

Ewaluacja Ex-ante
Strategia rozwoju
społeczno-gospodarczego
subregionu EGO 2030

Październik 2021 r.

Spis treści

1. Wprowadzenie	2
2. Ocena kompletności diagnozy do projektu Strategii oraz trafności prognozy trendów rozwojowych.....	5
3. Ocena spójności wewnętrznej, adekwatności oraz przewidywanej skuteczności projektu Strategii	19
4. Ocena spójności zewnętrznej projektu Strategii z nadrzędnymi krajowymi i regionalnymi dokumentami strategicznymi.....	31
5. Ocena projektowanego systemu realizacji Strategii	35
6. Ocena systemu monitorowania i ewaluacji	37
7. Wnioski i rekomendacje	38
8. Spis tabel i wykresów	40

1. Wprowadzenie

Niniejszy raport zawiera ocenę ex-ante projektu Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego subregionu EGO 2030.

Głównym celem badania była kompleksowa ocena ex-ante projektu Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego – zwanej dalej projektem Strategii, pozwalająca na sformułowanie wniosków i rekomendacji służących podniesieniu jakości merytorycznej i formalnej dokumentu.

Wnioski i rekomendacje sformułowane w trakcie realizacji badania ewaluacyjnego stanowią źródło informacji przeznaczonych do wykorzystania podczas przygotowywania finalnej wersji Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego subregionu EGO 2030.

Według jednej z definicji¹, ewaluacja ex-ante opisywana jest jako ocena planowanej interwencji dokonywana przed rozpoczęciem realizacji przedsięwzięcia. Celem badania ewaluacyjnego jest poprawa jakości planowanej do uruchomienia interwencji publicznej, w tym przede wszystkim odpowiedź ma pytania, czy planowane do realizacji interwencje publiczne znajdują uzasadnienie społeczno-ekonomiczne oraz czy ich realizacja przyczyni się do osiągnięcia oczekiwanych celów rozwojowych oraz zaspokojenia zdiagnozowanych potrzeb oraz problemów społeczno-ekonomicznych.

W ramach ewaluacji ex-ante szczegółowej analizie poddane zostały następujące moduły procesu ewaluacji ex-ante.

- I. Ocena kompletności diagnozy do projektu Strategii oraz trafności prognozy trendów rozwojowych.
- II. Ocena spójności wewnętrznej projektu Strategii, tj. m. im. trafności zidentyfikowanych potrzeb i wyzwań rozwojowych, określonej wizji rozwoju, przyjętego celu głównego, celów strategicznych i operacyjnych oraz kierunków interwencji
- III. Ocena spójności zewnętrznej projektu Strategii z nadrzędnymi regionalnymi, krajowymi.
- IV. Ocena projektowanego systemu realizacji Strategii.
- V. Ocena systemu monitorowania i ewaluacji zawartego w projekcie Strategii, w tym ocena prawidłowości doboru wskaźników monitorowania oraz ich wartości.

Zadaniem Wykonawcy była odpowiedź na następujące pytania badawcze sformułowane dla poszczególnych modułów ewaluacji ex-ante:

Tabela 1. Moduły ewaluacji ex-ante wraz z pytaniami badawczymi

Moduł ewaluacji ex-ante	Pytania badawcze
I. Ocena kompletności diagnozy do projektu Strategii oraz trafności prognozy trendów rozwojowych	<ul style="list-style-type: none">• Czy obszary ujęte w <i>Diagnozie strategicznej</i> dobrze opisują aktualną sytuację miasta w analizowanych sferach?• Czy w <i>Diagnozie strategicznej</i> właściwie określono mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia?

¹ <http://pte.org.pl/o-ewaluacji/>

Moduł ewaluacji ex-ante	Pytania badawcze
	<ul style="list-style-type: none"> • Czy przedstawione w <i>Diagnozie strategicznej</i> trendy rozwojowe trafnie opisują przewidywane kierunki rozwoju subregion EGO?
<p>II. Ocena spójności wewnętrznej projektu Strategii, tj. m.in. trafności zidentyfikowanych potrzeb i wyzwań rozwojowych, określonej wizji rozwoju, przyjętego celu głównego, celów strategicznych i operacyjnych oraz kierunków interwencji</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Czy projekt Strategii jest spójny wewnętrznie? Czy struktura treści projektu Strategii jest czytelna i posiada wewnętrzną logikę? • Czy spójnie zostały ze sobą powiązane wizja rozwoju, cele strategiczne, operacyjne i kierunki interwencji (z uwzględnieniem zaproponowanych wskaźników)? • Czy cele strategiczne i operacyjne oraz kierunki interwencji odpowiadają na zdiagnozowane potencjały i wyzwania rozwojowe? • Czy cele strategiczne i operacyjne oraz kierunki interwencji przyczyniają się do osiągnięcia wizji? • Czy trafnie określono powiązania między celami strategicznymi i operacyjnymi oraz kierunkami interwencji?
<p>III. Ocena spójności zewnętrznej projektu Strategii z nadrzędnymi regionalnymi, krajowymi i unijnymi dokumentami strategicznymi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Czy projekt Strategii jest spójny z najważniejszymi politykami i strategiami nadrzędnymi: • Krajową Strategią Rozwoju Regionalnego 2030, • Strategią „Warmińsko Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego.”?
<p>IV. Ocena projektowanego systemu realizacji Strategii</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Czy osiągnięcie celów strategicznych i operacyjnych jest realne? • Czy system realizacji określony w projekcie Strategii będzie skuteczny z punktu widzenia osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych i operacyjnych oraz kierunków interwencji?
<p>V. Ocena systemu monitorowania i ewaluacji zawartego w projekcie Strategii, w tym ocena prawidłowości doboru wskaźników monitorowania oraz ich wartości</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Czy cele strategiczne i operacyjne zostały właściwie zoperacjonalizowane za pomocą wskaźników monitoringu? • Czy wskaźniki monitoringu mają jasną i zrozumiałą nazwę oraz definicję pozwalającą na jednoznaczną ich interpretację? • Czy przyjęty zestaw wskaźników monitoringu umożliwi obserwowanie postępu realizacji założonych celów strategicznych i operacyjnych? • Czy podmioty wymienione w projekcie Strategii jako realizatorzy celów operacyjnych zostały trafnie zidentyfikowane i czy trafnie przypisano im cele, za osiągnięcie których będą odpowiadać?

Źródło: opracowanie własne

W badaniu ewaluacyjnym uwzględnione zostały następujące kryteria ewaluacyjne:

- **Trafność/ adekwatność:** Czy zapisane w projekcie Strategii założenia (wyzwania, wizja, cele strategiczne, operacyjne i kierunki interwencji) są trafnie sformułowane w stosunku do opracowanej diagnozy strategicznej?
- **Spójność:** Czy poszczególne elementy projektu Strategii są spójne, powiązane w sposób logiczny i nie wykluczają się nawzajem?
- **Przewidywana skuteczność:** Czy planowany sposób realizacji projektu Strategii został określony logicznie i trafnie oraz czy przyczyni się do osiągnięcia wskazanych celów?

Ponadto należy zauważyć, iż z ewaluacji ex-ante powinna wynikać odpowiedź na pytanie czy i w jaki sposób Strategia wpłynie na grupy docelowe, przyczyni się do poprawy sytuacji na terenie gmin subregionu EGO.

2. Ocena kompletności diagnozy do projektu Strategii oraz trafności prognozy trendów rozwojowych

Podczas oceny kompletności diagnozy do projektu Strategii oraz trafności prognozy trendów rozwojowych pod uwagę wzięto przede wszystkim następujące pytania badawcze:

- Czy obszary ujęte w *Diagnozie strategicznej* dobrze opisują aktualną sytuację subregionu EGO w analizowanych sferach?
- Czy przedstawione w *Diagnozie strategicznej* trendy rozwojowe i ich prognozy trafnie opisują przewidywane kierunki rozwoju subregionu EGO do roku 2030?
- Czy w *Diagnozie strategicznej* właściwie określono mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia?

Poniżej przedstawiono odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Czy obszary ujęte w *Diagnozie strategicznej* dobrze opisują aktualną sytuację subregionu EGO w analizowanych sferach?

EGO jest wspólnotą samorządową jednostek terytorialnych wschodniej części województwa warmińsko-mazurskiego. Obejmuje swoim zasięgiem wszystkie jednostki samorządu terytorialnego z przestrzeni powiatów etckiego, gołdapskiego, oleckiego (EGO to skrót od pierwszych liter nazw Etłk, Gołdap i Olecko). Współpraca powiatów, miast i gmin w ramach Stowarzyszenia EGO Kraina Bociana ma już wieloletnią tradycję.

Powyższe oznacza, że partnerzy dobrze znają wzajemne uwarunkowania rozwoju. Praca nad Strategią odbywała się w sposób partycypacyjny. Wyzwania rozwoju, wizja, cele i działania definiowane były w trakcie warsztatów.

W Strategii EGO przedstawiono wnioski z diagnozy, w której zaprezentowano kluczowe uwarunkowania wewnętrzne oraz zewnętrzne rozwoju subregionu EGO Kraina Bociana. Podsumowaniem diagnozy jest klasyczna analiza SWOT oraz analiza SWOT/TOWS.

Analiza SWOT/TOWS pozwoliła określić, które z czynników rozwojowych mają kluczowe znaczenie dla przyszłego rozwoju subregionu EGO. W Strategii zapisano:

Wyniki analizy SWOT/TOWS nie wskazały wyraźnej przewagi wybranych zależności pomiędzy uwarunkowaniami wewnętrznymi rozwoju oraz otoczeniem zewnętrznym. Warto jednak zwrócić uwagę na stosunkowo dobre relacje pomiędzy atutami subregionu EGO oraz pojawiającymi się szansami. Kluczowymi mocnymi stronami EGO wydaje się być jego istniejący potencjał gospodarczy, sieć osadnicza i sieć usług publicznych oraz kapitał społeczny i ludzki, oparty na stabilnej wielkości populacji. Te mocne strony pozwalają w największym stopniu na wykorzystanie szans pojawiających się w otoczeniu, w szczególności związanych z korzystną sytuacją gospodarczą w kraju oraz dostępnością funduszy unijnych. Nie bez znaczenia jest również oczekiwana poprawa dostępności komunikacyjnej subregionu. Wymienione mocne strony pozwolą na ograniczenia odpływu i przyciąganie nowych mieszkańców oraz na poprawę wizerunku subregionu jako miejsca do realizacji planów życiowych, atrakcyjnego dla rozwijania działalności gospodarczej.

Do głównych barier rozwoju (słabych stron) zaliczyć należy w pierwszej kolejności niską efektywność współpracy w subregionie EGO oraz istniejące bariery dla dalszego wzrostu gospodarczego (ograniczone możliwości organizacyjno-finansowe przedsiębiorstw do podnoszenia konkurencyjności, deficyty kadrowe na rynku pracy, deficyty terenów inwestycyjnych). Niska efektywność współpracy w ramach EGO Kraina Bociana jest kluczową barierą dla wielowymiarowego, zrównoważonego i efektywnego rozwoju społeczno-gospodarczego i przestrzennego subregionu.

Kluczową szansą na rozwój subregionu w nadchodzącej perspektywie czasu mogą okazać się fundusze unijne, które pozwolą wielowymiarowo wzmocnić potencjały subregionu oraz eliminować istniejące bariery. W najbliższej dekadzie fundusze unijne nadal będą stanowić istotny impuls rozwoju subregionu EGO.

Skutki niekorzystnych dla samorządów i przedsiębiorców uregulowań prawno-fiskalnych to z kolei kluczowe zagrożenie. Oddziaływać będzie ono wielowymiarowo na skuteczność prowadzonych działań, w tym inwestycji w rozwój subregionu (inwestycji publicznych) lub rozwój przedsiębiorstw. Tym samym wpłynie będzie na szybkie eliminowanie lub pogłębianie problemów subregionu, np. tempo realizacji inwestycji drogowych lokalnych, sposób prowadzenia polityki pomocy społecznej, inwestycje z zakresu ochrony środowiska, jak również inwestycje przedsiębiorstw.

W Strategii EGO zdefiniowano kluczowe wyzwania dla rozwoju subregionu EGO w sferze gospodarczej, społecznej oraz środowiskowej. Przekrojowość diagnozy, tj. wskazanie w niej uwarunkowań sfery gospodarczej, społecznej oraz środowiskowej pozwala stwierdzić, iż właściwie określono wyzwania rozwoju. Bazują one dodatkowo na analizie SWOT/TOWS, co pozwoliło uchwycić najważniejsze powiązania poszczególnych czynników.

Być może warto zwrócić uwagę na to, że zbyt optymistycznie w diagnozie i przy definiowaniu wyzwań rozwojowych określono zdolność subregionu EGO do przyciągania kapitału ludzkiego. Ostatnie lata w tym względzie były korzystne dla EGO, ze wskazaniem na przyciąganie kapitału ludzkiego do obszaru miasta Ełk i przepływów migracyjnych do podmiejskiej gminy Ełk. W kontekście przyszłości należy zwrócić uwagę na to, że przestrzeń kraju, a tym samym również obszarów, które do tej pory stanowiły zaplecze demograficzne dla subregionu EGO (głównie Ełku), podlegać będzie procesom depopulacyjnym i starzeniu się społeczeństwa. W tym czasie dojdzie również do wzmocnienia potencjału przyciągania kapitału ludzkiego, głównie do Ełku. Należy jednak przewidzieć, iż negatywne skutki przemian demograficznych dotkną również obszar EGO, co oznacza, że szybko mogą wyczerpać się przewagi konkurencyjne, oparta na zasobach kapitału ludzkiego.

Tabela 2. Ocena kompletności, trafności oraz spójności wyzwań rozwojowych

Sfera	Wyzwanie	Kompletność	Trafność	Spójność
1. Gospodarcza	1.1. Wykorzystanie szansy, jaka powstanie w związku z podniesieniem dostępności komunikacyjnej obszaru EGO w kraju oraz w układzie międzynarodowym.	Kompletne	Trafne, planowanego inwestycje drogowe i kolejowe zdecydowanie poprawią dostępność komunikacją EGO.	Spójne z wyzwaniami związane z rozwojem potencjału do inwestowania (wyzwania 1.4, 1.6) oraz związane z równoważeniem rozwoju w ujęci całego subregionu (wyzwania 2.1., 2.2).
	1.2. Wykorzystanie szansy związanej ze wzrostem gospodarczym oraz dalszym bogaceniem się mieszkańców Polski.	Kompletne	Trafne, oczekuje się dalszego wzrostu gospodarczego kraju, w tym wzrostu wynagrodzeń.	Wyzwanie spójne w kontekście budowy marki i rozwoju potencjału usługowego EGO (1.6).
	1.3. Efektywne wykorzystanie potencjału kapitału ludzkiego, opartego m.in. na stabilnej wielkości populacji EGO (w tym na potencjale przyciągania mieszkańców), dla wzrostu gospodarczego.	Kompletne (choć z zastrzeżeniem brak odniesienia się do wyczerpania potencjału zasobów kapitału ludzkiego)	Częściowo trafne, gdyż pomimo korzystnych wskaźników migracji i zdolności przyciągania nowych mieszkańców, głównie przez rdzeń subregionu, czyli miasto Ełk i gminę Ełk, istnieją zagrożenia związane z depopulacją kraju, co pogłębi konkurencję o zasoby ludzkie. W powyższym kontekście potencjał, na którym	Spójne z wyzwaniami wskazującymi na potrzebę rozwoju kapitału ludzkiego (1.5) oraz kapitału społecznego (2.3).

Sfera	Wyzwanie	Kompletność	Trafność	Spójność
			oparto wyzwanie może się zmniejszać na linii czasu.	
	1.4. Rozwijanie istniejącego potencjału gospodarczego obszaru EGO, w tym lokalnych specjalizacji (działalności gospodarcze) usługowych i przemysłowych, instytucji otoczenia biznesu, oraz potencjału inwestycyjnego.	Kompletne	Trafne, należy bowiem założyć, iż m. in. dzięki inwestycjom komunikacyjnym, potencjałowi kadr oraz korzystnej sytuacji gospodarczej kraju, istnieją przesłanki do rozwoju gospodarczego na terenie subregionu EGO.	Spójne z wyzwaniami odnoszącymi się do rozwoju systemów komunikacyjnych i transportowych (1.1), korzystnej sytuacji gospodarczej kraju (1.2.) oraz posiadanych zasobów kapitału ludzkiego (1.3).
	1.5. Eliminowanie barier dla dalszego wzrostu gospodarczego związanych z ograniczonymi możliwościami organizacyjno-finansowymi przedsiębiorstw do podnoszenia konkurencyjności, deficytami kadrowymi na rynku pracy (system kształcenia, uwarunkowania demograficzne), niską przedsiębiorczością indywidualną (w tym szczególnie w zakresie współpracy i kooperacji oraz pozyskiwania środków unijnych na innowacje), deficytem terenów inwestycyjnych.	Kompletne	Trafne, rozwój gospodarczy wspierany będzie poprzez interwencję publiczną, w szczególności związaną z rozwijaniem kadr na rynku pracy oraz wzmocnieniem kooperacji i innowacji (m. in. dzięki środkom zewnętrznym).	Spójne z wyzwaniem, w którym zdefiniowano rozwój istniejącego potencjału gospodarczego (1.4).
	1.6. Efektywne wykorzystanie uwarunkowań lokalizacyjnych, przyrodniczo-krajobrazowych, kulturowych oraz skojarzeniowych (marka) związanych z położeniem na Mazurach do kreowania wzrostu gospodarczego.	Kompletne	Trafne, subregion EGO posiada zdolność do wzmocnienia swojej marki, w tym w wymiarze przyciągania inwestycji (rozwój dróg i sieci kolejowej), jak też rozwoju gospodarki zielonej oraz	Spójne z wyzwaniami, które wskazują na podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej (1.1), wzmocnienie wewnętrznego układu komunikacyjnego (2.2),

Sfera	Wyzwanie	Kompletność	Trafność	Spójność
			turystyki (położenie na Mazurach, walory przyrodnicze i kulturowe).	korzystne trendy w gospodarce (1.2).
2. Społeczna	2.1. Wspieranie rozwoju zrównoważonej sieci osadniczej oraz sieci usług publicznych, bazujących na miastach EGO, w tym Ełku, postrzeganym w SRWM 2030 jako rdzeń kompetencyjny regionu (pozycja gospodarcza, edukacja, kultura, sport i rekreacja, opieka zdrowotna).	Kompletne	Trafne, gdyż wyzwanie odnoszące się do spójności społecznej zbudowano na potencjale istniejącej sieci osadniczej i usługowej, który wzmacniać będzie poprawiająca się dostępność komunikacyjna w wymiarze zewnętrznym i przede wszystkim wewnętrznym.	Spójne w szczególności z wyzwaniem 2.2. odnoszącym się do poprawy dostępności komunikacyjnej obszaru EGO.
	2.2. Poprawa dostępności komunikacyjnej obszaru EGO, opartej na korytarzu drogi krajowej nr 65 oraz potencjalnej (przyszłej), bardzo dobrej dostępności komunikacyjnej Ełku – S16, S61, E75 (Ełk jako ważny węzeł komunikacyjny), w tym poprawa stanu infrastruktury drogowej oraz rozwój połączeń kolejowych oraz komunikacji publicznej.	Kompletne	Trafne, z dużym prawdopodobieństwem należy stwierdzić, iż dojdzie do poprawy dostępności komunikacyjnej. Rozwiązania wdrażane z poziomu krajowego i regionalnego stanowiąc będą istotny impuls dla poprawy wewnętrznej dostępności komunikacyjnej.	Spójne w szczególności z wyzwaniem 1.1. odnoszącym się do poprawy dostępności komunikacyjnej w ujęciu międzynarodowym i krajowym.

Sfera	Wyzwanie	Kompletność	Trafność	Spójność
	2.3. Tworzenie warunków do dalszego rozwoju kapitału społecznego, ukierunkowanego na przyciąganie mieszkańców, w szczególności osób młodych.	Kompletne (choć z zastrzeżeniem, że wyzwanie to łatwiej osiągnąć w wybranych przestrzeniach subregionu EGO).	Trafne, subregion EGO, w tym w szczególności miasto Ełk miał zdolność przyciągania nowych mieszkańców. Dzięki wzmocnieniu potencjału gospodarczego należy przewidzieć, iż potencjał ten zostanie jeszcze wzmocniony. Należy jednak zwrócić uwagę na niekorzystną strukturę demograficzną kraju. Ponadto zdolność przyciągania nowych mieszkańców ograniczała się do przestrzeni miasta Ełk i jego najbliższego otoczenia.	Spójne w szczególności z wyzwaniem 2.1. wskazującym na rozwój usług publicznych oraz 1.4. odnoszącym się do możliwości wzrostu gospodarczego.
	2.4. Przeciwdziałanie niekorzystnym skutkom zjawisk społeczno-demograficznych związanych m.in. ze starzeniem się społeczeństwa oraz wyludnianiem się obszarów wiejskich w przestrzeni EGO, pogłębianych przez niską dostępność do opieki zdrowotnej, niewystarczający poziom opieki nad rodziną oraz niską aktywność społeczną.	Kompletne	Trafne subregion EGO doświadczy negatywnych skutków zmian demograficznych, które w szczególny sposób widoczne będą na obszarach poddanych dodatkowo zjawisku depopulacji.	Spójne w szczególności z wyzwaniem 2.1. oraz 2.2., które odnoszą się do równoważenia rozwoju społecznego na obszarze całego EGO.

Sfera	Wyzwanie	Kompletność	Trafność	Spójność
3. Środowiskowa	3.1. Poprawa stanu i jakości wybranych komponentów środowiska, w tym wód powierzchniowych rzek i jezior oraz eliminowanie deficytów infrastruktury wodno-kanalizacyjnej, w szczególności na obszarach wiejskich.	Kompletne	Trafne, jak pokazują dane problem jakości wód powierzchniowych dotyczy całego obszaru EGO. Skutki braku rozwiązań infrastrukturalnych odczuwają wszyscy partnerzy EGO. Bez poprawy stanu wód trudno będzie wykorzystać potencjał do rozwoju turystyki.	Spójne w szczególności z wyzwaniem odnoszącym się do zdolności do wykorzystania potencjału lokalizacyjnego, przyrodniczego – m. in. do rozwijania funkcji turystycznej (1.6).
	3.2. Przeciwdziałanie oraz zmniejszanie zagrożeń dla środowiska oraz przyrody wynikających m.in. ze zmian klimatu (susze, deficyt wody, powódzie, erozja, gatunki inwazyjne) oraz zanieczyszczenia środowiska (gospodarka odpadami, zanieczyszczenie powietrza).	Kompletne	Trafne, subregion EGO niewątpliwie doświadczy negatywnych skutków zmian klimatu oraz zagrożeń dla środowiska.	Spójne w szczególności z wyzwaniem odnoszącym się do zdolności do wykorzystania potencjału lokalizacyjnego, przyrodniczego – m. in. do rozwijania funkcji turystycznej (1.6).

Czy przedstawione w Diagnostyce strategicznej trendy rozwojowe i ich prognozy trafnie opisują przewidywane kierunki rozwoju subregionu EGO do roku 2030?

W Strategii Rozwoju EGO zdefiniowano dwa różne scenariusze rozwoju, które wskazują na prawdopodobne ścieżki rozwoju. W scenariuszach rozwoju wskazano przede wszystkim na konieczność zapewnienia synergii rozwoju w ujęciu całego obszaru subregionu EGO. Założono, że kluczowym czynnikiem sukcesu realizacji strategii EGO będzie partnerska współpraca, w ramach której uwzględnione zostaną potencjały wszystkich jednostek terytorialnych subregionu. W odniesieniu do wymiarów współpracy zbudowano scenariusz tzw. partnerski oraz indywidualny.

Takie podejście w ocenie ewaluatorów jest spójne z założeniami polityki rozwoju regionalnego. Wyzwania polityki rozwoju regionalnego zostały określone na str. 30 Strategii (tab. 8. Wyzwania polityki rozwoju regionalnego).

Ponadto warto wspomnieć, iż w rozdziale „2.2.2 Trendy i zjawiska o wymiarze globalnym, europejskim i krajowym mające wpływ na rozwój subregionu EGO Kraina Bociana” wskazano również na priorytety polityczne Unii Europejskiej, które w dużym stopniu kształtować będą zakres i wielkość wsparcia, jakie poszczególne regiony, przedsiębiorcy, rolnicy, instytucje, organizacje, mieszkańcy itd. mogą oczekiwać z poziomu unijnego w nadchodzącej dekadzie. Są one faktycznie rozwinięciem trendów i prognoz rozwojowych dla dłuższej perspektywy czasu. Oznacza to, że w Strategii uchwycono kontekst uwarunkowań zewnętrznych.

Powracając do treści scenariuszy rozwoju czytamy w nich:

W przypadku scenariusza partnerskiego:

- Subregion w dużym stopniu wykorzystuje szansę, jaka powstała wraz z podniesieniem dostępności komunikacyjnej obszaru EGO w kraju oraz w układzie międzynarodowym.
- Pozytywne efekty rozwoju gospodarczego widoczne są w gminach o największej aktywności gospodarczej i rozprzestrzeniają się na sąsiednie obszary.
- Napływ inwestycji i wzrost gospodarczy przyczynił się do wzrostu zamożności mieszkańców, którzy inwestują oraz wzmacniają lokalne obiegi gospodarcze, w tym korzystają z oferty obszarów wiejskich.
- Obszary wiejskie oferują nie tylko czyste powietrze i wypoczynek na łonie natury, ale również lokalne produkty, w tym ekologiczne.
- Subregion prowadzi aktywną promocję gospodarczą i turystyczną i jest marką rozpoznawalną w kraju.
- Ełk i Olecko są obszarami dynamicznego wzrostu, w tym branż charakteryzujących się wysokim potencjałem innowacyjności. Gołdap jest cenionym w kraju uzdrowiskiem, a Olecko uzyskało status uzdrowiska.
- Samorządy EGO wspólnie rozwiązują kluczowe problemy związane m.in. z funkcjonowaniem transportu publicznego, pozyskują środki na realizację kluczowych inwestycji komunikacyjnych oraz na rozwój infrastruktury sieciowej. Wspólnie rozwijają sieć opieki zdrowotnej oraz realizują projekty z zakresu pomocy społecznej.
- Nastąpiła wyraźna poprawa stanu wód powierzchniowych jezior i rzek, co było możliwe m.in. dzięki wspólnym projektom infrastrukturalnym.

- Dzięki dobrze rozwiniętej komunikacji publicznej zahamowany został odpływ mieszkańców z obszarów wiejskich, które zaczynają przyciągać nowych mieszkańców spoza EGO. Ełk nadal jest miejscem bardzo atrakcyjnym dla młodych osób i rozwija się dynamicznie.

W przypadku scenariusza indywidualnego:

- Subregion tylko częściowo wykorzystuje szansę, jaka powstała wraz z podniesieniem dostępności komunikacyjnej obszaru EGO w kraju oraz w układzie międzynarodowym.
- Pozytywne efekty rozwoju gospodarczego nie rozprzestrzeniają się na sąsiednie obszary. Brak jest sprawnego systemu komunikacji wewnątrz subregionu.
- Napływ inwestycji i wzrost gospodarczy największego miasta subregionu przyczynił się do wzrostu potencjału przyciągania mieszkańców, głównie kosztem obszarów wiejskich. Miejscowości wiejskie, w szczególności północnej części subregionu, wyludniają się dynamicznie, pozostają w nich głównie osoby starsze.
- Subregion prowadzi rozproszoną promocję gospodarczą i turystyczną.
- Marką rozpoznawalną w kraju jest przede wszystkim Ełk, częściowo Gołdap. Ełk i Olecko są obszarami wzrostu, obok jednak funkcjonują słabe ekonomicznie obszary wiejskie, w których koncentruje się szereg negatywnych zjawisk społecznych.
- Samorządy EGO wspólnie rozwiązują kluczowe problemy związane m.in. z funkcjonowaniem transportu publicznego tylko w układach najbliższe miasto – wieś. Rozwijająca się sieć opieki zdrowotnej jest słabo dostępna dla mieszkańców obszarów wiejskich.
- Nie nastąpiła wyraźna poprawa stanu wód powierzchniowych jezior i rzek, gdyż niemożliwe stało się zrealizowanie kluczowych inwestycji na obszarach wiejskich.
- System komunikacji publicznej nie obejmuje całego obszaru EGO, w szczególności peryferyjnie położonych terenów wiejskich, pogłębiając ich marginalizację i odpływ mieszkańców.

Wskazane scenariusze rozwoju przewidują, że niezależnie od obranej ścieżki rozwoju pozytywne przemiany społeczno-gospodarcze nastąpią w ośrodkach najsilniejszych, w tym w Ełku, częściowo Olecku, Gołdapi oraz na terenie gminy wiejskiej Ełk, która jest zapleczem urbanizacyjnym dla Ełku. W scenariuszach wydaje się, że słusznie przewidziano, że największą trudnością w realizacji założeń zrównoważonej polityki rozwoju będzie wspieranie przestrzeni subregionu, które już dziś wykazują się szczególnymi deficytami. Są to przede wszystkim obszary wiejskie, które poddane są dużej presji depopulacyjnej, które są słabe ekonomicznie i częściowo znacznie oddalone od miejsc pracy i usług publicznych. Są to również obszary o wysokich udziałach ludności w wieku poprodukcyjnym.

Należy zatem uznać, iż przedstawione w diagnozie strategicznej trendy rozwojowe i ich prognozy trafnie opisują przewidywane kierunki rozwoju subregionu EGO do roku 2030 i przede wszystkim „wyzwania” odnoszące do sposobu prowadzenia polityki rozwoju i kierowania interwencji publicznych. Zakładać należy bowiem, że dużo łatwiej będzie rozwijać istniejące potencjały, które skupiają największe ośrodki subregionu EGO, przy założeniu dalszej poprawy uwarunkowań zewnętrznych. Znaczenie trudniej będzie kierować skuteczną interwencją rozwojową na obszary problemowe w subregionie EGO.

Czy w Diagnozie strategicznej właściwie określono mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia?

W diagnozie strategicznej wskazano listę czynników SWOT, tj. mocnych stron, słabych stron, szans i zagrożeń. Mocne i słabe strony w przyjętej metodologii stanowią czynniki wewnętrzne, szanse i zagrożenia stanowią czynniki zewnętrzne.

Oceny trafności wskazania czynników SWOT dokonano ponadto konfrontując jego treść z brzmieniem wizji. Pozwoli to ocenić spójność doboru czynników w kontekście oczekiwanych przemian i rozwoju społeczno-gospodarczego EGO.

Wizja subregionu: Kraina EGO obszarem wzrostu gospodarczego oraz wysokiej jakości życia i środowiska.

Tabela 3. Ocena trafności czynników analizy SWOT

SWOT	Czynnik	Czy właściwie określono czynnik?
Mocne strony	1. Uwarunkowania lokalizacyjne, przyrodniczo-krajobrazowe, kulturowe oraz skojarzeniowe (marka) związane z położeniem na Mazurach.	Wysoka trafność Potencjał położenia oraz postrzegania marki Mazury (obecne i przyszłe) należy uznać za ważny czynnik rozwoju.
	2. Wewnętrzny układ komunikacyjny EGO oparty na korytarzu drogi krajowej nr 65 oraz potencjalna (przyszła) bardzo dobra dostępność komunikacyjna Ełku – S161, S16, E75 (Ełk jako ważny węzeł komunikacyjny).	Wysoka trafność Potencjał komunikacyjny subregionu EGO wzmocni się dzięki budowie dróg ekspresowych.
	3. Potencjał gospodarczy obszaru EGO, w tym lokalne specjalizacje (działalności gospodarcze) usługowe i przemysłowe, instytucje otoczenia biznesu, potencjał inwestycyjny.	Wysoka trafność Na tym potencjale rozwijana będzie aktywność gospodarcza.
	4. Policentryczna, zrównoważona sieć osadnicza oraz sieć usług publicznych, bazująca na miastach EGO, w tym Ełku postrzeganym w SRWM jako rdzeń kompetencyjny regionu (pozycja gospodarcza, edukacja, kultura, sport i rekreacja, opieka zdrowotna).	Wysoka trafność Struktura sieci osadniczej określona została w Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Warmińsko-Mazurskiego.
	5. Kapitał społeczny oraz ludzki oparty na stabilnej wielkości populacji EGO, w tym potencjale przyciągania mieszkańców do gminy i miasta Ełk.	Częściowa trafność Trafność potwierdzają dotychczasowe wskaźniki migracyjne oraz stabilność liczby mieszkańców. W kontekście przyszłości należy mocniej zwrócić uwagę na depopulację przestrzeni całego kraju.
Słabe strony	1. Niska wewnętrzna dostępność komunikacyjna przestrzeni EGO Kraina Bociana związana ze złym stanem infrastruktury drogowej, słabym wykorzystaniem sieci kolejowej oraz deficytem połączeń komunikacji publicznej.	Wysoka trafność Subregion EGO jest przestrzenią o znacznej rozciągłości geograficznej. Widoczny jest deficyt dogodnych połączeń

SWOT	Czynnik	Czy właściwie określono czynnik?
		komunikacyjnych pomiędzy południem i północą subregionu.
	2. Niekorzystne zjawiska społeczno-demograficzne związane m.in. ze starzeniem się społeczeństwa oraz wyludnianiem się obszarów wiejskich przestrzeni EGO, pogłębiane przez niską dostępność do opieki zdrowotnej, niewystarczający poziom opieki nad rodziną oraz niską aktywność społeczną.	Wysoka trafność Dane statystyczne wskazują przede wszystkim na dwa kluczowe zjawiska społeczne: po pierwsze starzenie się społeczeństwa, po drugie depopulacja części przestrzeni subregionu EGO.
	3. Słaby stan i jakość wybranych komponentów środowiska, w tym wód powierzchniowych rzek i jezior, oraz deficyty infrastruktury wodno-kanalizacyjnej, w szczególności na obszarach wiejskich.	Wysoka trafność Dane monitoringu środowiska potwierdzają problemy, jakie występują na obszarze EGO. Istotnym problemem jest brak rozwiązań w zakresie infrastruktury kanalizacyjnej.
	4. Bariery dla dalszego wzrostu gospodarczego związane z ograniczonymi możliwościami organizacyjno-finansowymi przedsiębiorstw do podnoszenia konkurencyjności, deficytami kadrowymi na rynku pracy (system kształcenia, uwarunkowania demograficzne), niską przedsiębiorczością indywidualną (w tym szczególnie w zakresie współpracy i kooperacji oraz pozyskiwania środków unijnych na innowacje), deficytem terenów inwestycyjnych.	Wysoka trafność Dane statystyczne częściowo potwierdzają problemy niskiej przedsiębiorczości, niskiej innowacyjności gospodarki. Dane o charakterze jakościowym wskazują na deficyty powiązań wewnętrznych potencjałów, w tym przedsiębiorców, systemu edukacji i moderacji procesów rozwoju gospodarczego w ujęciu całego EGO.
	5. Niska efektywność współpracy w ramach EGO Kraina Bociana.	Wysoka trafność Współpraca, jak podkreślono m. in. w scenariuszach rozwoju EGO, jest jednym z kluczowych czynników zrównoważonego rozwoju EGO. Na niski poziom współpracy wskazują m. in. brak wspólnej promocji gospodarczej i turystycznej.
Szanse	1. Podniesienie dostępności komunikacyjnej (drogowej i kolejowej) obszaru EGO w kraju oraz w układzie międzynarodowym (kraje nadbałtyckie), wpływające na poprawę atrakcyjności inwestycyjnej i mieszkaniowej (napływ ludności spoza EGO) oraz konkurencyjności gospodarki.	Wysoka trafność Zakłada się, że rozwój powiązań komunikacyjnych istotnie wpłynie na potencjał rozwoju gospodarczego subregionu EGO.
	2. Dostępność funduszy unijnych, w tym w ramach Funduszu Spójności oraz Funduszu Odbudowy, przeznaczonych dla regionów UE, wspierających rozwój społeczno-gospodarczy oraz ochronę środowiska.	Wysoka trafność Subregion EGO ma szansę wykorzystać środki z perspektywy UE na lata 2021-2027.

SWOT	Czynnik	Czy właściwie określono czynnik?
	3. Uwarunkowania terytorialne rozwoju WWM w perspektywie do 2030 roku w oparciu o OSI, w tym OSI Kraina Bociana, OSI Ełk, OSI Tygrys Warmińsko-Mazurski, OSI Obszary Marginalizacji, wynikające m.in. z założeń KSRR 2030, wpływające na dostępność środków zewnętrznych na projekty partnerskie na obszarze EGO Kraina Bociana.	Wysoka trafność Uwarunkowania terytorialne rozwoju województwa w istotny sposób determinują sposób prowadzenia lokalnych polityk rozwoju, w tym kształtują sieć powiązań partnerskich, z których jedną z nich jest subregionu EGO.
	4. Wzrost gospodarczy oraz dalsze bogacenie się mieszkańców Polski, w tym moda na naturalność i eko-styl życia, wpływające na wzrost konsumpcji oraz popyt na produkty oraz usługi wytworzone na obszarze EGO.	Wysoka trafność Prognozy dla Polski przewidują dalszy wzrost gospodarczy, oczywiście obarczony ryzykami, m. in. dostępności zasobów ludzkich.
	5. Aktywna współpraca i partnerstwa terytorialne z sąsiednimi regionami pozwalające lepiej wykorzystać lokalne zasoby i potencjały.	Wysoka trafność Subregionu EGO, aby optymalnie wykorzystać swój kapitał terytorialny, powinien poszukiwać spójności z innymi regionami i przestrzeniami kraju oraz w układzie międzynarodowym. Sprzyjać temu będzie poprawiająca się dostępność komunikacyjna.
Zagrożenia	1. Wzrost konkurencji o ograniczone zasoby kapitału ludzkiego pomiędzy regionami w kraju (ucieczka młodych), związany m.in. z niekorzystnymi zjawiskami demograficznymi w kraju.	Wysoka trafność W związku ze zjawiskiem starzenia się społeczeństwa i depopulacji kraju nastąpi pogłębienie konkurencji o zasoby ludzkie.
	2. Ograniczona możliwość wykorzystania funduszy unijnych dla regionu oraz obszaru EGO m.in. z uwagi na stan finansów lokalnych samorządów (wkłady własne), jakość zgłaszanych projektów (konkurencja o środki) w odniesieniu do wyzwań polityki rozwoju regionalnego.	Wysoka trafność Szczególnie należy zwrócić uwagę na zdolność generowania projektów, które pozwolą na zrównoważony rozwój subregionu EGO.
	3. Peryferyjne postrzeganie obszaru EGO Kraina Bociana w kraju oraz w województwie, skutkujące ograniczonym zainteresowaniem przez inwestorów oraz turystów.	Wysoka trafność Jest to widoczne m. in. w postrzeganiu subregionu EGO jako marki turystycznej, w szczególności jeśli punktem odniesienia będzie Kraina Wielkich Jezior Mazurskich.
	4. Zagrożenia dla środowiska oraz przyrody wynikające m.in. ze zmian klimatu (susze, deficyt wody, powodzie, erozja, gatunki inwazyjne) oraz zanieczyszczenia środowiska	Wysoka trafność Skutki zmian klimatu dla Polski wskazują m. in. na występowanie suszy i jednocześnie gwałtownych zjawisk pogodowych.

SWOT	Czynnik	Czy właściwie określono czynnik?
	(gospodarka odpadami, zanieczyszczenie powietrza).	
	5. Skutki niekorzystnych dla samorządów i przedsiębiorców uregulowań prawno-fiskalnych, wpływające na ograniczenie zdolności inwestycyjnych, pogłębiane w szczególności na obszarach wiejskich poprzez zjawiska depopulacyjne oraz starzenie się społeczeństwa.	Wysoka trafność Czynnik ten posiada podobne brzemienne do zagrożenia nr 2.

W ocenie ewaluatorów diagnozie strategicznej właściwie określono mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia. Wskazane czynniki charakteryzują się wysoką trafnością. Podobnie jak w przypadku oceny wyzwań rozwojowych należy zwrócić jednak uwagę na czynnik ujęty po stronie mocnych stron „5. Kapitał społeczny oraz ludzki oparty na stabilnej wielkości populacji EGO, w tym potencjale przyciągania mieszkańców do gminy i miasta Elk”. Charakteryzuje się on częściową trafnością. Trafność potwierdzają dotychczasowe wskaźniki migracyjne oraz stabilność liczby mieszkańców. W kontekście przyszłości należy jednak mocniej zwrócić uwagę na depopulację przestrzeni całego kraju.

Ocena ex-ante

Syntetyczna ocena diagnozy uwzględniająca następujące kryteria ewaluacyjne: kompletność, trafność/adekwatność oraz spójność została zaprezentowana w poniższej tabeli. Wskazuje ona na wysoką kompletność jej treści, trafność oraz wewnętrzną spójność.

Tabela 4. Syntetyczna ocena diagnozy strategicznej

Kryterium	Syntetyczna ocena
Kompletność	Ocena wysoka Należy zwrócić uwagę, na to, że poszczególne czynniki zostały wybrane w kontekście ich wagi i znaczenia dla przyszłych procesów rozwojowych. Prace nad analizą SWOT i analizą SWOT/TOWS odbyły się w sposób uspołeczniony, w trakcie warsztatów z udziałem wszystkich partnerów EGO. Poddane zostały następnie ocenie eksperckiej. Pozwoliło to na sformułowanie kluczowych czynników rozwoju i powiązaniu ich w wewnętrznej analizie SWOT/TOWS.
Trafność/ adekwatność	Ocena wysoka Poszczególne czynniki SWOT oraz wyzwania rozwoju charakteryzują się wysoką trafnością, co potwierdza konfrontacja ich zapisów w treści wizji. Kluczowym aspektem w realizacji Strategii będzie równoważenie rozwoju ujęciu całego subregionu. Te kwestie zostały zauważone i na odpowiednim poziomie dokumentu wzmocnione (scenariusze rozwoju). Być może zbyt optymistycznie potraktowano potencjał demograficzny subregionu, mając na względzie niekorzystne prognozy demograficzne dla kraju.

Kryterium	Syntetyczna ocena
Spójność	Ocena wysoka Poszczególne wyzwania rozwojowe korespondują ze sobą wewnątrznie. Wskazuje to, że Strategia EGO musi być realizowana równocześnie z myślą o różnych sferach i przede wszystkim zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Źródło: opracowanie własne.

Całościowa ocena *Diagnozy strategicznej* jest pozytywna. Spojrzenie na uwarunkowania rozwoju jest kompleksowe i komplementarne. Poniżej przedstawiono wyniki oceny poszczególnych części *Diagnozy strategicznej* pod względem ocenianych kryteriów ewaluacyjnych. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na zauważanie potencjału otoczenia zewnętrznego, przemian jakie zajądą w przestrzeni kraju. Z drugiej strony kluczowe jest zauważenie konieczności równoważenia procesów rozwojowych. Jest to zasadniczo największe wyzwanie dla rozwoju subregionu EGO.

Tabela 5. Ocena *Diagnozy strategicznej* w analizowanych sferach i obszarach

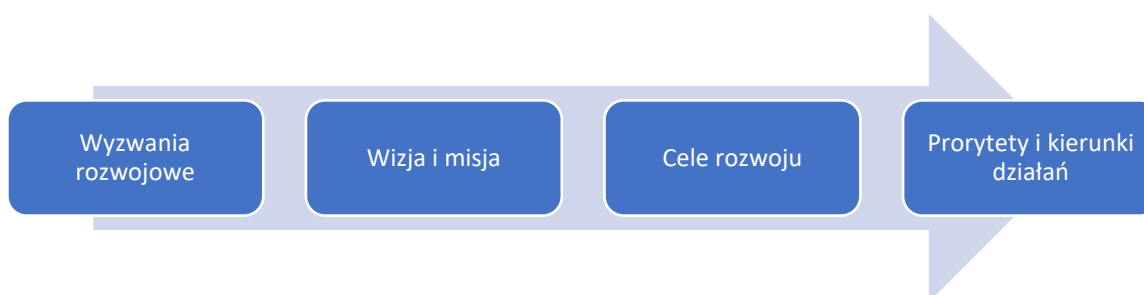
Sfera/ obszar	Kompletność	Trafność/ adekwatność	Spójność
Sfera społeczna	+	+	+
Sfera gospodarcza	+	+	+
Sfera środowiskowa	+	+	+

Źródło: opracowanie własne, gdzie: + ocena pozytywna +/- ocena niejednoznaczna - ocena negatywna.

3. Ocena spójności wewnętrznej, adekwatności oraz przewidywanej skuteczności projektu Strategii

Spójność wewnętrzna zapisów Strategii oceniana jest przez pryzmat relacji przyczynowo-skutkowych jej poszczególnych elementów. Celem analizy prowadzonej w tym zakresie była odpowiedź na kluczowe pytanie, czy wyzwania rozwoju, wizja, misja, cele rozwojowe i kierunki interwencji zostały ze sobą spójnie powiązane? Kluczowymi kryteriami analizy przedstawionej w tej sekcji są wskazane kryteria ewaluacyjne: kompletność i trafność/ adekwatność zaprezentowanych wniosków oraz spójność wewnętrzna dokumentu, w szczególności pomiędzy częścią diagnostyczną, a celami określonymi w części strategicznej. Podstawą dla formułowania celów i kierunków interwencji jest część diagnostyczna będąca najważniejszym elementem w przypadku oceny spójności wewnętrznej każdego dokumentu.

Rysunek 1. Schemat powiązań logicznych treści Strategii



W strategii rozwoju wyzwania rozwojowe przypisane zostały do poziomu poszczególnych celów strategicznych, stając się jednocześnie „kluczem” do zdefiniowani priorytetów. Wizja ma postać krótkiego syntetycznego opisu i jest na trzech filarach: gospodarce, mieszkańcach oraz środowisku. W misji podkreśla się kluczowe znaczenie współpracy i potencjału wszystkich partnerów. Rozwinięciem wizji w trzech filarach są trzy cele strategiczne.

Rysunek 2. Wizja, misja oraz cele rozwoju subregionu EGO



W treści Strategii wskazano, że wizja jest wyobrażonym obrazem przyszłości subregionu EGO dla której przyjęto horyzont czasowy spójny z wizją rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego, czyli 2030 rok. Ma być obrazem realnym, stanowiącym jednocześnie „wyzwanie”. Pracę nad wizją subregionu przeprowadzono w trakcie warsztatów z przedstawicielami i liderami wszystkich jednostek terytorialnych subregionu EGO i poddano społecznym konsultacjom. Z wizji płyną kluczowe wyzwania strategiczne (cele strategiczne), do których przyporządkowano cele priorytetowe, a do nich z kolei kierunki działań.

Wizja przedstawiona w Strategii rozpatrywana jest w kontekście jej poszczególnych elementów, podkreślających następujące obszary ważne dla przyszłego rozwoju subregionu EGO:

1. **Wzrost gospodarczy.**
2. **Wysoka jakość życia.**
3. **Wysoka jakość środowiska.**

Cele strategiczne są logicznym rozwinięciem składników wizji i brzmią:

1. **Cel strategiczny. Rozwinięta, zrównoważona gospodarka EGO, oparta na współpracy międzysektorowej.**
2. **Cel strategiczny. Wysoka jakość życia mieszkańców EGO.**
3. **Cel strategiczny. Zachowane walory przyrodnicze oraz wysoka jakość środowiska EGO.**

Biorąc pod uwagę wskazane obszary dokonano identyfikacji powiązań wizji rozwoju subregionu EGO z kluczowymi wyzwaniami rozwojowymi przedstawionymi w Strategii. Jak wynika z informacji przedstawionych w poniższej tabeli tego rodzaju powiązania można wskazać w przypadku każdego elementu wizji oraz wskazanych wyzwań rozwojowych. Zidentyfikowane powiązania mogą mieć zarówno bezpośredni „+”, jak również pośredni charakter „(+)”.

Najwięcej połączeń zarówno bezpośrednich, jak również pośrednich zidentyfikowano w przypadku elementu wizji: wzrost gospodarczy (cel 1. Rozwinięta, zrównoważona gospodarka EGO, oparta na współpracy międzysektorowej). Można przyjąć zatem, że kluczowym dla rozwoju subregionu EGO będzie inwestowanie w rozwój gospodarczy, przy czym ponownie należy podkreślić wagę misji. Oznacza to, że pozytywne skutki rozwoju gospodarczego powinny być dostępne dla całego obszaru EGO.

Tabela 6. Spójność wizji/ celów z wyzwaniami

Sfera	Wyzwanie	1. Wzrost gospodarczy	2. Wysoka jakość życia	3. Wysoka jakość środowiska
1. Gospodarcza	1.1. Wykorzystanie szansy, jaka powstanie w związku z podniesieniem dostępności komunikacyjnej obszaru EGO w kraju oraz w układzie międzynarodowym.	+	+	
	1.2. Wykorzystanie szansy związanej ze wzrostem gospodarczym oraz dalszym bogaceniem się mieszkańców Polski.	+		(+)

Sfera	Wyzwanie	1. Wzrost gospodarczy	2. Wysoka jakość życia	3. Wysoka jakość środowiska
	1.3. Efektywne wykorzystanie potencjału kapitału ludzkiego, opartego m.in. na stabilnej wielkości populacji EGO (w tym na potencjale przyciągania mieszkańców), dla wzrostu gospodarczego.	+	(+)	
	1.4. Rozwijanie istniejącego potencjału gospodarczego obszaru EGO, w tym lokalnych specjalizacji (działalności gospodarcze) usługowych i przemysłowych, instytucji otoczenia biznesu, oraz potencjału inwestycyjnego.	+		(+)
	1.5. Eliminowanie barier dla dalszego wzrostu gospodarczego związanych z ograniczonymi możliwościami organizacyjno-finansowymi przedsiębiorstw do podnoszenia konkurencyjności, deficytami kadrowymi na rynku pracy (system kształcenia, uwarunkowania demograficzne), niską przedsiębiorczością indywidualną (w tym szczególnie w zakresie współpracy i kooperacji oraz pozyskiwania środków unijnych na innowacje), deficytem terenów inwestycyjnych.	+	(+)	
	1.6. Efektywne wykorzystanie uwarunkowań lokalizacyjnych, przyrodniczo-krajobrazowych, kulturowych oraz skojarzeniowych (marka) związanych z położeniem na Mazurach do kreowania wzrostu gospodarczego.	+		+
2. Społeczna	2.1. Wspieranie rozwoju zrównoważonej sieci osadniczej oraz sieci usług publicznych, bazujących na miastach EGO, w tym Ełku, postrzeganym w SRWM 2030 jako rdzeń kompetencyjny regionu (pozycja gospodarcza, edukacja, kultura, sport i rekreacja, opieka zdrowotna).	(+)	+	(+)
	2.2. Poprawa dostępności komunikacyjnej obszaru EGO, opartej na korytarzu drogi krajowej nr 65 oraz potencjalnej (przyszłej), bardzo dobrej dostępności komunikacyjnej Ełku – S16, S61, E75 (Ełk jako ważny węzeł komunikacyjny), w tym poprawa stanu infrastruktury drogowej oraz rozwój połączeń kolejowych oraz komunikacji publicznej.	(+)	(+)	

Sfera	Wyzwanie	1. Wzrost gospodarczy	2. Wysoka jakość życia	3. Wysoka jakość środowiska
	2.3. Tworzenie warunków do dalszego rozwoju kapitału społecznego, ukierunkowanego na przyciąganie mieszkańców, w szczególności osób młodych.	(+)	+	
	2.4. Przeciwdziałanie niekorzystnym skutkom zjawisk społeczno-demograficznych związanych m.in. ze starzeniem się społeczeństwa oraz wyludnianiem się obszarów wiejskich w przestrzeni EGO, pogłębianych przez niską dostępność do opieki zdrowotnej, niewystarczający poziom opieki nad rodziną oraz niską aktywność społeczną.	(+)	+	
3. Środowiskowa	3.1. Poprawa stanu i jakości wybranych komponentów środowiska, w tym wód powierzchniowych rzek i jezior oraz eliminowanie deficytów infrastruktury wodno-kanalizacyjnej, w szczególności na obszarach wiejskich.	(+)	(+)	+
	3.2. Przeciwdziałanie oraz zmniejszanie zagrożeń dla środowiska oraz przyrody wynikających m.in. ze zmian klimatu (susze, deficyt wody, powodzie, erozja, gatunki inwazyjne) oraz zanieczyszczenia środowiska (gospodarka odpadami, zanieczyszczenie powietrza).	(+)	(+)	+

W Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego subregionu EGO 2030 misja została sformułowana w następujący sposób:

Rozwój subregionu EGO Kraina Bociana w oparciu o zasoby i potencjał wszystkich gmin oraz partnerską współpracę.

Powiązania zidentyfikowane pomiędzy misją i wyzwaniami rozwojowymi, podobnie jak w przypadku powiązań wyzwań rozwojowych z wizją, mają charakter wielowymiarowy. Zrównoważony rozwój EGO będzie wymagał utrzymania równowagi pomiędzy wymiarami tego rozwoju obejmującymi rozwój w sferze: społecznej, gospodarczej, środowiskowej oraz ujęciu całego subregionu EGO.

Analiza powiązań zapisów misji z wskazanymi wyzwaniami rozwojowymi przedstawiona poniżej, pozwala stwierdzić, że tego rodzaju powiązania występują pomiędzy wszystkimi zidentyfikowanymi elementami misji i wyzwaniami. Warto również zauważyć, iż konfrontując zapisy misji z treścią wyzwań faktycznie widoczna jest potrzeba współpracy i jej moderowania (widoczne to jest przy powiązaniach pośrednich).

Tabela 7. Powiązania misji rozwoju z wyzwaniami rozwojowymi

Sfera	Wyzwanie	1.Rozwój w oparciu o zasoby wszystkich partnerów.	2.Rozwój w oparciu o partnerstwo.
1. Gospodarcza	1.1. Wykorzystanie szansy, jaka powstanie w związku z podniesieniem dostępności komunikacyjnej obszaru EGO w kraju oraz w układzie międzynarodowym.	(+)	(+)
	1.2. Wykorzystanie szansy związanej ze wzrostem gospodarczym oraz dalszym bogaceniem się mieszkańców Polski.	+	(+)
	1.3. Efektywne wykorzystanie potencjału kapitału ludzkiego, opartego m.in. na stabilnej wielkości populacji EGO (w tym na potencjale przyciągania mieszkańców), dla wzrostu gospodarczego.	+	(+)
	1.4. Rozwijanie istniejącego potencjału gospodarczego obszaru EGO, w tym lokalnych specjalizacji (działalności gospodarcze) usługowych i przemysłowych, instytucji otoczenia biznesu, oraz potencjału inwestycyjnego.	(+)	(+)
	1.5. Eliminowanie barier dla dalszego wzrostu gospodarczego związanych z ograniczonymi możliwościami organizacyjno-finansowymi przedsiębiorstw do podnoszenia konkurencyjności, deficytami kadrowymi na rynku pracy (system kształcenia, uwarunkowania demograficzne), niską przedsiębiorczością indywidualną (w tym szczególnie w zakresie współpracy i kooperacji oraz pozyskiwania środków unijnych na innowacje), deficytem terenów inwestycyjnych.	+	(+)
	1.6. Efektywne wykorzystanie uwarunkowań lokalizacyjnych, przyrodniczo-krajobrazowych, kulturowych oraz skojarzeniowych (marka) związanych z położeniem na Mazurach do kreowania wzrostu gospodarczego.	+	(+)
2. Społeczna	2.1. Wspieranie rozwoju zrównoważonej sieci osadniczej oraz sieci usług publicznych, bazujących na miastach EGO, w tym Ełku, postrzeganym w SRWM 2030 jako rdzeń kompetencyjny regionu (pozycja gospodarcza, edukacja, kultura, sport i rekreacja, opieka zdrowotna).	(+)	(+)
	2.2. Poprawa dostępności komunikacyjnej obszaru EGO, opartej na korytarzu drogi krajowej nr 65 oraz potencjalnej (przyszłej), bardzo dobrej dostępności	(+)	(+)

Sfera	Wyzwanie	1.Rozwój w oparciu o zasoby wszystkich partnerów.	2.Rozwój w oparciu o partnerstwo.
	komunikacyjnej Ełku – S16, S61, E75 (Ełk jako ważny węzeł komunikacyjny), w tym poprawa stanu infrastruktury drogowej oraz rozwój połączeń kolejowych oraz komunikacji publicznej.		
	2.3. Tworzenie warunków do dalszego rozwoju kapitału społecznego, ukierunkowanego na przyciąganie mieszkańców, w szczególności osób młodych.	(+)	(+)
	2.4. Przeciwdziałanie niekorzystnym skutkom zjawisk społeczno-demograficznych związanych m.in. ze starzeniem się społeczeństwa oraz wyludnianiem się obszarów wiejskich w przestrzeni EGO, pogłębianych przez niską dostępność do opieki zdrowotnej, niewystarczający poziom opieki nad rodziną oraz niską aktywność społeczną.	(+)	(+)
3. Środowiskowa	3.1. Poprawa stanu i jakości wybranych komponentów środowiska, w tym wód powierzchniowych rzek i jezior oraz eliminowanie deficytów infrastruktury wodno-kanalizacyjnej, w szczególności na obszarach wiejskich.	+	(+)
	3.2. Przeciwdziałanie oraz zmniejszanie zagrożeń dla środowiska oraz przyrody wynikających m.in. ze zmian klimatu (susze, deficyt wody, powódzie, erozja, gatunki inwazyjne) oraz zanieczyszczenia środowiska (gospodarka odpadami, zanieczyszczenie powietrza).	+	(+)

Źródło: opracowanie własne, gdzie + oznacza powiązania bezpośrednie, (+) – powiązania pośrednie.

Kolejnym etapem analiz w zakresie spójności wewnętrznej projektu Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego subregionu EGO 2030 była identyfikacja powiązań wyzwań rozwojowych z priorytetami rozwoju.

Poniżej wskazano zidentyfikowane w projekcie Strategii powiązania występujące pomiędzy priorytetami i wyzwaniami rozwojowymi.

W Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego subregionu EGO 2030 zdefiniowano następujące priorytety:

- 1.1. Tworzenie warunków dla nowych inwestycji w EGO.
- 1.2. Wzmacnianie potencjału gospodarczego EGO.
- 1.3. Kadry dla gospodarki EGO.

- 1.4. Promocja gospodarcza i turystyczna EGO.
- 2.1. Poprawa dostępności i jakości usług publicznych EGO.
- 2.2. Poprawa dostępności komunikacyjnej EGO.
- 2.3. Tworzenie warunków do rozwoju kapitału społecznego EGO.
- 2.4. Skuteczna polityka pomocy społecznej EGO.
- 3.1. Ochrona środowiska i przyrody EGO.
- 3.2. Wdrażanie zasad gospodarki o obiegu zamkniętym w EGO.
- 3.3. Dążenie do zero-emisyjności w EGO.
- 3.4. Ład przestrzenny EGO.

Analiza powiązań wyzwań rozwojowych z priorytetami rozwoju wskazuje na wewnętrzną spójność, kompletność oraz komplementarność założeń Strategii. Brak jest bowiem wyzwań rozwojowych, do których nie przypisano choćby jednego z priorytetów. Widoczna jest również współzależność poszczególnych obszarów tematycznych Strategii. Takie podejście pozwala na przedstawienie powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami w ujęciu horyzontalnym.

Warto przy tym dodać, iż zaproponowany układ poszczególnych elementów Strategii jest czytelny i spójny wewnątrznie ułatwia to całościową identyfikację powiązań występujących pomiędzy poszczególnymi elementami. Należy zwrócić uwagę, że w samym projekcie Strategii powiązania strukturalne pomiędzy kolejnymi poziomami są bardzo czytelne. Strategia ma układ kaskadowy. Odpowiedniemu celowi strategicznemu odpowiadają priorytety rozwoju, a im z kolei odpowiednie działania.

Tabela 8. Powiązania celów rozwoju i priorytetów z wyzwaniem rozwojowym dla Gorzowa Wielkopolskiego zidentyfikowanymi w projekcie Strategii

Sfera	Wyzwanie	1.1. Tworzenie warunków dla nowych inwestycji w EGO.	1.2. Wzmacnianie potencjału gospodarczego EGO.	1.3. Kadry dla gospodarki EGO.	1.4. Promocja gospodarcza i turystyczna EGO.	2.1. Poprawa dostępności i jakości usług publicznych EGO.	2.2. Poprawa dostępności komunikacyjnej EGO.	2.3. Tworzenie warunków do rozwoju kapitału społecznego EGO.	2.4. Skuteczna polityka pomocy społecznej EGO.	3.1. Ochrona środowiska i przyrody EGO.	3.2. Wdrażanie zasad gospodarki o obiegu zamkniętym w EGO.	3.3. Dążenie do zero-emisyjności w EGO.	3.4. Ład przestrzenny EGO.
1. Gospodarcza	1.1. Wykorzystanie szansy, jaka powstanie w związku z podniesieniem dostępności komunikacyjnej obszaru EGO w kraju oraz w układzie międzynarodowym.	+	+		(+)	(+)	+						
	1.2. Wykorzystanie szansy związanej ze wzrostem gospodarczym oraz dalszym bogaceniem się mieszkańców Polski.		(+)		(+)								
	1.3. Efektywne wykorzystanie potencjału kapitału ludzkiego, opartego m.in. na stabilnej wielkości populacji EGO (w tym na potencjale przyciągania mieszkańców), dla wzrostu gospodarczego.	(+)	(+)	+				(+)	(+)				
	1.4. Rozwijanie istniejącego potencjału gospodarczego obszaru EGO, w tym lokalnych specjalizacji (działalności gospodarcze) usługowych i przemysłowych, instytucji otoczenia biznesu, oraz potencjału inwestycyjnego.	+	+	(+)	(+)		(+)			(+)	(+)	(+)	(+)
	1.5. Eliminowanie barier dla dalszego wzrostu gospodarczego związanych z ograniczonymi możliwościami organizacyjno-finansowymi przedsiębiorstw do podnoszenia konkurencyjności, deficytami kadrowymi na rynku pracy (system kształcenia, uwarunkowania demograficzne), niską przedsiębiorczością indywidualną (w tym szczególnie w zakresie współpracy i kooperacji oraz pozyskiwania środków unijnych na innowacje), deficytem terenów inwestycyjnych.	(+)	(+)	+	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)			
	1.6. Efektywne wykorzystanie uwarunkowań lokalizacyjnych, przyrodniczo-krajobrazowych, kulturowych oraz skojarzeniowych (marka)	(+)	(+)		(+)	(+)				(+)			

Sfera	Wyzwanie	1.1. Tworzenie warunków dla nowych inwestycji w EGO.	1.2. Wzmacnianie potencjału gospodarczego EGO.	1.3. Kadry dla gospodarki i EGO.	1.4. Promocja gospodarcza i turystyczna EGO.	2.1. Poprawa dostępności i jakości usług publicznych EGO.	2.2. Poprawa dostępności komunikacyjnej EGO.	2.3. Tworzenie warunków do rozwoju kapitału społecznego EGO.	2.4. Skuteczna polityka pomocy społecznej EGO.	3.1. Ochrona środowiska i przyrody EGO.	3.2. Wdrażanie zasad gospodarki o obiegu zamkniętym w EGO.	3.3. Dążenie do zeroemisyjności w EGO.	3.4. Ład przestrzenny EGO.
	związanych z położeniem na Mazurach do kreowania wzrostu gospodarczego.												
2. Społeczna	2.1. Wspieranie rozwoju zrównoważonej sieci osadniczej oraz sieci usług publicznych, bazujących na miastach EGO, w tym Elku, postrzeganym w SRWM 2030 jako rdzeń kompetencyjny regionu (pozycja gospodarcza, edukacja, kultura, sport i rekreacja, opieka zdrowotna).					+	+	(+)	+				(+)
	2.2. Poprawa dostępności komunikacyjnej obszaru EGO, opartej na korytarzu drogi krajowej nr 65 oraz potencjalnej (przyszłej), bardzo dobrej dostępności komunikacyjnej Elku – S16, S61, E75 (Elk jako ważny węzeł komunikacyjny), w tym poprawa stanu infrastruktury drogowej oraz rozwój połączeń kolejowych oraz komunikacji publicznej.	(+)	(+)		(+)	(+)	+	(+)	(+)				
	2.3. Tworzenie warunków do dalszego rozwoju kapitału społecznego, ukierunkowanego na przyciąganie mieszkańców, w szczególności osób młodych.			(+)		(+)	(+)	(+)					
	2.4. Przeciwdziałanie niekorzystnym skutkom zjawisk społeczno-demograficznych związanych m.in. ze starzeniem się społeczeństwa oraz wyludnianiem się obszarów wiejskich w przestrzeni EGO, pogłębianych przez niską dostępność do opieki zdrowotnej, niewystarczający poziom opieki nad rodziną oraz niską aktywność społeczną.			(+)		(+)	(+)	+	+				
3. Środowiskowa	3.1. Poprawa stanu i jakości wybranych komponentów środowiska, w tym wód powierzchniowych rzek i jezior oraz eliminowanie	(+)	(+)		(+)					+	+	+	

Sfera	Wyzwanie	1.1. Tworzenie warunków dla nowych inwestycji w EGO.	1.2. Wzmacnianie potencjału gospodarczego EGO.	1.3. Kadry dla gospodarki i EGO.	1.4. Promocja gospodarcza i turystyczna EGO.	2.1. Poprawa dostępności i jakości usług publicznych EGO.	2.2. Poprawa dostępności komunikacyjnej EGO.	2.3. Tworzenie warunków do rozwoju kapitału społecznego EGO.	2.4. Skuteczna polityka pomocy społecznej EGO.	3.1. Ochrona środowiska i przyrody EGO.	3.2. Wdrażanie zasad gospodarki o obiegu zamkniętym w EGO.	3.3. Dążenie do zeroemisyjności w EGO.	3.4. Ład przestrzenny EGO.
	deficytów infrastruktury wodno-kanalizacyjnej, w szczególności na obszarach wiejskich.												
	3.2. Przeciwdziałanie oraz zmniejszanie zagrożeń dla środowiska oraz przyrody wynikających m.in. ze zmian klimatu (susze, deficyt wody, powódzie, erozja, gatunki inwazyjne) oraz zanieczyszczenia środowiska (gospodarka odpadami, zanieczyszczenie powietrza).		(+)							+		(+)	+

Źródło: opracowanie własne, gdzie + oznacza powiązania bezpośrednie, (+) – powiązania pośrednie.

Rozwinięciem poszczególnych priorytetów są kierunki działań. Analiza zakresu i treści zapisów działań pozwala stwierdzić, że zachowano jednolity poziom spójności i szczegółowości zapisów. W ocenie ewaluatorów nie pominięto istotnych z punktu przyszłego rozwoju subregionu EGO kierunków działań, a te przedstawione w Strategii nie budzą wątpliwości co do trafności ich wyboru.

W Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego subregionu EGO 2030 ujęto ponadto zestaw tzw. projektów strategicznych:

1. Turystyka aktywna subregionu EGO – szlak rowerowy „Z bocianem przez EGO!”
2. Poprawa dostępności i spójności komunikacyjnej subregionu EGO.
3. Efektywność energetyczna subregionu EGO.
4. Konkurencyjne EGO – wzmocnienie potencjału gospodarczego subregionu.
5. Czyste EGO.

Ich wybór nie budzi zastrzeżeń. Ich atutem jest przekrojowość w skali całego subregionu EGO. Integrują one kilka różnych działań/ projektów – w ten sposób widoczny jest efekt synergii. Projekt są spójne z planem strategicznym nakreślonym w części kierunkowej strategii.

W Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego subregionu EGO 2030 zaprezentowano model struktury funkcjonalno-przestrzennej gminy oraz ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej.

W treści rozdziału opisano strukturę sieci osadniczej subregionu EGO bazując na podstawie Planu zagospodarowania przestrzennego województwa warmińsko-mazurskiego. Zauważono najważniejsze zmiany przestrzenne, jakie zajdą w wyniku interwencji w układ komunikacyjny kraju i regionu. Opisano uwarunkowania przyrodnicze, w tym podkreślono potencjał dla rozwoju funkcji turystycznej. Wskazano również na potencjały rozwoju funkcji gospodarczych.

W dalszej części rozdziału przedstawiono i przeanalizowano uwarunkowania polityki przestrzennej województwa warmińsko mazurskiego. Zauważono, że przestrzeń subregionu EGO charakteryzuje się znacznym zróżnicowaniem rozwoju przestrzennego (obszary szybszego wzrostu, obszary problemowe). Nie stwierdzono przy tym konieczności wyznaczania OSI wewnątrz obszaru EGO, uzasadniając to potrzebą zrównoważonego rozwoju subregionu EGO.

Ustalono przy tym następujące rekomendacje dla polityki przestrzennej:

Wymiar gospodarczy:

- zaplanowanie inwestycji drogowych wzmacniających oddziaływanie dróg ekspresowych S61 i S16 oraz drogi krajowej 65 dla rozwoju gospodarczego i wewnętrznej spójności komunikacyjnej subregionu;
- wspieranie rozwoju terenów o potencjale inwestycyjnym;
- kreowanie warunków do tworzenia powiązań sieciowych zwiększających potencjał gospodarczy i turystyczny obszaru EGO, włączenie przestrzeni EGO w system regionalnych i ponadregionalnych tras turystycznych;
- ochrona i stosowanie najwyższych standardów zagospodarowania przestrzennego w odniesieniu do terenów o funkcji uzdrowiskowej i turystycznej;
- zapewnienie terenów i warunków do rozwoju funkcji turystycznych, w tym do utworzenia subregionalnej trasy rowerowej.

Wymiar społeczny:

- kontrolowanie procesu zabudowy terenów podmiejskich;
- uzupełnienie układu drogowego w miejscach najłabiej obsługiwanych;
- rozwój i integracja transportu publicznego, w tym kolejowego;
- rozwój terenów o funkcjach sportowo-rekreacyjnych i kulturalnych;
- zwiększenie atrakcyjności przestrzeni publicznych, w szczególności w centrach miast i głównych wsi oraz na terenach cechujących się negatywnymi zjawiskami społeczno-gospodarczymi (jako element procesu rewitalizacji);
- zapewnienie bliskiej dostępności terenów zieleni;
- zwiększenie udziału lokalnych społeczności w planowaniu przestrzennym i przygotowywaniu inwestycji, budowanie poparcia społecznego w gospodarowaniu przestrzenią.

Wymiar środowiskowy

- stworzenie warunków do ochrony i poprawy stanu wód powierzchniowych rzek i jezior;
- zachowanie i odtwarzanie struktur przyrodniczych i krajobrazowych;
- dalsza rozbudowa systemów kanalizacji sanitarnej;
- zwiększenie odporności przestrzeni na zagrożenia naturalne i antropogeniczne;
- prowadzenie zrównoważonej gospodarki rolnej.

W ocenie ewaluatorów trafnie przedstawiono opis uwarunkowań aktualnych uwarunkowań rozwoju oraz zaprezentowano graficzną/ kartograficzną prezentację przyszłego modelu funkcjonalnego subregionu EGO Kraina Bociana.

4. Ocena spójności zewnętrznej projektu Strategii z nadrzędnymi krajowymi i regionalnymi dokumentami strategicznymi

W przygotowanym do oceny projekcie Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego subregionu EGO 2030 przedstawiono powiązania z następującymi dokumentami poziomu krajowego:

- Krajowej Strategia Rozwoju Regionalnego 2030,
- Warmińsko Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego.

Ocena ex-ante spójności zewnętrznej projektu Strategii ze wskazanymi dokumentami polegała na analizie zgodności i poprawności wskazanych przez Wykonawcę celów rozwojowych z celami zawartymi we wskazanych dokumentach.

Założenia Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego subregionu EGO 2030 w szczególności sposób są spójne z celami Krajowej Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 w zakresie rozwoju obszarów słabszych gospodarczo, w tym wspierania rozwoju gospodarczego. Kluczowe powiązania są widoczne również w wymiarze współpracy ponadlokalnej.

Założenia Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego subregionu EGO 2030 wykazują się spójnością z treścią Strategii Warmińsko Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego. Najwięcej powiązań stwierdzono z celem „Mocne fundamenty”, w którym ujęte są zagadnienia rozwoju usług publicznych oraz zachowania potencjału środowiska. Istotne powiązania dotyczą również wymiarów gospodarczych.

Tabela 9. Priorytety wskazane w projekcie Strategii a podstawowe cele Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030

Priorytety rozwoju	Cel 1. Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym					Cel 2. Wzmocnienie regionalnych przewag konkurencyjnych			Cel 3. Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie			
	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	2.1.	2.2.	2.3.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.
1.1. Tworzenie warunków dla nowych inwestycji w EGO.	x	x		x	x					x		
1.2. Wzmacnianie potencjału gospodarczego EGO.	x	x		x	x					X		
1.3. Kadry dla gospodarki EGO.						x	x			X		
1.4. Promocja gospodarcza i turystyczna EGO.	x	x		x	x					X		
2.1. Poprawa dostępności i jakości usług publicznych EGO.					x					x	x	
2.2. Poprawa dostępności komunikacyjnej EGO.	x	x			x		x	x				
2.3. Tworzenie warunków do rozwoju kapitału społecznego EGO.	x					X						
2.4. Skuteczna polityka pomocy społecznej EGO.						x					x	
3.1. Ochrona środowiska i przyrody EGO.												
3.2. Wdrażanie zasad gospodarki o obiegu zamkniętym w EGO.												
3.3. Dążenie do zero-emisyjności w EGO.												
3.4. Ład przestrzenny EGO.		x		x	x				x			

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych w projekcie Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego subregionu EGO 2030

W Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 zdefiniowano następującą strukturę celów i priorytetów:

Cel szczegółowy 1 – Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym.

- 1.1. Wzmacnianie szans rozwojowych obszarów słabszych gospodarczo.
- 1.2. Zwiększenie wykorzystania potencjału rozwojowego miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze.
- 1.3. Przyspieszenie transformacji profilu gospodarczego Śląska.
- 1.4. Przeciwdziałanie kryzysom na obszarach zdegradowanych.
- 1.5. Rozwój infrastruktury wspierającej dostarczanie usług publicznych i podnoszącej atrakcyjność inwestycyjną obszarów.

Cel szczegółowy 2 – Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych.

- 2.1. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego.

2.2. Wspieranie przedsiębiorczości na szczeblu regionalnym i lokalnym.

2.3. Innowacyjny rozwój regionu i doskonalenie podejścia opartego na Regionalnych Inteligentnych Specjalizacjach.

Cel szczegółowy 3 – Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie.

3.1. Wzmacnianie potencjału administracji na rzecz zarządzania rozwojem.

3.2. Wzmacnianie współpracy i zintegrowanego podejścia do rozwoju na poziomie lokalnym, regionalnym i ponadregionalnym.

3.3. Poprawa organizacji świadczenia usług publicznych.

3.4. Efektywny i spójny system finansowania polityki regionalnej.

Tabela 10. Priorytety wskazane w projekcie Strategii a podstawowe cele Strategii Warmińsko Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego

Priorytety	Cel strategiczny: Kompetencje przyszłości	Cel strategiczny: Inteligentna produktywność	Cel strategiczny: Kreatywna aktywność	Cel strategiczny: Mocne fundamenty
1.1. Tworzenie warunków dla nowych inwestycji w EGO.	X	X		
1.2. Wzmacnianie potencjału gospodarczego EGO.	X	X		
1.3. Kadry dla gospodarki EGO.	X	X	X	
1.4. Promocja gospodarcza i turystyczna EGO.	X	X		X
2.1. Poprawa dostępności i jakości usług publicznych EGO.				X
2.2. Poprawa dostępności komunikacyjnej EGO.	X			X
2.3. Tworzenie warunków do rozwoju kapitału społecznego EGO.			X	X
2.4. Skuteczna polityka pomocy społecznej EGO.				X
3.1. Ochrona środowiska i przyrody EGO.				X
3.2. Wdrażanie zasad gospodarki o obiegu zamkniętym w EGO.				X
3.3. Dążenie do zero-emisyjności w EGO.				X
3.4. Ład przestrzenny EGO.				X

W Strategii Warmińsko Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego zdefiniowano następującą strukturę celów i priorytetów:

Cel strategiczny: Kompetencje przyszłości

- Użyteczne kwalifikacje i kompetencje: Przemysł 4.0 i kolejne, Uczenie się przez całe życie, Kompetencje kluczowe, Kwalifikacje i współpraca.
- Nowoczesne usługi: Jakość usług, Różnorodność usług, Dostępność usług, Monitoring potrzeb regionu w zakresie nowoczesnych usług.
- Profesjonalne organizacje: Specjalizacja organizacji, Konkurencyjność organizacji, Nowe organizacje, Współpraca organizacji.

Cel strategiczny: Inteligentna produktywność

- Satysfakcjonująca praca: Miejsca pracy wysokiej jakości, Infrastruktura przedsiębiorczości, Monitoring rynku pracy i systemu edukacji, Informacja i promocja.
- Inteligentna specjalizacja: Produkty i usługi wysokiej jakości, Badania na rzecz inteligentnych specjalizacji i innowacyjności, Międzynarodowe łańcuchy wartości, Instytucje otoczenia biznesu, Współpraca i specjalizacja, Monitoring gospodarki województwa.
- Wysoka konkurencyjność: Przedsiębiorczość, Innowacyjność, Aktywność na rynkach globalnych, Atrakcyjność inwestycyjna, Cyfryzacja przedsiębiorstw, Firmy dla regionu, Aktywność promocyjna i wystawiennicza.

Cel strategiczny: Kreatywna aktywność

- Inspirująca twórczość: Technologie, talenty, tolerancja, Twórczość indywidualna i grupowa, Przestrzeń twórczości.
- Efektywna współpraca: Współpraca wewnątrzregionalna, Współpraca międzyregionalna i międzynarodowa.
- Ukształtowana tożsamość: Wiedza o województwie warmińsko-mazurskim, Organizacje wzmacniające tożsamość regionalną, Włączenie społeczne, Promocja regionu.

Cel strategiczny: Mocne fundamenty

- Silny kapitał społeczny: Aktywność mieszkańców, Organizacje budujące kapitał społeczny regionu, Współpraca wzmacniająca więzi społeczne.
- Optymalna infrastruktura rozwoju: Infrastruktura teleinformatyczna, Infrastruktura techniczna, Infrastruktura komunikacyjna, Infrastruktura energetyczna, Infrastruktura socjalna, Infrastruktura bezpieczeństwa publicznego.
- Wyjątkowe środowisko przyrodnicze: Zapewnienie ochrony i racjonalnego użytkowania zasobów naturalnych, Poprawa jakości środowiska i bezpieczeństwa ekologicznego.

5. Ocena projektowanego systemu realizacji Strategii

System realizacji przedstawiony został w projekcie Strategii w rozdziale 6. System realizacji strategii. W tej części dokumentu przedstawiono m.in. założenia dotyczące zasad współpracy pomiędzy poszczególnymi aktorami rozwoju subregionu (instytucjami samorządowymi, organizacjami społecznymi, przedstawicielami mieszkańców, przedsiębiorców, w tym potencjalnych beneficjentów).

Zgodnie z projektem Strategia realizowana będzie z uwzględnieniem dwóch najważniejszych zasad:

- a) partnerstwa, rozumianego jako współpraca poszczególnych aktorów rozwoju ponadlokalnego,
- b) oraz partycypacji polegającej na prowadzeniu dialogu społecznego między różnymi podmiotami Strategii.

Strategia Rozwoju EGO 2030 powstała dzięki inicjatywie samorządów lokalnych i będzie realizowana poprzez projekty inicjowane przez te samorzady oraz partnerów społecznych i biznesowych. Podmioty sektora publicznego, prywatnego oraz pozarządowego powinny czynnie i efektywnie uczestniczyć w realizacji Strategii. Model zarządzania opierać się powinien na ustalonych i uzgodnionych wspólnie i po partnersku ramach organizacyjnych i finansowych.

Dla powodzenia wdrożenia Strategii należy przyjąć tzw. zasadę partnerstwa, czyli współpracę poszczególnych aktorów rozwoju (instytucji samorządowych, organizacji społecznych, przedstawicieli mieszkańców, przedsiębiorców, w tym potencjalnych beneficjentów) oraz zasadę partycypacji społecznej, czyli prowadzenie dialogu społecznego pomiędzy różnymi podmiotami.

W Strategii zdefiniowano kluczowe wyzwania dla rozwoju subregionu EGO Kraina Bociana w zakresie zarządzania:

- Poprawa efektywności współpracy w ramach EGO, w szczególności w celu zwiększania zdolności obszaru EGO do optymalnego wykorzystania funduszy unijnych wspierających rozwój społeczno-gospodarczy oraz ochronę środowiska, także w wymiarze współpracy transgranicznej Polski, Litwy i Obwodu Kaliningradzkiego Federacji Rosyjskiej.
- Optymalne wykorzystanie uwarunkowań terytorialnych rozwoju WWM w perspektywie do 2030 roku w oparciu o OSI, w tym OSI Kraina Bociana, OSI Ełk, OSI Tygrys warmińsko-mazurski, OSI Obszary marginalizacji, wynikające m.in. z założeń KSRR 2030, wpływających na dostępność środków zewnętrznych na projekty partnerskie na obszarze EGO.
- Zmiana wizerunku peryferyjnego postrzegania obszaru EGO w kraju oraz w województwie, wpływająca na wzrost zainteresowania subregionem przez inwestorów oraz turystów.
- Zmniejszanie zagrożeń związanych z niekorzystnymi dla samorządów i przedsiębiorców uregulowaniami prawno-fiskalnymi, wpływającymi na ograniczenie zdolności inwestycyjnych, pogłębianych w szczególności na obszarach wiejskich poprzez zjawiska depopulacyjne oraz starzenie się społeczeństwa.

System zarządzania subregionem EGO Kraina Bociana powinien uwzględniać następujące punkty ciężkości w swojej działalności:

- Moderowanie współpracy – rozumiane jako zdolność animowania, prowadzenia współpracy, lobbowania na rzecz oczekiwanych rozwiązań projektowych w subregionie, pozyskiwania wsparcia poszczególnych partnerów w subregionie oraz poza nim, np. w ramach współpracy transgranicznej, poszukiwania wsparcia merytorycznego.
- Partner kompetencyjny/ doradztwo – czyli zespół (biuro) subregionu EGO, które powinno być miejscem skupiającym potencjał kapitału ludzkiego, wiedzę ekspercką, znajomość uwarunkowań lokalnych, wysoką kulturę osobistą, akceptowane przez partnerów. Biuro powinno być miejscem, gdzie inicjowane są pomysły i projekty na rzecz subregionu. Docelowo powinno stać się swoistym centrum kompetencyjnym subregionu, służącym doradztwem dla poszczególnych partnerów subregionu.
- Promocja turystyczna i promocja gospodarcza – to zadania, które powinny być realizowane z „jednej ręki”. Biuro EGO powinno gromadzić bazy danych, wspólnie z partnerami uzgadniać zakres działań promocyjnych oraz czuwać nad spójnością przekazu promocyjnego realizowanego przez poszczególnych partnerów subregionu. Prowadzenie promocji „z jednej ręki”, być może w oparciu o zasady związane z systemem identyfikacji wizualnej (marka EGO), będzie skuteczniejsze niż działania realizowane w sposób rozproszony i niespójny.
- Kluczowe projekty – oznacza kreowanie i realizację wybranych, ważnych dla subregionu projektów i przedsięwzięć, szczególnie takich, w których konieczny jest udział podmiotu czuwającego nad całością projektu, realizowanego przez kilku partnerów z subregionu.

Powyżej przedstawione założenia zarządzania rozwojem ponadlokalnym w ujęciu subregionu EGO w opinii ewaluatorów wykazują się trafnością. Kluczowe dla powodzenia realizacji Strategii będzie zbudowanie odpowiednich struktur zarządczych. W Strategii nie określono jaki ostatecznie model zarządzania przyjmą partnerzy EGO. Do projektu Strategii nie załączono dokumentów wykonawczych. Punktem wyjścia jest oczywiście działalność Stowarzyszenia EGO Kraina Bociana. Wydaje się jednak, że w świetle przedstawionych założeń modelu zarządzania wymaga ona wzmocnienia kadrowego i finansowego.

6. Ocena systemu monitorowania i ewaluacji

Opis systemu monitorowania i ewaluacji Strategii wraz ze wskazaniem oczekiwanych rezultatów planowanych działań oraz wskaźników ich osiągnięcia przedstawiony został w projekcie Strategii w rozdziale 6. System realizacji strategii.

Proces realizacji Strategii będzie monitorowany i oceniany przez Zespół Zadaniowy, powołany z przedstawicieli samorządów lokalnych z subregionu EGO Kraina Bociana. Monitoring Strategii będzie odbywał się w dwóch etapach:

- *Roczne sprawozdania z realizacji celów i priorytetów działań, zawierające podstawowe informacje na temat podejmowanych działań, stopnia realizacji projektów, ewentualnych efektów końcowych tych projektów.*
- *Analiza wskaźnikowa, służąca odpowiedzi na pytanie o zbieżność podejmowanych działań z osiąganymi wynikami społeczno-gospodarczymi dla wszystkich gmin subregionu EGO Kraina Bociana wg wskaźników zaproponowanych dla poszczególnych celów strategicznych.*

W systemie monitoringu ujęte są prognozowane rezultaty oraz przypisano do nich wskaźniki pomiaru. Wskazano przy tym wartość wyjściową oraz docelową, tj. dla 2030 roku.

Zaprezentowany system nie budzi zastrzeżeń ewaluatorów. Wybrane wskaźniki pomiaru charakteryzują się trafnością, a podanie wartości wyjściowych wskazuje, że nie było problemu ze wskazaniem źródła ich pozyskania (co jest częstym problemem monitoringu dokumentów strategicznych).

W systemie zarządzania opisano również kluczowe zasady ewaluacji.

Ewaluacja Strategii Rozwoju EGO 2030 odpowiadać będzie na pytanie, w jaki sposób jej realizacja rozwiązuje realne problemy subregionu i jego społeczności. Ewaluacja koncentruje się na realizacji poszczególnych elementów Strategii, przy czym kryteriami oceny zapisów będą:

- *wskaźniki realizacji celów i zadań strategii,*
- *rozwiązywanie problemów (wyzwań przyjętych w strategii),*
- *realizacja wizji rozwoju (wg przyjętych składników wizji).*

Ewaluacja działań wynikających ze Strategii będzie się opierać na trzech rodzajach ocen:

- *ocena przed realizacją działań – czy i w jaki sposób Strategia wpłynie na grupy docelowe, przyczyni się do poprawy sytuacji na terenie gmin subregionu EGO,*
- *ocena w trakcie realizacji działań – odpowiada na pytanie, czy przyjęte cele i podjęte w następstwie działania zmierzają w dobrym kierunku,*
- *ocena po realizacji działań – ocena długoterminowego wpływu na grupy docelowe, czy efekty wynikłe z zastosowania Strategii są trwałe.*

Powyższe zasady ewaluacji w ocenie ewaluatorów są przejrzyste i nie wymagają uzupełnienia.

7. Wnioski i rekomendacje

Przeprowadzona ocena ex-ante projektu Strategii pozwala stwierdzić, że dokument został przygotowany zgodnie z zasadami stosowanymi przy tworzeniu tego rodzaju dokumentów. Przygotowana Strategia w sposób trafny i spójny definiuje politykę subregionu w perspektywie kolejnych 10 lat. Realizacja zapisów Strategii zgodnie z zaprojektowanym w Strategii systemem wdrażania i ewaluacji pozwoli na skuteczną realizację planowanych działań.

Informacje pozyskane w trakcie analiz pozwalają na sformułowanie kilku wniosków i rekomendacji.

Po pierwsze w diagnozie i podsumowaniu diagnostycznym zbyt optymistycznie oceniono potencjał demograficzny subregionu EGO. Należy bowiem zauważyć, iż nadchodząca perspektywa charakteryzować się będzie mocno niekorzystnymi wskaźnikami rozwoju demograficznego. Obszar EGO doświadczać będzie prawdopodobnie większej skali procesów depopulacyjnych. Skurczy się potencjał kadr na rynku pracy. Oznacza to, że wskazana mocna strona, bazująca na potencjale demografii subregionu EGO oraz zdolności przyciągania nowych mieszkańców, może się w perspektywie realizacji Strategii wyczerpać. Taka ocena sytuacji nie wpływa zasadniczo na kształt przyjętych rozwiązań strategicznych. Wniosek ten ma za zadanie uświadomić, że niektóre posiadane atuty rozwoju mogą się wyczerpać.

Po drugie warto zauważyć iż osiągnięcie założeń realizacji Strategii w pełnym wymiarze uzależnione jest od zdolności dzielenia się sukcesem rozwojowym w ujęciu całego subregionu EGO. Przestrzeń subregionu posiada zróżnicowane uwarunkowania przyszłego rozwoju. Większy potencjał rozwoju tkwi w mieście Ełk i otaczającej je przestrzeni, zdecydowanie gorsze perspektywy rozwoju posiadają obszary wiejskie. W Strategii słusznie zauważono, że właśnie równoważenie czynników rozwojowych i zrównoważony rozwój całego obszaru EGO to faktycznie najważniejsze wyzwanie w kontekście projektowanej Strategii. Ma to swój wyraz m. in. w scenariuszach rozwoju. W systemie zarządzania również podkreślono konieczność moderowania rozwoju w ujęciu całego subregionu EGO. Niemniej jednak, pomimo wskazanych w systemie zarządzania wytycznych, w projekcie Strategii nie wskazano szczegółowej ścieżki wzmocnienia i rozwinięcia systemu zarządzania.

Z ewaluacji ex-ante powinna wynikać odpowiedź na pytanie czy i w jaki sposób Strategia wpłynie na grupy docelowe, przyczyni się do poprawy sytuacji na terenie gmin subregionu EGO. Próbuując odpowiedzieć na to pytanie należy wskazać, że największym beneficjentem przemian będą prawdopodobnie przedsiębiorcy z obszaru EGO. Należy bowiem zauważyć, iż zdecydowanie poprawi się pozycja konkurencyjna subregionu, co związane jest m.in. z integracją przestrzenną i poprawą dostępności komunikacyjnej w ujęciu kraju i powiązań międzynarodowych.

Rozwój gospodarczy przyczyni się do poprawy sytuacji na rynku pracy. Beneficjentem przemian będą więc mieszkańcy. Prognozuje się wzrost wynagrodzeń mieszkańców. Poprawa kondycji ekonomicznej widoczna będzie również w przypadku samorządów lokalnych. Ważnym rezultatem będzie rozwój wewnętrznych powiązań komunikacyjnych, dzięki czemu poprawi się dostępność do rynku pracy.

W Strategii przewidziano realizację działań, które poprawią pozycją konkurencyjną przestrzeni subregionu jako przestrzeni turystycznej. Rozwiną się nowe produkty turystyczne, poprawi się

dostępność komunikacyjna obszaru EGO. Turystyka daje szansę na równoważenie rozwoju ekonomicznego w ujęciu całego subregionu.

Ważnym rezultatem będzie poprawa i zachowanie atutów przyrodniczych. Są one istotnym zasobem przyszłego rozwoju społecznego, gospodarczego i ekologicznego obszaru EGO. Oczekuje się przede wszystkim poprawy jakości wód powierzchniowych.

8. Spis tabel i wykresów

Tabela 1. Moduły ewaluacji ex-ante wraz z pytaniami badawczymi	2
Tabela 2. Ocena kompletności, trafności oraz spójności wyzwań rozwojowych	7
Tabela 3. Ocena trafności czynników analizy SWOT	14
Tabela 4. Syntetyczna ocena diagnozy strategicznej	17
Tabela 5. Ocena Diagnozy strategicznej w analizowanych sferach i obszarach.....	18
Tabela 6. Spójność wizji/ celów z wyzwaniami	20
Tabela 7. Powiązania misji rozwoju z wyzwaniami rozwojowymi.....	23
Tabela 8. Powiązania celów rozwoju i priorytetów z wyzwaniami rozwojowymi dla Gorzowa Wielkopolskiego zidentyfikowanymi w projekcie Strategii.....	26
Tabela 9. Priorytety wskazane w projekcie Strategii a podstawowe cele Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030.....	32
Tabela 10. Priorytety wskazane w projekcie Strategii a podstawowe cele Strategii Warmińsko Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego	33
Rysunek 1. Schemat powiązań logicznych treści Strategii	19
Rysunek 2. Wizja, misja oraz cele rozwoju subregionu EGO.....	19