



ALEKSANDER NOWORÓL KONSULTING

siedziba: Głogoczów 995, 32-444 Głogoczów, biuro: ul. Skośna 12, 30-383 Kraków
<http://www.noworol.eu>, e-mail: konsulting@noworol.eu

Aleksander Noworól

**Raport podsumowujący wnioski i rekomendacje w zakresie identyfikacji
obszarów oraz instrumentów polityki rozwoju prowadzonej
przez Samorząd Województwa Małopolskiego istotnych z punktu widzenia
oceny skuteczności polityki rozwoju prowadzonej w oparciu o zapisy
Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020**

Kraków, grudzień 2016

Spis treści:

Wprowadzenie	3
Problemy merytoryczne ewaluacji Strategii.....	3
Analiza retrospektywna.....	5
Analiza prospektywna	12
Uzupełniająca identyfikacja metod badawczych w planie ewaluacyjnym w odniesieniu do analizy retrospektywnej.....	19
Identyfikacja metod przygotowania analizy prospektywnej	23
Wnioski końcowe	24

Poglądy i opinie wyrażone w dokumencie nie odzwierciedlają stanowiska Zarządu Województwa Małopolskiego, a jedynie stanowisko autora raportu.

Wprowadzenie

1. Opracowanie niniejsze (zwane Raportem) wykonano na zlecenie Województwa Małopolskiego (umowa nr I/2163/PR/3050/16 z dnia 21.11.2016 r.). Tematyka raportu związana jest z identyfikacją obszarów oraz instrumentów polityki rozwoju prowadzonej przez Samorząd Województwa Małopolskiego istotnych z punktu widzenia oceny skuteczności polityki rozwoju prowadzonej przez Samorząd Województwa Małopolskiego w oparciu o zapisy Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 (zwanej dalej – Strategią lub SRWM).
2. Niniejszy Raport powstał w oparciu o dyskusję prowadzoną w czasie trzech spotkań, zorganizowanych w Departamencie Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego (zwanym dalej Departamentem), w których – poza Dyrekcją Departamentu i Pracownikami Urzędu Marszałkowskiego – uczestniczyli w roli ekspertów: dr Seweryn Krupnik oraz autor Raportu – prof. n. ekonom. dr hab. arch. Aleksander Noworól. Spotkania odbyły się w dniach: 2, 15 i 16 grudnia 2016 r.
3. Każde ze spotkań koncentrowało się wokół innego aspektu zamierzonego badania śródkresowego realizacji Strategii i obejmowało dwa bloki tematyczne. Niniejszy Raport, zgodnie z umową z Urzędem Marszałkowskim Województwa Małopolskiego (zwanym dalej Urzędem lub UMWM), opracowano w relacji do wniosków i rekomendacji autora, a nie przebiegu dyskusji w trakcie kolejnych spotkań.

Problemy merytoryczne oceny skuteczności realizacji Strategii

4. Ocena skuteczności realizacji strategii powinna ujawnić dwa aspekty. Po pierwsze – powinna pozwolić na krytyczny ogląd dotychczasowej interwencji (analiza retrospektywna). Po drugie – powinna wskazać zakres ewentualnych zmian / modyfikacji, które są niezbędne dla funkcjonowania planowania strategicznego w relacji do zadań samorządu wojewódzkiego (analiza prospektywna). Warto zatem przeprowadzić ewaluację Strategii w następujących kontekstach:
 - a. skuteczności Strategii, rozumianej jako poziom realizacji jej celów w polowie procesu wdrażania – analiza retrospektywna,
 - b. trafności wyboru systemu wdrażania Strategii – analiza retrospektywna,
 - c. zmian w faktycznym otoczeniu społeczno-gospodarczym województwa – analiza retrospektywna i prospektywna,

- d. zmian w otoczeniu regulacyjnym i instytucjonalnym – analiza retrospektywna i prospektywna,
 - e. wskazania – na tle zaktualizowanego opisu otoczenia – potrzeb aktualizacji poszczególnych elementów Strategii, począwszy od wizji, misji i obszarów / celów strategicznych, po przyjęte w tym dokumencie kierunki działania – analiza prospektywna.
5. Identyfikacja skuteczności Strategii i trafności wskazanego w niej systemu wdrożenia powinna odnieść się do trzech kwestii, związanych z zakresem interwencji samorządu wojewódzkiego:
- a. w jakim stopniu samorząd województwa przyczynił się do realizacji celów SRWM?
 - b. na tle aktywności samorządu województwa – w jakim stopniu do realizacji celów Strategii przyczyniły się inne (zewnętrzne) podmioty: publiczne, prywatne, społeczne, prowadzące działalność na terenie województwa?
 - c. czy samorząd województwa zrobił wszystko, aby uspołecznic SRWM na tyle, aby inne podmioty zaangażowały się w realizację Strategii (czy doszło do realizacji przez podmioty zewnętrzne zadań wtórnych do podjętych przez Województwo)?
6. Z uwagi na to, że poziom rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego województwa uzależniony jest głównie od aktywności podmiotów zewnętrznych w stosunku do samorządu, kwestia ukierunkowania interwencji tych podmiotów – w kontekście zapisów Strategii – wydaje się kluczowym zadaniem UMWM. Ewaluacja powinna zatem ujawnić, w jakim stopniu Urząd zdolny był – posiadanymi instrumentami – do animowania i stymulowania, zgodnie z zapisami Strategii, zewnętrznych procesów społecznych i gospodarczych w regionie.
7. Warto przypomnieć, że – z punktu widzenia intensywności interwencji publicznej – wyróżnić należy działania o charakterze regulacyjnym oraz działania o charakterze aktywizacyjnym¹. Wśród tych drugich wskazać można: aktywność własną, z wykorzystaniem zasobów publicznych: budżetowych, terenowych, informacyjnych, orga-

¹ Noworól A., *Animowanie współpracy międzysektorowej jako instrument rozwoju lokalnego i regionalnego*, Optimum. Studia Ekonomiczne, Nr 3 (51) / 2011, s. 54-70.

nizacyjnych oraz animację współpracy międzysektorowej, polegającą w szczególności na koordynacji prorozwojowych działań zewnętrznych w stosunku do samorządu organizacji gospodarczych i społecznych.

8. Samorząd wojewódzki dysponuje oboma narzędziami aktywizacyjnymi. Po pierwsze, Zarząd Województwa jest instytucją zarządzającą Regionalnym Programem Operacyjnym, stanowiącym ważącą dla rozwoju terytorialnego formę alokacji funduszy publicznych w regionie. Samorząd wojewódzki jest przy tym także stroną kontraktu terytorialnego. Po drugie, UMWM posiada zdolności organizacyjne do animowania/koordynowania współpracy innych podmiotów. Bo właśnie animacja współpracy międzysektorowej – to forma prorozwojowej aktywności, polegająca na pomocy wszelkiego typu interesariuszom w konstruktywnym spotkaniu się i wyzwoleniu synergii, tak ważnej dla rozwoju terytorialnego w dobie globalizacji i wzrostu znaczenia efektów sieciowych. Praktycznie, animowanie współpracy prowadzone jest w dwóch celach: by pomóc w nawiązaniu współpracy tym, którzy nie posiadają odpowiednich zdolności organizacyjnych (zasobów o masie krytycznej, w szczególności wynikających z lokalizacji, kultury organizacyjnej, wiedzy o kanałach współpracy) oraz by ukierunkować działalność interesariuszy na realizację celów zgodnych ze strategią rozwoju regionalnego.
9. Ujawnienie zdolności organizacyjnych samorządu województwa do stosowania wymienionych instrumentów aktywizacyjnych powinno być kluczowym elementem ewaluacji w kontekstach:
 - a. retrospektywnym, ukazując co się udało, bądź czego nie udało się osiągnąć w procesie realizacji Strategii, w warunkach zmieniającego się otoczenia,
 - b. prospektywnym, ujawniając niezbędne korekty zapisów Strategii, dotyczące jej systemów: teleologicznego (odpowiadającego na pytanie CO?) oraz implementacyjnego (odpowiadającego na pytanie JAK?).

Analiza retrospektywna

10. Ewaluacja retrospektywna powinna zidentyfikować aktualny stan procesów rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego województwa, z uwzględnieniem wpły-

wu Strategii na przebieg tych procesów po okresie jej uchwalenia w 2011 r. W szczególności oceną powinno się objąć cztery elementy:

- a. diagnozę województwa w ujęciu wskaźnikowym, z wykorzystaniem wskaźników SRWM – ewaluator powinien pokazać, na ile tendencje zarysowane w SRWM zrealizowały się, a na ile nie,
- b. diagnozę otoczenia faktycznego oraz instytucjonalno-regulacyjnego funkcjonowania samorządu wojewódzkiego (poza projektami, wpływ na realizację SRWM mają także np. akty prawa miejscowego jak np. tzw. uchwała antysmogowa Sejmiku),
- c. oddziaływanie programów wojewódzkich,
- d. zdolności województwa do animowania prorozwojowych – i ukierunkowanych na realizację celów Strategii – aktywności podmiotów: publicznych (rządowych, samorządowych), gospodarczych i społecznych, działających na terenie województwa.

11. Ewaluator powinien przeprowadzić własną analizę i diagnozę stanu województwa na podstawie danych ujmowanych w statystyce publicznej i dostępnych publikacjach (w tym – naukowych). Działania te, prowadzone według własnej metodyki i pozwalające na pozycjonowanie województwa w relacji do wybranych regionów polskich i zagranicznych, powinny dać oceniającemu zobiektywizowany / intersubiektywny pogląd na temat procesów rozwojowych w województwie małopolskim. W szczególności, badanie to powinno ujawnić:

- a. pozycję konkurencyjną województwa małopolskiego w różnych profilach tematycznych, z uwzględnieniem obszarów interwencji ujętych w Strategii,
- b. identyfikację, rysujących się w województwie małopolskim, trendów rozwoju/stagnacji/recesji w zagadnieniach, wpływających na realizację wizji, misji i celów strategicznych SRWM,
- c. identyfikację nieprzewidzianych w 2011 r. procesów globalnych / europejskich, dotyczących gospodarki, rozwoju społeczno-kulturalnego i technologicznego, które wpłynęły na realizację Strategii do 2016 r.,
- d. określenie deficytów Strategii w kontekście aktualnych wyzwań cywilizacyjnych.

12. Ewaluacja retrospektywna powinna objąć system monitorowania SRWM wdrożony w Urzędzie. System ten odzwierciedla wpływ samorządu wojewódzkiego na sytuację w regionie. Badanie powinno objąć szereg elementów tego systemu:

- a. badanie wykorzystania funduszy europejskich na terenie województwa małopolskiego w oparciu o dostępne bazy, prowadzone przez Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego (MORR),
- b. monitorowanie Małopolskiego Planu Inwestycyjnego na lata 2015-2023,
- c. monitorowanie programów strategicznych,
- d. analizę baz danych z urzędów skarbowych,
- e. analizę instrumentów terytorialnych polityki wojewódzkiej, czyli przygotowania i wdrożenia Strategii Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego (Strategii ZIT) oraz Subregionalnego Programu Rozwoju do roku 2020 (SPR).

13. Badanie powyższe winno być prowadzone w dwóch kontekstach problemowych:

- a. poprawności systemu monitorowania wdrożonego w UMWM, w relacji do celów Strategii, czyli w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie: „czy stosowany system monitoringu pozwala na śledzenie i prawidłową ocenę realizacji celów i kierunków działań zapisanych w Strategii?”,
- b. zakresu i skuteczności interwencji samorządu wojewódzkiego, czyli aby uzyskać odpowiedzi na dwa kluczowe dla ewaluacji pytania: „Czy samorząd wojewódzki wpływa na sytuację społeczno-gospodarczą regionu?” oraz „W jakim stopniu sytuacja społeczno-gospodarcza regionu kształtowana jest przez interwencję wojewódzką?”.

14. Odpowiedź na pytanie wskazane powyżej w p. 13.a., dokonana powinna być przez analizę dokumentów, wymienionych w p. 12., obejmującą:

- a. trafność wyboru metod monitoringu,
- b. trafność wyboru metod pozyskania danych,
- c. trafność analizy treści dokumentów w relacji do celów ich stworzenia; np. w przypadku dokumentów terytorializacji polityki (Strategia ZIT, SPR) na równi ważny z mierzalnymi efektami tych strategii jest proces animowa-

nia współpracy międzyorganizacyjnej, wdrożony przez samorząd wojewódzki;

- d. adekwatność wniosków ujętych w badanych dokumentach (por. poniżej rozważania dotyczące badania wskaźników Strategii).

15. Odniesienie się do pytań wskazanych w p. 13.b. wymaga badania wskaźników, wykorzystanych w Strategii. Wskaźniki te odnoszą się do Strategii jako całości oraz do siedmiu kluczowych obszarów interwencji strategicznej prowadzonej przez samorząd województwa. W kwestii tej poczynić należy następujące obserwacje:

- a. Urząd zaproponował uzasadnione zmiany w systemie wskaźników strategicznych w „Raporcie z realizacji Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 za okres 2011-2013”, argumentując to brakiem możliwości pozyskania danych w układzie zaproponowanym w dokumencie Strategii z 2011 r.;
- b. dokonany przez UMWM średnioterminowy przegląd wskaźników pozwala zauważyć – na ogół – zgodne z zapisami Strategii tendencje zmian sytuacji społeczno-gospodarczej województwa, zarówno w zakresach tematycznych, na które UMWM może mieć realny wpływ, jak i w innych zakresach;
- c. można jednak zidentyfikować w pojedynczych przypadkach znaczne odstępstwa parametrów średnioterminowych w stosunku do wskaźników założonych w Strategii; szczególnie interesujące dla oceny SRWM są przypadki, w których ujawnia się trend niekorzystny lub nierokujący uzyskaniem docelowego parametru Strategii;
- d. sugeruje się zatem, by ewaluator:
 - i. dokonał analizy wszystkich wskaźników Strategii w roku wykonywania oceny i odniósł się do zidentyfikowanych trendów kształtujących poszczególne parametry,
 - ii. przedstawił opinię dotyczącą przyczyn i ewentualnie skutków zidentyfikowanych odchyień wskaźników, zarówno „na plus”, jak i „na minus” w stosunku do założeń,
 - iii. zbadał szczegółowo sytuacje, w których identyfikuje się istotne rozbieżności; dotyczy to w szczególności następujących wskaźników:

1. w obszarze 1. Gospodarka wiedzy i aktywności – wskaźnik: Udział dzieci w wieku 3-5 lat objętych wychowaniem przedszkolnym (przedszkola, punkty przedszkolne i zespoły wychowania przedszkolnego) w tej grupie wiekowej – obszary niezurbanizowane,
2. w obszarze 3. Infrastruktura dla dostępności komunikacyjnej – wskaźniki: (a) Przewozy pasażerów środkami komunikacji miejskiej, (b) Odsetek gospodarstw domowych wyposażonych w komputer osobisty z dostępem do Internetu szerokopasmowego, (c) Odsetek mieszkańców województwa w izochronach dostępności drogowej dojazdu do Trzebini;
3. w obszarze 4. KOM i inne subregiony – wskaźniki: (a-e) napływ niepublicznych inwestycji zagranicznych we wszystkich subregionach województwa, (f) zdawalność egzaminu maturalnego, (g) wyniki testów gimnazjalnych,
4. w obszarze 5. Rozwój miast i terenów wiejskich – wskaźniki: (a) stopa bezrobocia osób w wieku 15 lat i więcej w mieście wg BAEL [%], (b) Liczba gospodarstw ekologicznych – pozycja w rankingu województw, (c-e) Dochody gmin per capita z tytułu udziału w podatku PIT: ogólnie, w obszarach zurbanizowanych, w obszarach niezurbanizowanych [zł], (f) Odsetek ludności mieszkającej w gminach o gęstości zaludnienia powyżej 150 os/ km² [%],
5. w obszarze 6. Bezpieczeństwo ekologiczne, zdrowotne i społeczne – wskaźniki: (a) Wskaźnik zagrożenia ubóstwem relatywnym [%], (b) Zgony z powodu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania na 100 tys. ludności,
6. w obszarze 7. Zarządzanie rozwojem województwa – wskaźnik (a) Odsetek gmin w województwie realizujących co najmniej jedno zadanie publiczne w oparciu o zasadę PPP [%];

16. Odpowiedź na pytania, wskazane powyżej w p. 13.b., opierać się powinna przede wszystkim na porównaniu efektów diagnozy województwa, dokonanej przez ewaluatora (por. p. 11) z wnioskami, ujętymi w wyniku badania wskaźnikowego, o którym mowa powyżej (por. uwagi zamieszczone w p. 13.b. i p. 15.). Przy czym:

- a. dokonany w czasie spotkań przygotowujących ewaluację przegląd systemu monitorowania Strategii przez UMWM wskazuje na dużą samoświadomość Urzędu w odniesieniu do zakresu i znaczenia interwencji wojewódzkiej w realizację Strategii;
- b. w formalnym procesie ewaluacji warto zweryfikować wnioski stawiane przez Urząd i odnieść je do pozycji konkurencyjnej Małopolski w Polsce i Europie. Wykaże to, czy Strategia jest rzeczywiście motorem rozwoju województwa, czy tylko – wycinkowym obszarem interwencji publicznej, wynikającym z wykorzystania – głównie – środków Unii Europejskiej.

17. Istotna luka poznawcza dotyczy wpływu Strategii na podmioty gospodarcze i społeczne, które mają decydujące znaczenie dla rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego w Małopolsce. Z punktu widzenia samorządu wojewódzkiego, rozpatrywać to można w dwóch wymienionych aspektach: bezpośredniej aktywizacji procesów rozwojowych oraz animacji współpracy terytorialnej.

18. Ewaluator powinien zbadać w jakim stopniu na rozwój regionalny w Małopolsce wpływają główne instrumenty wdrażania SRWM:

- a. Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego w poprzednim (2007-2013) i aktualnym (2014-2020) okresie programowania,
- b. Zintegrowana Inwestycja Terytorialna,
- c. Subregionalny Program Rozwoju do roku 2020,
- d. Kontrakt Terytorialny dla Województwa Małopolskiego,
- e. Strategia Rozwoju Polski Południowej do 2020 r.

19. Analiza wpływu instrumentów wymienionych w p. 18 powinna obejmować:

- a. działania inwestycyjne podejmowane przez samorząd wojewódzki,
- b. najważniejsze (ważące dla rozwoju regionalnego) działania inwestycyjne podejmowane przez inne niż samorząd wojewódzki podmioty: publiczne, gospodarcze i społeczne,

- c. działania majątkowe, inne niż inwestycyjno-budowlane, podejmowane przez samorząd wojewódzki (np. wkład do funduszy publicznych),
- d. działania majątkowe, inne niż inwestycyjno-budowlane, podejmowane przez inne niż samorząd wojewódzki podmioty: publiczne, gospodarcze i społeczne (np. fundusze załączkowe, venture capital),
- e. działania strukturo-twórcze podejmowane przez samorząd wojewódzki (np. powoływanie podmiotów, dla których samorząd wojewódzki jest organizatorem / założycielem lub spółek z kapitałem wojewódzkim),
- f. działania strukturo-twórcze podejmowane przez inne niż samorząd wojewódzki podmioty: publiczne, gospodarcze i społeczne (np. partnerstwa publiczno-publiczne, partnerstwa publiczno-społeczne lub partnerstwa publiczno-prywatne z udziałem samorządów),
- g. działania „miękkie”, polegające na alokowaniu środków w inne, niż wymienione powyżej, przedsięwzięcia własne samorządu wojewódzkiego (wykonywanie zadań własnych),
- h. działania „miękkie”, polegające na alokowaniu środków w inne niż wymienione powyżej przedsięwzięcia innych niż samorząd wojewódzki podmiotów: publicznych, gospodarczych i społecznych (np. konkursy grantowe dla organizacji pozarządowych),
- i. działania edukacyjne i organizacyjne samorządu wojewódzkiego polegające na pobudzaniu współpracy innych niż samorząd wojewódzki podmiotów; działania te mogą polegać na:
 - i. definiowaniu potencjalnych obszarów współpracy,
 - ii. wsparciu organizacyjnym w tworzeniu struktur partnerskich,
 - iii. wspieraniu środkami, którymi zarządza samorząd wojewódzki, przedsięwzięć pod warunkiem tworzenia układów partnerskich, jedno- lub wielosektorowych (np. ZIT, SPR),
 - iv. matchmakingu, koordynowaniu, moderowaniu, mediowaniu podmiotów w celu tworzenia partnerstw lub innego typu struktur sieciowych, o większej – niż każdy z tych podmiotów z osobna – zdolności do tworzenia wartości dodanej w procesach rozwoju terytorialnego,

- v. identyfikowaniu konfliktów i rozbieżności, utrudniających współpracę podmiotów w poszczególnych sektorach oraz w układach międzysektorowych.

20. Analiza wpływu instrumentów wdrażania Strategii (p. 19) powinna wykazywać:

- a. sprawność UMWM w realizacji SRWM,
- b. działania realizowane przez inne niż samorząd wojewódzki podmioty, na zainicjowanie których UMWM miał wpływ (np. poprzez kryteria wyboru projektów),
- c. działania, które nie powiodły się, ze wskazaniem tych działań, na które samorząd wojewódzki miał wpływ i tych, na które nie miał wpływu.

21. W procesie analizy retrospektywnej, ewaluator powinien zbadać w jakim stopniu na rozwój regionalny w Małopolsce i realizację zapisów Strategii wpływają podmioty inne niż samorząd wojewódzki. W szczególności warto zidentyfikować:

- a. czy podmioty te korzystają ze wsparcia polityki spójności lub polityki rolnej, oferowanego przez programy krajowe lub inne mechanizmy finansowe?
- b. czy – określając swoją politykę – podmioty te inspirowane są zapisami dokumentów unijnych / krajowych?
- c. czy podmioty te inspirowane są Strategią lub któryś z jej instrumentów wdrożeniowych (por. p. 18)? – jaka jest świadomość istnienia i oddziaływania SRWM?
- d. w przypadkach, gdy brak jest tej świadomości, a identyfikuje się zbieżność / komplementarność interwencji wojewódzkiej i badanych podmiotów – jakie są przyczyny owej zbieżności?
- e. w przypadku braku świadomości istnienia i oddziaływania SRWM – co jest tego powodem?

Analiza prospektywna

22. Ewaluator powinien zidentyfikować, kluczowe dla rozwoju województwa małopolskiego, globalne / europejskie procesy dotyczące gospodarki, rozwoju społeczno-

kulturalnego i technologicznego, które mogą determinować dalszą realizację Strategii.

23. Początkowym elementem analizy prospektywnej powinna być też ocena regulacyjno-instytucjonalna. Celowe byłoby, aby ocena ta objęła prowadzoną przez Rząd RP politykę rozwoju, zwłaszcza w kontekście problemów rozwojowych i deficytów województwa małopolskiego, ujawnionych w analizie retrospektywnej. W szczególności powinno to objąć zapisy aktualnie przygotowywanego dokumentu programowego – Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (określanej dalej, jako SOR).
24. Z uwagi na rangę SOR, warto szczegółowo odnieść się do potencjalnego wpływu tego dokumentu na ewentualną modyfikację Strategii. Szczególnie istotne – w opinii autora – są treści zawarte w części V.: „Opis głównych obszarów koncentracji działań”, w ramach dwóch celów: Celu II: „Rozwój społecznie i terytorialnie równoważony” w obszarze: „Rozwój zrównoważony terytorialnie” oraz Celu III: „Skuteczne państwo i instytucje gospodarcze służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu” w obszarze „Instytucje prorozwojowe i strategiczne zarządzanie rozwojem”.
25. W odniesieniu do obszaru: „Rozwój zrównoważony terytorialnie” warto podkreślić następujące zapisy / postulaty SOR:
 - a. część diagnostyczna:
 - i. wskazanie: pozycji województwa na tle innych regionów, a w szczególności problemów dotyczących poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego w subregionach (s. 131), nasilenia problemów ekonomicznych i występowania obszarów zagrożonych trwałą marginalizacją (s. 144), a także słabej dostępności / peryferyjności południowych krańców województwa (s. 135);
 - ii. wskazanie niewystarczającej jakości działań podejmowanych przez instytucje publiczne oraz deficytów w zakresie efektywnego zarządzania rozwojem w oparciu o model wieloszczeblowego współdecydowania (angażujący różne podmioty publiczne, społeczne, prywatne oraz z sektora nauki);
 - b. cele – w większości zgodne z wdrażaną już polityką regionalną w Małopolsce, z podkreśleniem skuteczności i jakości wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie, a zwłaszcza – wzmacniania współpracy pomiędzy

samorządami w miejskich obszarach funkcjonalnych, co winno przyczynić się do poprawy jakości zarządzania tymi obszarami i zapobiegania żywiołowej suburbanizacji;

- c. wśród kierunków interwencji zwraca uwagę „Rozwój miast – wsparcie horyzontalne” nastawiony na: potrzebę zwiększenia komplementarności polityk mających wpływ na rozwój obszarów miejskich oraz wzmocnienia współpracy i wymiany wiedzy między miastami różnej wielkości i na różnych szczeblach zarządzania oraz poprawę funkcjonowania miast jako atrakcyjnych miejsc do zamieszkania oraz prowadzenia działalności gospodarczej, w ramach którego warto w aktualizowanej SRWM wykorzystać:
- i. Wsparcie obszarów zdegradowanych (w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym, przestrzenno-funkcyjnym, technicznym) poprzez zintegrowane działania rewitalizacyjne realizowane w oparciu o programy rewitalizacji,
 - ii. Poprawę jakości środowiska miejskiego i budowanie miasta „zielonego” poprzez zmniejszanie uciążliwości oddziaływania na otoczenie, działania na rzecz niskoemisyjności i efektywności energetycznej, przystosowanie do zmian klimatycznych (miejskie plany gospodarki niskoemisyjnej) oraz uruchomienie mechanizmów wspierających miasta w realizacji działań na rzecz poprawy jakości powietrza (programy ochrony powietrza, plany działań krótkoterminowych oraz programy ograniczania niskiej emisji),
 - iii. wsparcie dla zintegrowanego transportu publicznego i tworzenia węzłów intermodalnych;
- d. inny ważny „Kierunek interwencji” to – „Pełniejsze wykorzystanie potencjału rozwojowego aglomeracji”, w ramach którego zwraca się uwagę na rozwój funkcji metropolitalnych, wprowadzanie instrumentów integracji funkcjonalnej w sytuacji występującego deficytu współpracy, ograniczanie ekspansji na obszary niezabudowane poprzez preferowanie ponownego wykorzystania terenu i tym samym hamowanie niekontrolowanej suburbanizacji, realizację strategii niskoemisyjnych i adaptację do zmian klimatu:

- i. SOR akcentuje tworzenie zachęt dla nawiązywania trwałej współpracy pomiędzy samorządami w obszarze funkcjonalnym aglomeracji, w skład którego wchodzi zarówno administracyjne obszary miejskie, jak i wiejskie,
 - ii. wszystkie działania i projekty strategiczne wskazane w ramach tego kierunku interwencji zasługują na rozpatrzenie w procesie pracy nad ewentualnymi modyfikacjami Strategii;
- e. ważnym dla Małopolski kierunkiem interwencji SOR jest także „Aktywizacja zasobów i potencjałów miast średnich, tracących funkcje społeczno-gospodarcze”; warto zauważyć, że na liście miast tracących funkcje społeczno-gospodarcze (powyżej 20 tys. mieszkańców z wyłączeniem miast wojewódzkich) SOR wskazuje m.in. Tarnów i Nowy Sącz, proponując m.in.:
 - i. wsparcie rozwoju przedsiębiorczości, w szczególności o charakterze innowacyjnym, zwiększenie aktywności zawodowej ich mieszkańców oraz poprawę jakości życia mieszkańców poprzez rozwój i łatwiejszy dostęp do usług publicznych oraz rozwiązanie kwestii środowiskowych, w tym rozwój transportu niskoemisyjnego w miastach,
 - ii. właściwie dobrany zestaw działań i projektów strategicznych, które zasługują na rozpatrzenie w procesie pracy nad ewentualnymi modyfikacjami Strategii;
- f. specyfika województwa małopolskiego zachęca do twórczego – w kontekście aktualizacji SRWM – spojrzenia na kierunek interwencji określany jako „Rozwój obszarów wiejskich w oparciu o endogeniczne potencjały gospodarcze”; warto tu podkreślić wskazane w SOR działania, takie jak:
 - i. wykorzystanie potencjału rolnictwa do prowadzenia działalności gospodarczej towarzyszącej produkcji rolniczej,
 - ii. właściwe wykorzystanie i rozwój zasobów pracy i kapitału niezbędnych dla prowadzenia określonej działalności gospodarczej (rolniczej i pozarolniczej);
- g. w związku z tym, że SOR lokalizuje w województwie małopolskim dwa obszary, na których następuje kumulacja problemów społeczno-

ekonomicznych (obszar 11. i część obszaru 13.), warto nadać wymiar strategiczny działaniom wojewódzkim, zgodnym z Kierunkiem interwencji „Aktywizacja obszarów zagrożonych trwałą marginalizacją” i ukierunkowanym na pobudzanie rozwoju i zwiększenie możliwości inwestycyjnych, mobilizowanie aktywności zawodowej i społecznej ich mieszkańców, poprawę jakości funkcjonowania instytucji publicznych, zwłaszcza w zakresie związanym z planowaniem i realizacją zintegrowanych przedsięwzięć rozwojowych oraz bardziej efektywne wykorzystanie istniejących instrumentów wsparcia, a także zapewnienie dodatkowych źródeł finansowania.

26. O odniesieniu do obszaru: „Instytucje prorozwojowe i strategiczne zarządzanie rozwojem” warto podkreślić, co następuje:

- a. zasadne jest w aktualizowanej Strategii odwołanie się do Kierunku interwencji SOR, dotyczącego wzmocnienia aktywności administracji na rzecz współpracy, partnerstwa i kapitału społecznego, poprzez poszerzoną partycypację społeczną (uczestnictwo różnych grup interesariuszy);
- b. SOR formułuje Kierunek interwencji, dotyczący wzmocnienia strategicznej koordynacji i zarządzania politykami publicznymi; słusznie podkreślając, że uspołnienie działań powinno dotyczyć szczególnie obszarów gospodarczych, a w szczególności ukierunkowania na zwiększanie inwestycji rozwojowych;
- c. SOR jednoznacznie wypowiada się za integracją planowania przestrzennego z programowaniem rozwoju społeczno-gospodarczego – to kolejny element, który mógłby być silniej akcentowany w modyfikowanej Strategii.

27. W kontekście zamieszczonych powyżej obserwacji dotyczących zapisów projektu SOR, ewaluator powinien zaproponować eliminację deficytów Strategii (por. p. 11.d), odnosząc się przynajmniej do następujących, wskazanych przez autora kwestii:

- a. niewystarczającego uwzględnienia kwestii związanych z metropolizacją, urbanizacją i suburbanizacją w odniesieniu przede wszystkim do Krako-

wa, ale i do miast subregionalnych (Tarnów, Nowy Sącz, Oświęcim, Chrzanów, Olkusz, Nowy Targ);

- b. silniejszego akcentowania problemów związanych ze zróżnicowaniem jakości życia, czy wręcz marginalizacji niektórych grup społecznych i jednostek terytorialnych, co wiąże się z rewizją problematyki rewitalizacji w Strategii (dostrzeżenie kwestii społecznych w miejsce nacisku na rewolucyjną zabytków i wykorzystania dziedzictwa kulturowego) i z pogłębieniem podejścia subregionalnego w Małopolsce;
- c. znacznie silniejszego zaakcentowania współpracy terytorialnej w polityce rozwoju regionalnego, szczególnie w odniesieniu do rosnącego znaczenia świadomości potrzeby uczestnictwa społecznego w procesach rozwojowych;
- d. ściślejszego powiązania SRWM z Planem Zagospodarowania Przestrzennego Województwa.

28. Z zastrzeżeniem wzmiankowanych powyżej (p. 15.a.) zmian, celowym jest – z powodów politycznych i ze względu na przejrzystość procesu planowania strategicznego – kontynuowanie monitorowania wszystkich wskaźników Strategii, nawet wtedy, gdy – w chwili obecnej – można wyobrazić sobie zastosowanie innych wskaźników lepiej dostosowanych do współczesnego rozumienia procesów rozwojowych w regionie.

29. Sugeruje się zatem, by ewaluator zaproponował nowe wskaźniki w obszarach szczególnie ważnych z punktu widzenia aktualnej wiedzy o problemach / dysfunkcjach województwa; dotyczy to przynajmniej:

- a. dwóch problemów związanych z obszarem 1. Gospodarka wiedzy i aktywności, a to:
 - i. pozycji konkurencyjnej małopolskich szkół wyższych / uniwersytetów na tle tej samej rangi placówek edukacyjnych: w Unii Europejskiej, Europie Środkowo-Wschodniej i w świecie,
 - ii. szkolnictwa zawodowego;
- b. problemu związanego z obszarem 2. Dziedzictwo i przemysły czasu wolnego, a to:
 - i. uczestnictwo w imprezach organizowanych przez infrastrukturę metropolitalną: Tauron Arena, ICE – centrum kongresowe, opera,

- filharmonia, stadiony, na których rozgrywane są imprezy sportowe o zasięgu metropolitalnym;
- c. dwóch problemów, które związane są z obszarem 4. KOM i inne subregiony, a to:
 - i. wskaźnik aktywności zawodowej w każdym z subregionów,
 - ii. PKB/mieszkańca i wartość dodana brutto w każdym z subregionów;
 - d. problemu, który związany jest z obszarem 5. Rozwój miast i terenów wiejskich, a to:
 - i. identyfikacja procesów suburbanizacji w odniesieniu co najmniej do miast Małopolski o znaczeniu regionalnym i subregionalnym: Krakowa, Tarnowa, Nowego Sącza, Oświęcimia, Chrzanowa, Olkusza i Nowego Targu;
 - e. trzech problemów, które związane są z obszarem 6. Bezpieczeństwo ekologiczne, zdrowotne i społeczne, a to:
 - i. zanieczyszczenia powietrza pyłami PM 10 i PM 2,5 oraz benzo(a)pirenem,
 - ii. rewitalizacji obszarów zdegradowanych, ukierunkowanej na kwestie społeczne i poprawę sytuacji grup nieuprzywilejowanych²,
 - iii. obciążenia demograficznego w województwie i w każdym z subregionów;
 - f. dwóch problemów dotyczących kapitału społecznego, związanych z obszarem 7. Zarządzanie rozwojem województwa, a to:
 - i. frekwencji wyborczej w skali powiatów i gmin,
 - ii. zakresu wolontariatu w realizacji zadań pożytku publicznego.

30. Należy rekomendować, uwzględnienie w analizie prospektywnej, dokumentów strategicznych przyjętych przez główne podmioty spoza samorządu wojewódzkiego, których aktywność będzie wpływać na sukces strategii wojewódzkiej. Przede wszystkim dotyczy to Strategii Rozwoju Krakowa oraz innych niż SOR strategii rządowych o charakterze sektorowym. W szczególności uwzględnić należy zamierzenia

² Alternatywnie wskaźnik (wskaźniki) dotyczące rewitalizacji mogłyby znaleźć się w obszarze 5. Rozwój miast i terenów wiejskich.

i harmonogram realizacji przedsięwzięć infrastrukturalnych o znaczeniu międzyregionalnym i międzynarodowym. Perspektywa roku 2020 jest na tyle krótka, że dziś podejmowane decyzje rządowe, dotyczące zwłaszcza systemów transportowych wpłyną na możliwości realizacji celów Strategii.

31. W nawiązaniu do powyższego (p. 30), ewaluator powinien uwzględnić:

- a. rozumienie przez samorząd krakowski głównych motorów rozwoju miasta i jego aspiracji metropolitalnych w skali międzynarodowej, krajowej, regionalnej i subregionalnej – tylko koordynacja interwencji wojewódzkiej z interwencją Krakowa będzie skutkować – prowadzącą do sukcesu Małopolski – integracją działań głównych publicznych „graczy” w regionie;
- b. programy / projekty infrastrukturalne o wymiarze krajowym, podejmowane przez podmioty publiczne zależne od rządu, które zdeterminują podejmowane w województwie małopolskim zamierzenia³.

Uzupełniająca identyfikacja metod badawczych w planie ewaluacyjnym w odniesieniu do analizy retrospektywnej

32. W odniesieniu do analiz retrospektywnych i prospektywnych postuluje się podjęcie działań badawczych zarówno przez ewaluatora, jak i przez UMWM. Takie równoległe aktywności pozwolą na wielostronny ogląd kwestii związanych z oceną Strategii i jej oddziaływania na sytuację społeczno-gospodarczą województwa. W niniejszej części raportu zamieszczone zostaną uwagi uzupełniające w stosunku do postulowanych wcześniej analiz w przypadkach, kiedy jest to celowe.

33. Proponuje się, aby w trybie własnych badań i diagnoz stanu województwa (por. p. 11), ewaluator wykorzystał następujące metody:

- a. kwerenda istniejących danych statystycznych dotyczących województwa dostępnych w statystyce publicznej, w relacji do innych województw;

³ Przykładem ważności takiego podejścia jest Małopolska Kolej Aglomeracyjna, która bez zakończenia odpowiednich inwestycji / modernizacji infrastruktury kolejowej nie jest w stanie funkcjonować w zamierzonym kształcie.

- b. kwerenda istniejących danych własnych samorządu wojewódzkiego, którymi dysponuje Urząd;
- c. w przypadku ujawnienia informacji / danych sprzecznych – wywiady zogniskowane z podmiotami udostępniającymi te dane;
- d. desk research – analiza opracowań Małopolskiego Obserwatorium Rozwoju Regionalnego oraz innych obserwatoriów regionalnych w Małopolsce (także tych, które przestały już funkcjonować) oraz publikacji naukowych dotyczących rozwoju regionalnego w Polsce i w Unii Europejskiej;
- e. określenie pozycji konkurencyjnej województwa małopolskiego na tle innych polskich województw dwiema metodami: metodą standaryzowanych sum (metoda Perkala) oraz metodą wzorca rozwoju.

34. Analiza retrospektywna powinna w każdym wypadku obejmować dwa aspekty:

- a. skuteczność prowadzonej interwencji, czyli stopień osiągnięcia celów Strategii (np. analiza wskaźnikowa),
- b. efektywność prowadzonej interwencji, czyli stosunek zaangażowanych zasobów, szczególnie finansowych, do uzyskanych efektów.

35. Proponuje się, by w ocenie systemu monitorowania SRWM wdrożonego w Urzędzie (por. p. 12), ewaluator wykorzystał następujące metody:

- a. analizę systemu monitorowania, kontroli i sprawozdawczości stosowanego w odniesieniu do instrumentów wdrożeniowych, o których mowa w p. 18., z wyszczególnieniem elementów obligatoryjnych monitoringu, wynikających z zasad lub regulacji unijnych i krajowych oraz elementów oryginalnych, stosowanych w UMWM;
- b. analizę sposobów monitorowania instrumentów terytorialnych: Strategii ZIT i SPR przez Urząd; chodzi o zbadanie, czy stosowany przez UMWM tryb monitorowania uwzględnia system budowania współpracy terytorialnej, czy też koncentruje się na skuteczności i trafności projektów uwzględnionych w strategii i programie.

36. Proponuje się, aby w odniesieniu do analiz retrospektywnych, o których mowa w p. 19-21, ewaluator – obok badań ilościowych, skoncentrowanych na wskaźnikach sytuacji społeczno-gospodarczej województwa, ocenie adekwatności wskaźników do

realizowanych celów oraz oszacowaniu, w jakim stopniu cele te zostały osiągnięte do 2016-2017 r. – przeprowadził także badania jakościowe. Przy tym, szczególnie w odniesieniu do wpływu Strategii na podmioty zewnętrzne, postuluje się, aby:

- a. ewaluator objął badaniami jakościowymi (m.in. w formie pogłębionych wywiadów grupowych):
 - i. podmioty publiczne:
 1. wojewodę i urząd wojewódzki,
 2. 5 samorządów powiatowych,
 3. 7 samorządów miast regionalnych i subregionalnych (Kraków, Tarnów, Nowy Sącz, Oświęcim, Olkusz, Chrzanów, Nowy Targ),
 4. 7 samorządów gmin wiejskich, w tym 2 z Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego;
 - ii. największe pod względem wielkości obrotów podmioty gospodarcze w Małopolsce (10 podmiotów);
 - iii. podmioty społeczne – pozarządowe, ze szczególnym uwzględnieniem izb, kongregacji i forów, których oddziaływanie jest dostrzegane przez UMWM (10-15 podmiotów, np. Izba Przemysłowo-Handlowa, Kongregacja Kupiecka, Małopolska Izba Architektów, Forum dla Nowej Huty, fora subregionalne, stowarzyszenia mieszkańców Podgórze, czy Nowej Huty); ważne jest, by dokonując wyboru wykroczyć poza organizacje skupione w Krakowie oraz zidentyfikować NGOs z różnych obszarów działalności pożytku publicznego: pomocowego, ekologicznego, rozwojowego etc.;
 - iv. największe pod względem liczby zatrudnionych pracowników podmioty, niezależnie od reprezentowanego sektora, z pominięciem tych, które zostały uwzględnione w trybie wyborów opisanych powyżej;
- b. ewaluator, po zakończeniu cyklu spotkań fokusowych, wyselekcjonował 5-7 osób, z którymi warto przeprowadzić pogłębione wywiady indywidualne; grupę szczególnie istotną stanowić powinni przedstawiciele środowisk biznesowych, z trzech powodów:

- i. dynamika procesów rozwojowych w regionie zależy w przeważającej części od tworzonej bazy ekonomicznej województwa i – ogólnie – perspektyw gospodarczych; warto zatem zidentyfikować, na ile przedsiębiorcy znają SRWM, rozumieją znaczenie Strategii i jej instrumentów dla ich własnych perspektyw rozwojowych,
 - ii. działacze gospodarczy są często mniej ufni wobec wszelkiego typu władz, niż przedstawiciele podmiotów publicznych i społecznych, którzy są w pewnym sensie „skazani” na jakąś formę kooperacji z samorządem wojewódzkim,
 - iii. działacze gospodarczy mają bardzo często przekonanie, że ich sukces zależy wyłącznie od nich samych, nie dostrzegając znaczenia otoczenia regulacyjnego w sferze stymulowania rozwoju, które jest warunkowane dokumentem Strategii;
- c. Urząd zorganizował platformę dzielenia się wiedzą pozyskaną w toku ewaluacji, w postaci:
- i. konferencji podsumowującej serię badań ewaluatora, w trakcie której wstępne wyniki oceny mogłyby zderzyć się z opiniami przedstawicieli administracji rządowej oraz niezależnych ekspertów, co pozwoliłoby na ewentualne ukierunkowanie końcowych wniosków ewaluatora lub ujawniło potrzebę pogłębienia wybranych badań; do uczestnictwa w konferencji powinni być zaproszeni przedstawiciele wszystkich podmiotów, które brały udział w jakiegokolwiek formie wyrażania opinii w procesie ewaluacji, tzn. w spotkaniach fokusowych, ankietyzacji, czy w wywiadach pogłębionych,
 - ii. portal / wortal internetowy, który funkcjonowałby, jako stała struktura monitorująca procesy społeczno-gospodarcze w Małopolsce, wykraczająca poza aktualny system informowania lub konsultowania na BIP wybranych dokumentów:
 - 1. portal taki umożliwiłaby mieszkańcom województwa na prowadzenie społecznego monitoringu/ audytu procesów rozwojowych i – pomimo prawdopodobieństwa pojawiania się wpisów niemerytorycznych, czy nawet hejter-

skich, pozwoliłoby to na uczestnictwo w procesie ewaluacji podmiotom, których opinie zostały pominięte w pracach ewaluatora;

2. jednocześnie – już po formalnym zakończeniu ewaluacji – platforma taka, powiązana np. z możliwościami serwisów społecznościowych, typu Facebook czy Twitter, stanowić by mogła platformę dialogu z podmiotami / osobami; platforma, jako struktura ciągła, pozwalałaby też ukierunkować działania podmiotów zewnętrznych zgodnie z celami i kierunki interwencji zapisanymi w Strategii.

Identyfikacja metod przygotowania analizy prospektywnej

37. Powyżej, w p. 29, autor zaproponował serię przykładowych wskaźników, których wprowadzenie do Strategii wydaje się dziś znaczące dla zrozumienia zachodzących w Małopolsce procesów zmian.
38. Analiza prospektywna powinna zawierać w konkluzji rekomendacje ewaluatora, oparte na jego autorskich wnioskach z analizy retrospektywnej, zderzonych z analizami i trendami zidentyfikowanymi w otoczeniu politycznym, regulacyjnym i społeczno-gospodarczym województwa małopolskiego.
39. Odnosząc się do zamierzeń rządowych i scenariuszy tworzonych przez państwowe podmioty odpowiedzialne za rozwój infrastruktury, ewaluator powinien przede wszystkim przeprowadzić analizę aktualnych lub/i projektowanych dokumentów programowych.
40. Dążąc do zbadania zgodności i ewentualnej modyfikacji Strategii w relacji do Strategii Rozwoju Krakowa, warto zauważyć, że samorząd krakowski jest właśnie w momencie finalizowania prac nad tym dokumentem. Warto zatem zapoznać się z jego aktualnym projektem oraz przeprowadzić indywidualne wywiady pogłębione z osobami odpowiedzialnymi za przedstawienie Radzie Miasta Krakowa finalnej wersji krakowskiej strategii. Dotyczy to Prezydenta Miasta Krakowa (lub jego Zastępcy ds. rozwoju) oraz Dyrektora Wydziału Rozwoju Miasta (lub jego zastępcy organizującego proces przygotowania strategii).
41. Ważnym – prospektywnym – elementem oceny powinno być alokowanie rezerwy wykonania.

42. Wydaje się, że analiza prospektywna powinna mieć zatem głównie charakter heurystyczny i – w sposób odkrywczy – wskazywać nieprzewidziane wcześniej kierunki działania, o które SRWM powinna być poszerzona.

Wnioski końcowe

43. Urząd jest bardzo dobrze przygotowany do przeprowadzenia ewaluacji własnych interwencji w procesie wdrażania Strategii. Prowadzony proces monitorowania instrumentów implementacji Strategii pozwala na odpowiednie ukierunkowanie ewaluatora i ujawnienie przez niego, w jakim stopniu interwencja wojewódzka znajduje swoje odbicie w realizacji zamierzeń uchwalonych w 2011 r.

44. Obecnie brakuje wiedzy i świadomości tego, na ile Strategia faktycznie stymuluje inne niż samorząd wojewódzki podmioty w realizacji zamierzeń SRWM. Warto zwrócić szczególną uwagę ewaluatora na potrzebę sprawdzenia, czy zidentyfikowane w regionie procesy społeczno-gospodarcze są efektem wdrażania Strategii, czy też nastąpiłyby niezależnie od jej implementacji. Wymaga to w szczególności ukierunkowania procesu ewaluacji na relacje pomiędzy samorządem wojewódzkim a podmiotami publicznymi, gospodarczymi i społecznymi, które tworzą lub podtrzymują wartości, konstytuujące aktualny / przyszły stan województwa. W tym kontekście, najważniejszym elementem oceny Strategii byłoby ukazanie zdolności UMWM do kreowania endogenicznych bodźców rozwojowych, oddziaływania przez sieci współpracy terytorialnej i właściwego wykorzystania szans natury egzogenicznej (np. inwestycje zagraniczne, publiczne fundusze pomocowe).

45. Warto w procesie ewaluacji ocenić zdolność UMWM do wdrażania innego rodzaju instrumentów Strategii, niż obecnie stosowane. Zmiany zachodzące w Unii Europejskiej wymuszą potrzebę reorientacji procesów wykorzystania egzogenicznych bodźców rozwoju. Chodzi o to, że narzędzia obecnie stosowane skoncentrowane są na korzystaniu ze środków unijnych i ich alokacji poprzez regionalny program operacyjny. Sytuacja taka oraz kompetencje Urzędu powinny być stopniowo zastępowane przez nastawienie na wykorzystywanie środków prywatnych, m.in. w modelu partnerstw publiczno-prywatnych. Jako animator rozwoju regionalnego samorząd wojewódzki stanie przed zupełnie nowymi zadaniami, mniej opartymi o alokację środków unijnych lub krajowych, a bardziej związanych z przywództwem regionalnym i animowaniem współpracy biznesu i samorządów lokalnych. Stąd tak ważnym wydaje się

zrozumienie dotychczasowych relacji pomiędzy UMWM a przedsiębiorcami i innymi podmiotami kreującymi procesy rozwoju społeczno-gospodarczego w województwie. Zbadanie kompetencji do animacji współpracy międzysektorowej ma dziś kluczowe znaczenie dla przyszłego budowania regionalnych przewag konkurencyjnych.

46. Innym obszarem wiedzy i kompetencji, które powinny pojawić się w UMWM, a które powinny zostać ewentualnie rozeznane przez ewaluatora jest zdolność do promowania partnerstw publiczno-publicznych, publiczno-prywatnych i publiczno-społecznych. Poza względami merytorycznymi (por. p. 45.), promocja taka powinna obejmować wsparcie prawne i tworzenie centrów wspierania inicjatyw partnerskich.

47. W opinii autora, zadaniem ewaluatora w części rekomendacyjnej powinno być zaproponowanie jednego z dwóch rozstrzygnięć:

a. albo wskazania poprzez wyniki oceny zakresu korekty Strategii w odniesieniu do każdego z elementów: diagnozy, wizji, misji, celów, kierunków działań, ram finansowych, systemu monitoringu etc.

albo

b. merytorycznego uzasadnienia i zasugerowania podjęcia prac nad projektem nowej Strategii, wykraczającym poza rok 2020 i nawiązującym do zidentyfikowanych aktualnie procesów. Taki kroczący model opracowania Strategii ma sens, o ile w ewaluacji Strategii uzna się, że najważniejsze zamierzenia zostały zrealizowane lub choćby – znacznie zaawansowane. Jeśli nie – wydaje się, że bardziej adekwatnym byłoby ewentualne wskazanie konieczności korygowania elementów aktualnej Strategii.