdarzenie niepożądane	Prawdopodobieństwo	Przyczyny	Efekty	Czas trwania	Dotkliwość	Poziom ryzyka	Działania zapobiegawcze, jakie zostały / zostaną podjęte
<b>ETAP PRZEDWDROŻENIOWY</b>							
Nieuwzględnienie wniosków i rekomendacji z przeprowadzonej ewaluacji ex-ante projektu Strategii	A	Niechęć do wprowadzenia zmian w projekcie Strategii	Przyszłe, potencjalne trudności realizacyjne Strategii w niektórych obszarach i celach rozwoju	Długi	IV	Niski	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Przygotowanie ewaluacji ex-ante z najwyższą starannością</li> <li>- Konsultacje ewaluatorów z zespołem autorów projektu Strategii z Biura SSOM i omówienie propozycji zmian w dokumencie</li> </ul>
Brak uchwalenia ostatecznej wersji Strategii	A	Sprzeciw wobec ostatecznej wersji projektu Strategii ze strony członków Zarządu SSOM	Niemożność realizacji Strategii	Krótki	V	Umiarkowany	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Włączenie w proces przygotowania projektu Strategii wszystkich interesariuszy</li> <li>- Szerokie konsultacje społeczne projektu Strategii na każdym kroku jej opracowania</li> </ul>
<b>ETAP WDROŻENIOWY</b>							
Problemy w uzyskiwaniu decyzji środowiskowych / zezwoleń na realizację inwestycji w ramach Strategii	C	Niski poziom przygotowania formalno-prawnego i administracyjnego potencjalnych wiązek projektów i przedsięwzięć do realizacji w ramach Strategii	Opóźnienia / odmowy wydania wskazanych decyzji formalno-prawnych i administracyjnych, mogące skutkować rezygnacją / wydłużeniem czasu realizacji projektów	Umiarkowany	III	Umiarkowany	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wczesna identyfikacja projektów podstawowych i warunkowych możliwych do realizacji np. w ramach instrumentu ZIT</li> <li>- Stały monitoring postępów w przygotowaniu przez Wnioskodawców projektów pod kątem formalno-prawnym i administracyjnym</li> <li>- Zapas czasowy umożliwiający realizację projektów w ramach Strategii w perspektywie nawet do 2030 roku</li> </ul>

Zdarzenie niepożądane	Prawdopodobieństwo	Przyczyny	Efekty	Czas trwania	Dotkliwość	Poziom ryzyka	Działania zapobiegawcze, jakie zostały / zostaną podjęte
Opóźnienia w realizacji procedur PZP / zasady konkurencyjności dla konkretnych przedsięwzięć	C	Niski poziom przygotowania formalno-prawnego i administracyjnego potencjalnych wiązek projektów i przedsięwzięć do realizacji w ramach Strategii, niepozwalający na szybkie wdrożenie procedur przetargowych	Opóźnienia w realizacji wiązek projektów i konkretnych przedsięwzięć	Umiarkowany	III	Umiarkowany	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odpowiednio wczesne opracowanie przez Wnioskodawców procedur PZP / zasady konkurencyjności zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa i wytycznymi</li> <li>- Stały monitoring postępów w przygotowaniu przez Wnioskodawców projektów pod kątem formalno-prawnym i administracyjnym</li> <li>- Zapas czasowy umożliwiający wydłużenie procedur przetargowych i realizację projektów w ramach Strategii w perspektywie nawet do 2030 roku</li> </ul>
Ograniczone możliwości finansowania wiązek projektów i konkretnych przedsięwzięć w ramach Strategii ze źródeł innych niż instrument ZIT	C	Brak wskazanych w Strategii konkretnych założeń finansowych realizacji wiązek projektów i przedsięwzięć w ramach innych źródeł finansowania	Ograniczone możliwości realizacyjne wiązek projektów i przedsięwzięć, mogące wpłynąć na stopień implementacji kierunków działań i celów Strategii	Długi	III	Umiarkowany	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Powiązanie ustanowionych wiązek projektów i konkretnych przedsięwzięć do realizacji w ramach Strategii z budżetami i WPF poszczególnych JST, wchodzących w skład SSOM</li> <li>- Zaawansowana dywersyfikacja potencjalnych źródeł finansowania kierunków działań i celów rozwoju SOM w oparciu o inne niż ZIT środki UE (polityka spójności, KPO), a także środki pozaunijne (np. Fundusze Norweskie) i budżet państwa</li> </ul>
Nadmierny wzrost kosztów finansowania konkretnych	C	Długa perspektywa czasowa realizacji projektów oraz duża zmienność zachowań	Opóźnienia / rezygnacja z realizacji konkretnych przedsięwzięć w ramach Strategii	Długi	III	Umiarkowany	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wczesna identyfikacja projektów podstawowych i warunkowych możliwych do realizacji, umożliwiająca korektę listy przedsięwzięć do realizacji</li> <li>- Stały monitoring postępów w przygotowaniu przez Wnioskodawców projektów pod kątem formalno-prawnym i</li> </ul>

Zdarzenie niepożądane	Prawdopodobieństwo	Przyczyny	Efekty	Czas trwania	Dotkliwość	Poziom ryzyka	Działania zapobiegawcze, jakie zostały / zostaną podjęte
przedsięwzięć w ramach Strategii		rynkowych wykonawców					dokumentacyjnym (np. dokumentacja budowlano-wykonawcza, kosztorysowanie) - Zapas czasowy umożliwiający realizację projektów w ramach Strategii w perspektywie nawet do 2030 roku, co pozwoli na skuteczne poszukiwanie przez interesariuszy alternatywnych źródeł finansowania
Brak niezbędnych dla skutecznego zarządzania Strategią procedur formalnych w zakresie m.in. aktualizacji, czy dostosowania dokumentów wykonawczych i strategicznych JST do Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030	B	Konieczność przygotowania jasnych procedur formalnych, nakładających na uczestników procesu zarządczego Strategią szereg zobowiązań ilościowych i jakościowych	Ograniczona efektywność zakładanych kierunków działań, wiązek projektów i przedsięwzięć strategicznych, rzutuująca na ocenę poziomu osiągnięcia celów rozwojowych Strategii	Długi	IV	Umiarkowany	- Opracowanie w ramach ewaluacji ex-ante projektu Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 szczegółowych wniosków i rekomendacji, służących przygotowaniu w pierwszym okresie po uchwaleniu dokumentu odpowiednich procedur formalnych, uwzględniających m.in. konieczność prowadzenia przez Biuro SSOM oraz koordynatorów JST bieżącego monitoringu i sprawozdawczości, ustalenie terminów granicznych aktualizacji i dostosowania dokumentów wykonawczych i strategicznych JST do treści przedmiotowej Strategii - Konsultacje ewaluatorów z zespołem autorów projektu Strategii z Biura SSOM i omówienie proponowanych kierunków dalszych prac w celu ustanowienia skutecznych mechanizmów i narzędzi zarządzania Strategią
Odstąpienie od przeprowadzenia ewaluacji on-going Strategii	A	Niechęć do wprowadzenia zmian w Strategii w trakcie jej wdrażania na podstawie wniosków i rekomendacji	Brak obiektywnej wiedzy w zakresie trafności, skuteczności, efektywności prowadzonych kierunków działań i wiązek projektów	Długi	IV	Niski	- Ujęcie w projekcie Strategii ewaluacji on-going, jako obligatoryjnego elementu zasad jej realizacji i części systemu monitorowania postępów wdrażania



Zdarzenie niepożądane	Prawdopodobieństwo	Przyczyny	Efekty	Czas trwania	Dotkliwość	Poziom ryzyka	Działania zapobiegawcze, jakie zostały / zostaną podjęte
		płynących z ewaluacji on-going	oraz przedsięwzięć, który może spowodować niższy od zakładanego poziom realizacji celów rozwoju Strategii				
Niewystarczająca koordynacja zasobów ludzkich i słaba współpraca między Zarządem i Biurem SSOM, a JST – członkami SSOM	B	Brak wypracowanych procedur współpracy między podmiotami zaangażowanymi w proces realizacyjny Strategii oraz częsta fluktuacja kadr w Biurze SSOM i wśród koordynatorów JST	Rotacja wśród pracowników, brak stabilizacji, niska wydajność pracy w Biurze SSOM i wśród koordynatorów JST	Umiarkowany	III	Umiarkowany	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usankcjonowanie bezpośrednio w zapisach Strategii, jak i w dodatkowych procedurach formalnych zasad współpracy między Zarządem i Biurem SSOM, a JST – członkami SSOM</li> <li>- Szczegółowy podział kompetencji i obowiązków w Biurze SSOM i w JST</li> <li>- Wybór na koordynatorów JST osób z dużym doświadczeniem we wdrażaniu i zarządzaniu dokumentami strategicznymi szczebla gminnego / powiatowego</li> </ul>
Zmiana kursu EUR oddziałującą bezpośrednio na ramy finansowe realizacji Strategii	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahania w gospodarce krajowej</li> <li>- Działania wojenne przy granicach UE</li> </ul>	Niezbędne nakłady finansowe na implementację wiązek projektów i konkretnych przedsięwzięć w ramach Strategii	Długi	III	Umiarkowany	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dywersyfikacja źródeł finansowania wiązek projektów i przedsięwzięć, oparta na dostępie do środków m.in.: UE, budżetu państwa, budżetu JST i innych (np. Fundusze Norweskie)</li> </ul>

Zdarzenie niepożądane	Prawdopodobieństwo	Przyczyny	Efekty	Czas trwania	Dotkliwość	Poziom ryzyka	Działania zapobiegawcze, jakie zostały / zostaną podjęte
			na poziomie wyższym niż pierwotnie przewidziano, co może skutkować niższym stopniem realizacji celów Strategii				
Nieprzewidziane zmiany społeczno-polityczne w kraju	C	- Nawracająca pandemia - Rozszerzający się konflikt wojenny w Ukrainie i związany z tym kryzys uchodźczy	Pojawienie się nieprzewidzianych i niezaplanowanych wydatków w budżetach JST, co może wpłynąć na zaplanowaną strukturę nakładów finansowych do potencjałów i wyzwań, założonych celów oraz planowanych działań w Strategii	Umiarkowany	III	Umiarkowany	- Dywersyfikacja źródeł finansowania wiązek projektów i przedsięwzięć, oparta na dostępie do innych niż budżety JST środków m.in.: UE, budżetu państwa i innych (np. Fundusze Norweskie)
<b>ETAP POWDROŻENIOWY</b>							
Odstąpienie od przeprowadzenia w znacznym odstępie czasowym	A	Niechęć do identyfikacji i ujawnienia istotnych efektów	Brak obiektywnej wiedzy w zakresie oceny efektów wdrażania Strategii, poziomu	Krótki	IV	Niski	- Ujęcie w projekcie Strategii ewaluacji ex-post, jako obligatoryjnego elementu zasad jej realizacji i części systemu monitorowania postępów wdrażania

Zdarzenie niepożądane	Prawdopodobieństwo	Przyczyny	Efekty	Czas trwania	Dotkliwość	Poziom ryzyka	Działania zapobiegawcze, jakie zostały / zostaną podjęte
ewaluacji ex-post Strategii		wdrażania Strategii	osiągnięcia celów rozwoju oraz wartości wskaźników rezultatu				

Tab. 7. Matryca ryzyka.

Źródło: Opracowanie własne.

## 9. Wnioski i rekomendacje oraz spostrzeżenia

Powodzenie we wdrażaniu Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 oraz osiągnięciu zakładanych w niej celów rozwojowych uzależnione będzie od wielu czynników.

Kluczowe znaczenie zawsze jednak mają dwa, podstawowe etapy:

- konstrukcji samego dokumentu;
- oraz implementacji jego zapisów.

Ocenie procesu weryfikacji prawidłowości zastosowanych zasad przy tworzeniu Strategii służyła niniejsza ewaluacja *ex-ante*, natomiast oceną etapu wdrożeniowego dokumentu zajmować się będą dwa kolejne typy ewaluacji tj.: *on-going* i *ex-post*.

Ewaluację *ex-ante* przeprowadzono już po etapie konsultacji i opiniowania projektu Strategii przez wszystkich jej interesariuszy, ze szczególnym uwzględnieniem tych wymienionych w:

- *Ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju;*
- *Ustawie o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko.*

**Szczegółowe wnioski i rekomendacje dotyczące oceny przyjętych w projekcie rozwiązań ujęto w podsumowaniu rozdziałów 3-7 Strategii**, gdzie zespół ewaluatorów dokonał wnikliwej analizy zapisów dokumentu z wykorzystaniem serii pytań badawczych i wytypowanych kryteriów ewaluacji tj.: trafności, skuteczności, efektywności, spójności wewnętrznej i zewnętrznej.

Wśród szeregu różnego typu rekomendacji, wskazuje się na kluczową rolę doprecyzowania i uzupełnienia projektu Strategii w niektórych obszarach zasad jej realizacji, w tym: struktury instytucjonalnej i organizacyjnej oraz procesu zarządzania, a także systemu monitorowania i ewaluacji.

Najbardziej istotne elementy zasad realizacji i zarządzania dokumentem powinny zostać zoperacjonalizowane w ramach Biura SSOM i bieżącej współpracy z wyznaczonymi przez poszczególne JST koordynatorami, co będzie stanowiło niezwykle wrażliwy etap prac przedrealizacyjnych, rzutujący na końcową efektywność wdrożenia całości Strategii.

Ze względu na zachodzącą w kraju, regionie i SOM dynamikę zmian i procesów życia społeczno-gospodarczego, rozważenia wymaga częstotliwość aktualizacji Strategii i przeglądu zawartych w niej procedur. Zaleca się, aby poza przewidywaną obligatoryjnie ewaluacją *on-going*, przeprowadzić w jak najkrótszym okresie od momentu uchwalenia dokumentu, przegląd wszystkich przyjętych procedur i mechanizmów monitorowania oraz sprawozdawczości pod kątem ich skuteczności, a także zweryfikować (ewentualnie zmodyfikować) opis narzędzi, środków i przyjętych kierunków działań służących realizacji założonych celów strategicznych.

W tym czasie, system wdrażania Strategii w obszarze oczekiwanych rezultatów i mierników ich wykonania powinien zostać także uzupełniony o konkretne wartości bazowe i docelowe wskaźników produktu i rezultatu, opierając się wyjściowo na danych wynikających z kart przedsięwzięć przewidywanych do realizacji w ramach instrumentu ZIT.

Każdy samorząd terytorialny z obszaru zawartego w ramach SOM Porozumienia powinien przeprowadzić w maksymalnie krótkim czasie audyt w zakresie spójności gminnych / powiatowych dokumentów wykonawczych ze Strategią i innymi dokumentami wyższego rzędu oraz obowiązującym prawodawstwem w tym zakresie.

**Pozostałe spostrzeżenia**, które autorzy projektu Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 powinni wykorzystać w pracach nad ostateczną wersją dokumentu obejmują:

- 1) przeprowadzenie wnikliwej, ostatecznej korekty edytorsko-redakcyjnej treści Strategii w zakresie:
  - zastosowanych skrótów typu: „dot.” zamiast „dotyczący” itp.;
  - nieprawidłowych, bądź brakujących końcówek fleksyjnych w treści, czy tytułach rozdziałów;
  - likwidacji zbytecznych punktorów, zastosowanych w rozdziale 5 w odniesieniu do przykładowych typów projektów;
  - stosowanych akronimów np. „TENT-T” zamiast „TEN-T”; „NGOss” zamiast „sektor NGO”;
  - nazwy rozdziału 4 dokumentu „Misja i wizja i misja SSOM”, gdyż jedynie Misja odnosi się do SSOM, zaś wizja rozwoju do SOM;
- 2) ujednoczenie zastosowanego nazewnictwa w obszarze Misji, wizji, celów i kierunków działań;
- 3) zamianę słowa „realizuje” na „jest realizowany poprzez” w zdaniu: „*Cel główny Strategii realizuje cztery cele strategiczne, wyznaczone na podstawie przeprowadzonej diagnozy potencjałów rozwojowych...*”, str. 42 dokumentu;
- 4) uzupełnienie podrozdziału 7.3 o „*Informację o zaopiniowaniu Strategii przez Komisję partnerów społeczno-gospodarczych ds. przygotowania i wdrażania Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030*”;
- 5) wprowadzenie do treści rozdziału 11 opinii Urzędu Morskiego w Szczecinie z dnia 31.10.2023 roku zgodnie, z którą uzgodniono odstąpienie od przeprowadzenia SOOŚ projektu dokumentu pn. „*Strategia Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030*”.

Ze względu na skomplikowany charakter i język omawianego dokumentu zaleca się, aby po jego ostatecznym uchwaleniu przez Zarząd SSOM, sporządzić niespecjalistyczne streszczenie Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 obejmujące główne potencjały, wyzwania, cele i przewidywane kierunki działań, które byłoby przeznaczone dla wszystkich zainteresowanych interesariuszy i mieszkańców obszaru funkcjonalnego.

Niezależnie od przedstawionych powyżej wniosków i rekomendacji oraz wyartykułowanych spostrzeżeń, przeprowadzona ewaluacja ex-ante daje podstawy do stwierdzenia, że:

- oceniany projekt Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 został opracowany zgodnie ze standardami tworzenia dokumentów strategicznych;
- wypracowane cele strategiczne i operacyjne oraz kierunki działań i proponowane wiązki projektów odpowiadają ramom polityki rozwoju obszaru funkcjonalnego w perspektywie do 2030 roku;
- implementacja założeń Strategii w oparciu o system jej realizacji umożliwi skuteczne i efektywne wykonanie zaplanowanych kierunków działań oraz pozwoli na osiągnięcie zakładanych, skwantyfikowanych rezultatów i celów rozwoju w SOM.

## 10. Wykaz skrótów

<b>BZI</b>	Błękitna i zielona infrastruktura
<b>CAWI</b>	Badanie ankietowe w formie wspomaganego komputerowo wywiadu przy pomocy strony www
<b>EFRR</b>	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
<b>EFS</b>	Europejski Fundusz Społeczny
<b>FEnIKS</b>	Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027
<b>FEPZ</b>	Fundusze Europejskie dla Pomorza Zachodniego 2021-2027
<b>FGI</b>	Badanie w formie zogniskowanych wywiadów grupowych
<b>FS</b>	Fundusz Spójności
<b>GIS</b>	System Informacji Geograficznej
<b>GUS</b>	Główny Urząd Statystyczny
<b>IDI</b>	Indywidualny Wywiad Pogłębiony
<b>IIT</b>	Inne Instrumenty Terytorialne
<b>IOB</b>	Instytucja Otoczenia Biznesu
<b>JST</b>	Jednostka Samorządu Terytorialnego
<b>KPM 2030</b>	Krajowa Polityka Miejska 2030
<b>KPO</b>	Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności
<b>KSRR 2030</b>	Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030
<b>NGO</b>	(ang. <i>Non-government organization</i> ) - Organizacja pozarządowa
<b>OF</b>	Obszar Funkcjonalny
<b>ODW</b>	Odrzańska Droga Wodna
<b>OSI</b>	Obszary Strategicznej Interwencji
<b>PPP</b>	Partnerstwo Publiczno-Prywatne
<b>PZP</b>	Prawo Zamówień Publicznych
<b>SFP</b>	Struktura funkcjonalno-przestrzenna
<b>SOM</b>	Szczeciński Obszar Metropolitalny
<b>SOOŚ</b>	Strategiczna Ocena Oddziaływania na Środowisko
<b>SRMS</b>	Transgraniczny Region Metropolitalny Szczecina
<b>SSOM</b>	Stowarzyszenie Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego
<b>TEN-T</b>	Transeuropejska Sieć Transportowa
<b>UE</b>	Unia Europejska
<b>WPF</b>	Wieloletnia Prognoza Finansowa
<b>ZIT</b>	Zintegrowane Inwestycje Terytorialne

## 11. Wykaz tabel i schematów

### TABELE:

Tab. 1 Zestawienie kryteriów ewaluacji i odpowiadających im pytań badawczych .....	11
Tab. 2 Powiązania celów strategicznych względem zdiagnozowanych potencjałów rozwojowych i wyzwań do realizacji .....	17
Tab. 3 Powiązania wizji rozwoju, celów strategicznych i celów operacyjnych względem wyznaczonych kierunków działania .....	19
Tab. 4 Identyfikacja potencjalnych ryzyk .....	51
Tab. 5 Klasyfikacja dotkliwości skutków ryzyka .....	53
Tab. 6 Klasyfikacja poziomów ryzyka .....	53
Tab. 7 Matryca logiczna .....	54

### SCHEMATY:

Schemat 1 Cykl diagnostyczno-formatywny kierunkowych założeń Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 .....	28
Schemat 2 Proponowany proces monitoringu na etapie realizacyjnym Strategii Rozwoju Ponadlokalnego SOM 2030 .....	31
Schemat 3 Rola samorządu lokalnego / porozumienia JST w schemacie wdrażania strategii województwa zachodniopomorskiego .....	49





# STOWARZYSZENIE SZCZECIŃSKIEGO OBSZARU METROPOLITALNEGO



Województwo  
Zachodniopomorskie



Gmina  
Miasto Szczecin



Powiat  
Policki



Gmina  
Miasto Stargard



Gmina Miasto  
Swinoujście



Gmina  
Police



Gmina  
Gryfino



Gmina  
Goleniów



Gmina  
Stepnica



Gmina  
Dobra



Gmina  
Nowe Warpno



Gmina  
Kołbaskowo



Gmina  
Kobylanka



Gmina  
Stargard



Gmina Stare  
Czarnowo