

I/ Wybrane opinie i refleksje (cz. I) dotyczące Projektu Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do 2020r – SRWD 2020 (kwiecień 2005)

II/ Uwagi dotyczące wersji finalnej SRWD 2020 z listopada 2005 – przyjętej przez Sejmik Województwa Dolnośląskiego (SWD).

Ad. I

1/ Czy i w jakim zakresie uwzględnić ustalenia z Konstancina i czy uważamy je za optimum i najlepsze dla nas – bo jak wynika z porównawczego opracowania MGIP, regiony podeszły do tego różnie – od Poznania, które je kompletnie zlekceważył – po inne warianty – w tym nasz - >> *wierność/akceptacja formalno-strukturalna ale indywidualizm merytoryczny*. Rzecz w tym, czy one rzeczywiście są optymalne dla takiego dokumentu – tzn. nie tyle co usunąć, lecz zmienić lub dodać i poprawić – czy taka holistyczna, z dystansu ocena o pryncypiach metodycznych i merytorycznych m.in. – dyskusja jest – była? Robimy przecież Strategię dla siebie – pamiętajac też o jej perspektywie...

2/ Diagnoza/opis stanu aktualnego – aż ok. 40% całości – to ważne, ale chyba zbyt szczegółowe i obszerne, setki cyfr, szybko się dezaktualizujących – może raczej w jakimś **załączniku** – a tutaj streszczenie? Też dokumenty i strategie krajowe – to wszystko zamula chyba podstawowy trzon merytoryki, prognozy - główny cel tego STRATEGICZNEGO dokumentu

3/ **SWOT** – *szanse i zagrożenia* dotyczą OTOCZENIA zewnętrznego, a nie samego analizowanego układu – a wiele zapisów tego wymogu warsztatowego SWOT nie uwzględnia (lub są nieprecyzyjne), bo odnoszą się (tutaj) do samego regionu, a nie czegoś spoza, stwarzającego szanse i zagrożenia. dla DŚ

4/ Str 71 (+) – Nie do końca dla czytelnika zrozumiałe i zróżnicowane – cele (różne), priorytety, nieco wymieszane, nie za bardzo jest jasne, co czego dotyczy >> poprzednia strategia > Lizbona > trochę nasza SRWD (do 2020) – to b. ważne i kluczowe zagadnienia dla takiego dokumentu, ale tylko 2-3 strony są (mniej istotne sprawy w innych miejscach są bardziej rozbudowane) należałoby chyba lepiej ustrukturalizować, dokładniej opisać, wzajemnie powiązać, (współ)uzależnić, itp.. To powinno być jasne/zrozumiałe dla czytelnika-ignoranta ->> cała strategia zresztą.

5/ Cel nadrzędny (proponowany) > „Poprawa konkurencyjności ...” (str 72) jest dla mnie dyskusyjny – też w kontekście relacji: „przyczyna<>skutek”. Co jest ważniejsze i bardziej pożądane/oczekiwane – konkurencyjność (brak mi innowacyjności, mimo że może wchodzić w skład...) czy poziom życia mieszkańców (dla mnie tak) – a tutaj wynika to, że ta jakość życia jest tylko narzędziem dla tej konkurencyjności - a nie powinno być odwrotnie?.

I czy właśnie te aspekty byłyby priorytetowe, najważniejsze - to optymalny i porywający cel?

6/ Te 3 sfery i ich priorytety, działania, wskaźniki/mierniki są tak zróżnicowane i niekompatybilne, że widać 3 różnych autorów/ zespoły. . Chyba trzeba przyjąć jakiś wspólny poziom ogólności, „pojemności merytoryczno-tematycznej” – >>**identyczny stopień agregacji**.. I redukcja priorytetów i wskaźników – to jasne (oprócz MSP, bo może ew. nawet 1-2 więcej). I też wspólne kryterium klasyfikacyjne – nie lobbying np.. energetyczny, nieadekwatność problemowa (>przestrzenna sfera). Nie wchodzę w szczegóły – ale innowacje organizacyjne są tak samo ważne (lub bardziej >potencjał zmiany) niż produktowe i procesowe), też mowa o „wzmacnianiu” potencjału – a może raczej „wyzwalaniu”?, bo co nam ze wzmocnionego potencjału, ale uśpionego (problem: energia potencjalna >>en. kinetyczną, czyli „para buch, koła w ruch”).

IOB – bardziej ich chyba potrzebują MSP, niż inwestorzy zagr!?

Wskaźniki/mierniki – nie powinny być zdefiniowane ? („co dzielimy przez co”), też na różnych poziomach JST. Kto i jak przygotowuje wskaźniki wyjściowe/bazowe – bo do nich będziemy wszystko porównywać >> relatywnie, a nie ogólnie „wysoki/dobry” to też jest ważne przy SWOT-cie – ma być na tle „konkurencji” – czyli tutaj innych regionów – a więc porównawczo – nam się coś może wydawać O.K, natomiast jeżeli gdzie indziej jest lepiej to mamy „słabą stronę”, a nie siłę (czyli nie tylko subiektywne przekonanie, jakościowa tylko ocena) – ale w stosunku do...

Kontynuując – niektóre wskaźniki/mierniki są dla mnie niewystarczające/niekompletne >> np. zdrowie i warunki życia, też kultura (**to znacznie więcej**, niż tylko ochrona zabytków i dziedzictwa) – **system wartości** – to jedna z najważniejszych spraw (też zależy od adresatów, kultura popularna i artystyczna >> edukacja społeczeństwa, kreowanie nowych potrzeb i zaspakajanie, wzorce i promocja zachowań/cywilizacyjne, też regionalne problemy, turystyka kulturalna, itp...-

Bardzo istotna jest **regionalna strategia absorpcji funduszy strukturalnych** – której w tym przede wszystkim Sektorowych Programów Operacyjnych (tzw. SOP-ów), bo one dają możliwość pozyskiwania większych środków finansowych z UE, w przeciwieństwie do już określonego i niezmiennego ZPORR. To, ile z tego tortu zostanie na Dolnym Śląsku zależy od wielu animujących, aktywizujących i koordynacyjno-organizacyjnych działań, inspirowanych i monitorowanych przez władze samorządowe na szczeblu regionu – czyli Urząd Marszałkowski jako „dobry gospodarz”, dbający o wykorzystanie wszystkich (potencjalnych) szans, a nie tylko/wyłącznie urząd, organ administracji, Instytucja Pośrednicząca/Wdrażająca,... – ograniczająca się do realizacji ustawowego/obligatoryjnego minimum. Nie tylko to, co jest konieczne – ale również możliwe – a w tym obszarze niewykorzystanych szans jest wiele – jak dotychczas...

Powstanie takiej strategii/programu wydaje się konieczne, zwłaszcza w kontekście przygotowań do okresu programowania 2007-13. Argumentów jest wiele – w tym konieczność zapewnienia synergii efektów – ich maksymalizacji oraz spójności w regionie, ograniczenia „przypadkowości aplikacyjnej” – to nie indywidualna aktywność i potrzeby wnioskodawców powinny być wyłącznym/dominującym motywacją – ale antycypacyjna (ex-ante) ocena potrzeb i kierunków wydatkowania funduszy – z uwzględnieniem holistycznej i wieloaspektowej oceny potrzeb i preferencji rozwojowych regionu – wzrostu jego innowacyjności i konkurencyjności. A do tego m.in. potrzebna jest taka SRWD, która takie optymalne wybory i właściwe decyzje umożliwi – precyzując m.in. profesjonalną diagnozę regionu, wizję, wiązkę celów, metodykę i sekwencje realizacji, itp...

Dolny Śląsk jako całościowy beneficjent wszystkich dostępnych funduszy – a nie konglomerat indywidualnych wnioskodawców - i to właśnie powinno być nadrzędnym celem

Ponadto – kilka pytań i uwag

*Czy nie za mało uwagi poświęcono „ewaluacji” – w przeciwieństwie do monitoringu?

* Analiza strategiczna w zakresie **uwarunkowań zewnętrznych** nie powinna być bardziej rozbudowana? - > scenariusze, foresight, itp. >> przyszłość w otoczeniu może być decydująca ! Przydałaby się jakaś analiza kombinacji między czynnikami zewnętrznymi a wewnętrznymi (potencjałem) >> „od zewnątrz do itd. (2 torowo).

* Nie za mało o CELACH – ich hierarchizacji, wiązce, strukturze/drzewie celów, też >> **SMART** ?
Nie jest spójna nomenklatura – czy cele *nadrzędne, strategiczne, główne, zasadnicze, globalne* – to w każdym przypadku to samo? Ich wzajemna współzależność?!

** **Poszczególne priorytety powinny mieć przypisane własne cele**

* Wskaźniki: *produktu, rezultatu, oddziaływania* – nie korzystamy z tego „trójpodziału”?

* Czy rozdział o instrumentach finansowych zawiera wszystkie konieczne elementy i zależności, też z bieżącym finansowaniem województwa /

* Czy jest zachowana **spójność między częścią diagnostyczną a strategią?**

*Czy są sprecyzowane wystarczająco **zasady aktualizacji SRWD?**

- Czy na początku nie powinna znaleźć się np. jakaś 1-3 stronicowa **Synteza Strategii.**, jej Streszczenie (napisane po zakończeniu prac) – >> *Summary statement, Executive summary*

KONTYNUACJA (cz.I) – (2.05.2005)

Chciałbym, jeśli można – po bliższej analizie w/w dokumentów/projektów a także innych opracowań- uzupełnić i rozwinąć w tej części swoje wcześniejsze uwagi i wnioski – na szczęście niektóre z nich stały się już nieaktualne, jak wynika z dyskusji na posiedzeniu komisji polityki rozwoju regionalnego i gospodarki SWD w dn. 20.04 > część faktograficzno-diagnostyczna ma się jednak znaleźć w załączniku (w tekście SRWD tylko streszczenie) a niezbyt szczęśliwie sformułowany cel nadrzędny (str 72) stanie się bardziej czytelny i logiczny po usunięciu z niego wyrazu „poprzez” i postawienie przecinka – co nie znaczy, że nie jest on nadal dyskusyjny – ale przynajmniej tylko z merytorycznego punktu widzenia ...

Kontynuując, uważam za celowe ponownie i bardziej zdecydowanie/jednoznacznie wrócić do niektórych swoich wcześniejszych sformułowań.

Generalnie, oczywiste jest to, że zastosowane narzędzia i metodologia powinny być adekwatne do tematu >co najmniej poprawne. Dotyczy to m.in. SWOT—(>ad.3 w/w) – nie chcąc być gołosłownym >kilka przykładów: a/ Tworzenie tras turystycznych (Droga Śródsudecka), zespołów..., b/ Budowa międzygminnych zakładów utylizacji odpadów, c/ Duży potencjał w zakresie ochrony zdrowia, d/ Utrzymanie większości zasobów leśnych w zarządzie RDLP, co...- itd.. - to nie są „Szanse”, tylko „silne strony”, gdyż występują wewnątrz, a nie w otoczeniu, czyli poza analizowanym układem

To samo dotyczy „Zagrożeń”: a/ Niezadawalające wyposażenie w infrastrukturę techniczną przyczyną mniejszej atrakcyjności regionu, b/ Ciągłe zbyt duże wytwarzanie odpadów, c/ Opóźnienia w modernizacji bazy pomocy społecznej ,itp. – > to są „słabe strony”, a nie „Zagrożenia” zewnętrzne.

Ponadto, SWOT ma sens wyłącznie wtedy, gdy jest relatywny, ma sprecyzowane standardy porównawcze – a więc w tym przypadku region porównuje się do właśnie czego? – bo takie „okrągłe”, bezwzględne określenia, jak *duży, mały, niski, silny, niewystarczający, dobry, itp.*.. nie mają większej wartości diagnostyczno -poznawczej.

Ta strategia ma 15 letni horyzont czasowy – i mimo koniecznej jej elastyczności dotyczyć musi **Dolnego Śląska jako jednego z ok. 250 regionów europejskich** (stan na dzisiaj) - a nie województw w Polsce – i taki właśnie powinien być punkt odniesienia. A więc pytanie: czy szanse i zagrożenia nie powinny być zdezagregowane i odrębnie analizowane z uwzględnieniem co najmniej „Otoczenia

międzynarodowego” – a także „makroekonomicznego” – a nie wyłącznie dla poszczególnych grup funkcji, jak obecnie?.

Brak jest w Projekcie SRWD dalszych niezbędnych analiz i kroków wykorzystujących zidentyfikowane uprzednio i prawidłowo (to warunek) 4 grupy czynników – **czyli opisanie ich wpływu na dalszy rozwój regionu i jego możliwości osłabiania i/lub wzmocnienia siły ich oddziaływania.**

Pozycje strategiczną Dolnego Śląska – do dalszych analiz – można byłoby określić pod warunkiem skonfrontowania ze sobą szans i zagrożeń z jego mocnymi i słabymi stronami – a więc zastosowania podejścia TOWS/WOTS, odpowiadając na dwa zestawy po 4 pytania każdy: „Czy zagrożenia osłabiają mocne strony? Czy szanse je spotęgują? Czy zagrożenia spotęgują słabości? Czy szanse umożliwią ich przewyżczenie?”

Zestaw drugi: Czy mocne strony pozwalają wykorzystać szanse? Czy słabości nie uniemożliwią wykorzystania szans? Czy mocne strony pozwolą na przewyżczenie zagrożeń? Czy słabości wzmocnią zagrożenia? itd. – razem 8 pytań - i odpowiedzi..

Bo jaki cel miałyby sformułowanie wyłącznie słabych i mocnych..., bez analizy **wzajemnego wpływu na siebie** tych wszystkich 4 czynników – **bo sens może mieć tylko taka strategia, która zapewni realizację celów (WIZJI) w oparciu o silne strony i przy wykorzystaniu nadarzających się szans/okazji w otoczeniu – eliminując/minimalizując w przyszłości zagrożenia i zmniejszając negatywne oddziaływanie swoich słabości.** (generalnie).

Nasuwa się pytanie, czy tak długi horyzont czasowy nie powinien skłaniać nie tylko do korekty zaprezentowanego SWOT-u ale i uzupełnienia analizy diagnostycznej i o inne metody – np. scenariusze (pesymistyczny, optymistyczny, realny).

W przygotowanym projekcie brak jest chyba wyraźnego przełożenia między częścią diagnostyczną a samą strategią – bo z tej pierwszej (czyli SWOT-u) powinny przecież wynikać **problemy do rozwiązania**, stanowiąc podstawę do dalszych prac. Sama diagnoza bez wniosków i konkluzji jest bezwartościową, niepotrzebną wyliczanką, wykazem, zestawieniem – czy wówczas można zagwarantować spójność/kompatybilność obydwu części programu strategicznego – diagnozy i prognozy(strategii)?

We wszystkich podobnych i tak poważnych dokumentach programowych (Strategiach) istotnym elementem jest nie tylko prawidłowe sformułowanie, ale i ustrukturalizowanie/hierarchizacja celów i związanie ich z konkretnymi działaniami/przedsięwzięciami - w opracowaniu tym chyba trudno jest znaleźć satysfakcjonujące informacje i klasyfikacje.

Każdy Priorytet powinien posiadać cel(e) pośredni(e) – wynikające z celu nadrzędnego - te dzieliłyby się na cele operacyjne (skwantyfikowane), którym przypisane byłyby konkretne zadania – te ostatnie być może w dokumencie niższej rangi, ale taka struktura powinna być zapisana w samej Strategii.

Uważam, że bardziej przekonujące byłoby sformułowanie celu nadrzędnego nie w postaci kierunku działania, jak jest obecnie (>poprawa, podniesienie) – to są uniwersalne i niezbyt porywające cele - ale jako **stanu pożądanego** – METY - zgodnie z jedną z definicji strategii mówiącą, że „jest to sposób/droga do osiągnięcia celu”.

Cel nadrzędny nie powinien wykluczać sformułowania WIZJI >> Jak ten nasz region ma/powinien wyglądać za 15 lat? – aczkolwiek wzajemna relacja w tym dokumencie tych 2 pojęć nie jest do końca dla mnie zrozumiała (to ma być substytut wizji?) to jest bardzo ważne, bo stanowi istotny czynnik identyfikacji z nim mieszkańców, będąc jednym z warunków sukcesu realizacyjnego. **To właśnie WIZJA powinna być punktem wyjścia do konstrukcji spójnych i etapowych parametrów, celów, priorytetów, zadań i działań – których realizacja jest/byłaby niezbędna do jej osiągnięcia.**

Tego nie wolno chyba pominąć – i żadne ustalenia zewnętrzne nie mogą redukować naszych aspiracji, potrzeb i oczekiwań – a to z kolei powinno być realizowane po uruchomieniu otwartych konsultacji społecznych – również indywidualnych. A ew. obiekcje i argumenty o braku czasu czy pieniędzy są po prostu nie na miejscu (mówiąc delikatnie) – w kontekście chociażby niedawno zatwierdzonej przez Sejmik Regionalnej Strategii Innowacji (RSI), i to po dwóch latach od rozpoczęcia prac i kosztującej ponad **pół miliona zł publicznych pieniędzy** - a konfrontacja tych danych z

uzyskanym efektem/rezultatem i dalsza „taka a nie inna” implementacja „pisanej RSI” skłania do daleko idących wniosków i niewesołych raczej refleksji ... Bo m.in. wg europejskiej/KBN-owskiej Metodologii RSI miało powstać i zostać zrealizowane wiele działań i uzyskanych efektów – prospektywno-rozwojowych, a nie głównie diagnostycznych...

Nad tą sprawą nie powinno się przejść do porządku dziennego – ale jest to sprawa władz i decydentów...

Sądzę osobiście, również na podstawie porównawczego opracowania MGIP, że ustalenia z Konstancina (owe 14 punktów) traktować należałoby wyłącznie jako **zakres/sugestie generalne i minimalne** zarazem, które w niczym nie powinny ograniczać regionalnej aktywności, inicjatywy i kreatywności – tym bardziej, że zawierają – wg mnie - pewne metodologiczne braki, o których wspomniałem powyżej („urwanie” SWOT-u/diagnozy w połowie, są Priorytety i działania – ale brak przypisanych im ustrukturalizowanych celów, braki: wizji, misji, ewaluacji, słowniczka, streszczenia, też wzajemnych oddziaływań ... itp.)] Bo nie od zapisów tej strategii będą uzależnione możliwości pozyskiwania środków z UE – lecz od aktywności i strategicznego myślenia władz-gospodarza regionu. Bo np. nic nie przeszkadza „nam” (gospodarzowi regionu) już w tej chwili w o wiele większym stopniu dynamizować i *synergizować* na Dolnym Śląsku działania zmierzające do maksymalizacji/optymalizacji pozyskiwania środków strukturalnych tam, gdzie są one teoretycznie nieograniczone i dostępne – czyli z Sektorowych Programów Operacyjnych (SOP-ów) – i to przez cały region, a nie tylko jednostki podporządkowane/związane z UMWD – a mimo tego takiej Strategii (i wielu działań) w regionie nie ma. Bo nie jest ważne, co się robi, **ale co można i należałoby** w danej sytuacji realizować, podejmować tam, gdzie są szanse i możliwości (co nie dotyczy tylko FS) – bo ZPORR to tylko i wyłącznie administrowanie konkretną i niezmienną kwotą (223 mln). A taka strategia pozyskiwania środków i *dobierania się do znacznie większego tortu* mogłaby być również dobrym przygotowaniem regionu do kolejnego rozdania FS w 2007-13.

Jest chyba oczywiste i niezbędne, aby materiały, *surowce i półprodukty merytoryczno-programowe* przekazywane zespołowi powinny być na określonym, wysokim poziomie jakości/wartości. Żadne ograniczenia, żądania zewnętrzne itp.. nie powinny jednakże wpłynąć na poziom i jakość tego dokumentu – i to jest oczywiste, również z perspektywy każdego z mieszkańców tego regionu oraz charakteru i znaczenia SRWD. W tym też kontekście pozwolę sobie nieśmiało zapytać o **założenia/program PR, promocji, informacji i popularyzacji SRWD wśród Dolnoślązaków i ich aktywizacji** – *kto wie i skąd*, czy cokolwiek się w tym zakresie dzieje, *kto, gdzie, jak i kiedy* został zaproszony do współredagowania, opiniowania, dyskusji, aktywnego włączania się w realizowane działania – i nie chodzi tylko o organizacje, środowiska, ale również i indywidualnych obywateli? (Istnieje coś takiego, jak przyjęte przez RM *Zasady konsultacji społecznych* (8). **Jednym z celów strategii (SRWD) powinna być jej społeczna akceptacja**, konsensus, – to nie jest – nie powinien być – dokument ekspercki wyłącznie, jak np. RSI przygotowana w wąskim, wybranym/starannie dobranym gronie, – powtórzenie podobnego błędu (jak i wielu innych) byłoby wręcz złamaniem podstawowych zasad i wartości społeczeństwa obywatelskiego i demokracji – *abstrahując od pozostałych wniosków...*

Nie znam „kuchni” SRWD, ale w tym m.in. kontekście trudno sobie wyobrazić sukces i efekty adekwatne do oczekiwanych w sytuacji, gdyby problematyką tą nie zajmowało się w tej chwili w UMWD/Departamencie co najmniej kilkanaście osób.

Refleksje i uwagi końcowe:

*Zdanie: – „*Dolny Śląsk łączy Polskę z Europą*” > czy Polska nie jest (nie była) w Europie – nie tylko geograficznie? Ma to dla mnie sens dopiero po następującej zmianie: ...łączy Polskę z resztą Europy.

*Część diagnostyczna prezentuje setki danych, informacji, liczb – w takich dokumentach powinny one chyba być prezentowane **w formie graficznej** – opisowo są po prostu nieczytelne, uniemożliwiają ocenę trendów, zależności, wyciągnięcie właściwych wniosków – co rzutować musi na kolejne etapy prac.

* Decydujące o zakresie/poziomie, kształcie oraz reprezentatywności konsultacji społecznych - powinny być, wg mnie, wyłącznie względy merytoryczno-programowe, a nie „polityczno-utilitytarne”, wynikające z jakichkolwiek zobowiązań, ocennych kryteriów zewnętrznych, dyspozycyjności, .. – bo w takiej sytuacji i motywacji byłoby to działanie na szkodę tego regionu.

* Nawiązując do tematu KULTURY, tak niesłusznie marginalnie potraktowanej w projekcie SRWD, mimo jej znaczenia, załączam europejską „**Misję kultury**” jako „Wypis z decyzji Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z 14 lutego 2000r. ustanawiającej program KULTURA 2000”.

1/ Kultura przedstawia wielką wartość samą w sobie dla wszystkich narodów Europy, jest podstawowym elementem integracji europejskiej i przyczynia się do afirmacji i witalności europejskiego modelu społeczeństwa, jak i oddziaływania Wspólnoty na arenie międzynarodowej.

2/ Kultura ma znamiona zarówno ekonomiczne, integracyjno - społeczne, jak i obywatelskie; z tego też względu ma istotną rolę do odegrania wobec nowych wyzwań przed którymi Wspólnota stanęła, takimi jak globalizacja, społeczeństwo informacyjne, spójność społeczna, tworzenie nowych miejsc pracy.

Wojciech Hendrykowski

Wojciech Hendrykowski

wojthen@wp.pl

tel. 600 827 407

Wrocław, 29.05.2005 / grudzień 2005

II/ Wybrane uwagi i refleksje (cz.II/III) dotyczące projektu Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do 2020r z dn. 9 maja 2005r - z uwzględnieniem wersji z dn. 5.08.2005r – oraz zatwierdzonej - finalnej (listopad 2005).

(>> www.umwd.pl)

Kontynuując – swoje aktywne zainteresowanie procesem przygotowania SRWD 2020, pozwolę sobie ustosunkować się do wybranych aspektów wersji projektu SRWD z dn. 9 maja br. – z ogólnym uwzględnieniem zapisów z dn. 5.08.05 a zwłaszcza finalnej wersji zatwierdzonej przez sejmik wojewódzki (SWD) w dn. 30.11.2005. Poprzednie moje uwagi (cz. I z dn. 19.04/2.05) dotyczyły wcześniejszego projektu SRWD –i wiele z nich jest nadal obiektywnie aktualnych i uzasadnionych (zwłaszcza dot. metodyki) – abstrahując od tematów i problemów dyskusyjnych, o których powinno się wcześniej rozmawiać – niestety, to oczywiste oczekiwanie pozostaje, jak dotąd, głównie w sferze tzw. myślenia życzeniowego...

1/ Należałoby chyba ponownie rozważyć celowość zamieszczenia na wstępie SRWD 2020 jej **STRESZCZENIA**, **ale** napisanego dopiero na końcu (po zredagowaniu całości) – byłaby to lektura dla wszystkich (m.in. mieszkańców regionu – ale i innych potencjalnych interesariuszy), którzy chcieliby zapoznać się z podstawowymi jej wyznacznikami/przyszłością – wizją, misją, uwarunkowaniami rozwojowymi, priorytetami, celami, itp... – wykluczając przy tym możliwość przestudiowania więcej niż 3-5 stron.

W przeciwnym razie treść Strategia będzie mniej dostępna dla większości zainteresowanych – w tym i tych, od których zależy jej akceptacja i realizacja - powodzenie i sukces.

2/ Rozdział „Wizja, cele, ...” (str 39, 40) zawiera zapisy z dotychczasowej Strategii Rozwoju Dolnego Śląska (z 2000r) oraz strategicznych dokumentów UE – nie za bardzo rozumiem, czy stanowią one integralną część SRWD 2020 czy też mają inny charakter (np. przypomnienie ?), ze względu na określony brak formalno-językowej spójności z całością – resztą tekstu SRWD.

WIZJA – to obok **Misji** - jeden z istotniejszych elementów każdej strategii, – dobrze, że się w tej kolejnej wersji SRWD pojawiła – w przeciwieństwie do **MISJI** której nadal (chyba?) nie ma, a byłaby konieczna, gdyż jest obligatoryjnym elementem każdej strategii - na str. (39) zacytowano tylko misję z dotychczas obowiązującej strategii

Holistyczne i perspektywiczne spojrzenie, wizja >> jaki ten Region powinien być w 2020r, do czego zmierzamy, jaka jest strategiczna myśl, (idea, filozofia i wyraziste priorytety >3-5) rozwoju i co chcemy osiągnąć, jakie mamy wyobrażenie o jego przyszłości, gdzie chcielibyśmy wówczas być – a więc to, co pobudza naszą regionalną wyobraźnię, stan do którego chcemy dążyć (ale nie tylko statyczny, punktowy) marzenia, – coś, z czym mogliby i chcieliby identyfikować się mieszkańcy regionu – i aktywnie włączyć się w realizację. Można sobie naprawdę wyobrazić bardzo wiele w tak długim horyzoncie czasowym i właściwie to zaprogramować - m.in. elastycznie – jeżeli uruchomimy potencjał, kapitał intelektualny i następnie determinację w fazie realizacji, założymy wyjście poza stereotypy, przeciętność i zwykłą poprawność – bo to z pewnością nie wystarczy i żadnej istotnej wartości dodanej nie zapewni. To nie jest - nie musi być - żadna teoria i abstrakcja – ale taką wyłącznie pozostanie, jeżeli nie będzie woli, zdecydowania i kompetencji gospodarzy regionu – wspólnie z mieszkańcami - do wykreowania akceptowanego i ambitnego projektu na odpowiednim poziomie.. Sądziłem że trudno jest zaakceptować i zrozumieć poprzednią WIZJĘ typu „Dolny Śląsk europejskim węzłem rozwoju” (zaprezentowaną w wersji z 9.05) co starałem się uzasadnić w jednym z wcześniejszych swoich tekstów. Ponadto, takie jej sformułowanie/wersja byłaby bardziej odpowiednia nie dla całego regionu, ale np. dużego miasta, **METROPOLII**>. Uważam, że z dwóch (nawet 3) co najmniej względów bardzo dyskusyjne jest również kolejne brzmienie WIZJI, zawarte w sierpniowej (i końcowej) wersji SRWD:

>> „Dolny Śląsk europejskim regionem węzłowym”.

Po pierwsze – przyjęcie WIZJI, dla zrozumienia której konieczny jest komentarz-wyjaśnienia z obszaru teorii grafów czy polityki regionalnej - uważam za nieporozumienie – STRATEGIA to nie jest ekspertyza, dysertacja/publikacja naukowa, artykuł. Wynika z tego, że zaprezentowana **wizja** jest arbitralnym produktem eksperckich prac nad strategią i raczej nie ma nic wspólnego z obligatoryjnym wręcz konsensusem społecznym, modelem partycypacyjnym, szerokimi konsultacjami, opinią i stanowiskiem - mieszkańców regionu, ich własną WIZJĄ. Nie tylko nie zostali oni powszechnie zaproszeni do ogólno- regionalnej debaty nad m.in. wizją swojego regionu, ale jak widać, konieczne są dodatkowe wyjaśnienia tego, co wymyślono - podobno „w imieniu i dla dobra Dolnoślązaków”

Secundo – ja osobiście nie rozumiem znaczenia i wymowy tejże WIZJI również w kontekście innych regionów, otoczenia Dolnego Śląska – w konfrontacji z definicją „regionu węzłowego” >> >>”obszary objęte oddziaływaniem pewnego centrum (węzła), wokół którego skupione są pozostałe części tego regionu; natężenie cech wyróżniających region maleje od centrum ku peryferiom”. Gdyby była mowa o Wrocławiu (Metropolii)) jako węźle, sprawa byłaby prostsza – natomiast biorąc pod uwagę powyższe brzmienie wizji strategiczno-rozwojowej REGIONU nasuwa się pytanie, co jest jego otoczeniem, „pozostałymi częściami” (regionu, nie Metropolii) – zapewne inne regiony, bo cóż innego stanowi otoczenie D.Śl. ? Czyżby miało to znaczyć, że Dolny Śląsk aspiruje do określania /definiowania miejsca i pozycji strategicznej **innych** regionów Polski, wyznaczając sobie status „węzła” w stosunku do reszty, marginalizując je ? Przecież niektóre z nich (np. Małopolska) również w swoich strategiach piszą o sobie jako „regionie węzłowym” bo z pewnością, w wielu przypadkach, takimi są (a nie „regionem strefowym”).

Nawet pomijając powyższe obiekcje, przyjęta przez ekspertów/UMWD wizja nie jest specjalnie możliwa do bliższego opisu, skwantyfikowania, zdefiniowania stanu wyjściowego(obecnego) i

docelowego – co mianowicie mogłoby świadczyć o jej stopniu jej realizacji, w jakim zakresie(%) jesteście tym „regionem węzłowym” dzisiaj (i za np. 5, 10, 15 lat) – co o tym świadczy, jakie cechy ilościowo-jakościowe są/byłyby istotne, jak możemy oceniać/rejestrować zmiany, etapy, kamienie milowe itp.? Nawet tak generalny, globalny projekt/program, jak Strategia Lizbońska jest sformułowana w sposób, który umożliwia ocenę i charakterystykę tego, o co chodzi, do czego zmierzamy oraz czy i jak się zbliżamy, jaki jest trend, możliwości, itp.. Wizja regionu w zaproponowanym brzmieniu jest z w/w chociażby względów (pomijając już inne) trudna do obrony – chyba, że ma pełnić wyłącznie rolę atrakcyjnego być może na pierwszy rzut oka (>europejski...) zapisu, bez możliwości spełnienia swoich podstawowych funkcji – a więc i bez znaczenia i wartości... Tylko po co?

A ponadto –gdzie tu miejsce na coś tak istotnego, jak **tożsamość** DŚI – jedną z podstawowych wartości i kryteriów – które to pytanie dotyczy zresztą całej strategii ?. Czym odróżnia się ona od innych podobnych dokumentów – pod zresztą wieloma względami?

Alternatywnie możemy przecież wyobrazić sobie WIZJĘ Dolnego Śląska jako np. *najlepszego i najbardziej innowacyjnego i inteligentnego, uczącego się regionu w kraju będącego w pierwszej ...-tce regionów UE (pod kilkoma, podstawowymi, globalnymi, wybranymi względami/parametrami, bo same ogólniki to za mało)*– lub inną, mniej „zaawansowaną”, nie tak pretensjonalną, hermetyczną ale w miarę ambitną/porywającą, **wykreowaną z niezbędnym, aktywnym udziałem mieszkańców Dolnego Śląska (czego dotychczas nie ma)** czyli głównych adresatów, aktorów, beneficjentów i realizatorów SRWD. Następnie od roku 2020, jako symulacyjnie przyjętego punktu wyjścia, cofamy się do tyłu, dobierając (do znanej diagnozy-stanu na dzisiaj) >> drzewo celów(!), priorytety, działania i zadania, harmonogramy, wskaźniki i parametry, monitoring otoczenia, itp. To wszystko w sekwencyjnym i relatywnym układzie umożliwiającym sukcesywne przybliżanie się do czegoś bardzo ambitnego a zarazem coraz bardziej realnego, właśnie WIZJI. – ale nie *fata morgany* – bo taką pozostanie, jeżeli tylko na takim jej sformułowaniu poprzestaniemy.

Wiele innych strategii regionalnych zawiera odpowiednie i właściwe zapisy – każdy z nich starał się w różny sposób – ale zindywidualizowany, prosty i jasny, sprecyzować to, do czego zmierza, co i jak chce osiągnąć za 10-15 lat – formułując to jednakże z myślą o mieszkańcach swojego regionu..

3/ Przeszłość nie gwarantuje sukcesu w przyszłości, nie jest możliwa/sensowna liniowa tylko poprawa stanu dotychczasowego, konieczne są zmiany radykalne, jakościowe, myślenie lateralne – „ o przyszłości nie da się powiedzieć nic pewnego, poza tym, że będzie zasadniczo odmienna od teraźniejszości.” (P. Drucker). Wniosek: jeżeli nie można przewidzieć przyszłości, to trzeba próbować ją samemu kształtować ->>**zarządzanie przez wiedzę i wizję** – antycypacja przyszłych, jeszcze nie istniejących trendów, sytuacji, możliwości. „Będzie jak teraz – tylko bardziej” – czegoś takiego nie można (byłoby) przecież zaakceptować...

Jednym z podstawowych celów/funkcji każdej strategii jest poszukiwanie nowych możliwości postępu, definiowanie i wykorzystywanie przewag konkurencyjnych, kluczowych czynników rozwoju – czy te oczekiwania i potrzeby (na dzień dzisiejszy) zostały właściwie i optymalnie wyselekcjonowane i zdefiniowane w przygotowanym projekcie – czy i na ile strategia Dolnego Śląska jest indywidualna, nieprzeciętna, **innowacyjna**, ujawnia (!) i wykorzystuje istniejący potencjał, szanse i możliwości, też związane z FS UE – dla mnie nadal jest to dyskusyjne. I nie o sam tylko układ (region) chodzi – ale jego otoczenie i dynamiczny system wzajemnych powiązań i sprzężeń.

Strategiczne pytania : jaki jest pomysł na rozwój tego regionu – i kto do tej strategii powinien wnieść jak najwięcej?

Ponadto, nie porusza się wielu istotnych spraw – kapitał intelektualny regionu (to znacznie więcej, niż kapitał społeczny/ludzki), regionalny system zarządzania wiedzą/kapitałem intelektualnym i innowacjami, Marketing Terytorialny (ważny dla mniejszych i peryferyjnych JST), New Public Management (Public Governance) czyli m.in. zastosowanie zasad i modeli zarządzania znanych z działalności gospodarczej (najlepszych praktyk sektora prywatnego), wdrażanie nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania (>> efekty, cele, koszty) elastyczność struktur, głównie w administracji samorządowej wszystkich szczebli – bo to głównie od jej dobrej organizacji, profesjonalizmu i

sprawności działania, traktowania samorządności jako istotnego elementu i integralnej części społeczeństwa obywatelskiego,, jego aktywności, jawności działania, , itp.. - **zależy sukces i rozwój regionu** - w tym optymalna (również w aspekcie jakościowym) absorpcja funduszy UE w kolejnym okresie programowania. System pracy i sposób przygotowywania SRWD 2020, Regionalnej Strategii Innowacji (w tym pytanie – co dalej po jej zatwierdzeniu?) relatywnie niewielkie, jak dotąd wykorzystanie dostępnych środków strukturalnych, najwyższa, wg EURESU, stopa bezrobocia wśród wszystkich regionów europejskich (24,9%) itp.. wskazują, że na Dolnym Śląsku są to problemy bardzo istotne i wręcz decydujący o sukcesie w przyszłości. Dotyczy to również uruchomienia w regionie *ogólnej polityki innowacyjnej* na wszystkich poziomach, zdynamizowania innowacji organizacyjnych – w tym zorganizowania innowacyjnego, nowoczesnego urzędu, potrafiącego myśleć o regionie w kategoriach **systemowych**, w całej jego złożoności i wzajemnej współzależności wszystkich elementów (w np. poszczególnych szczeblu JST – m.in. ich strategii, aktywności aplikacyjnej, ..) Tworzenie i rozwijanie regionalnych systemów organizacyjnych, rozumianych jako zintegrowane i nowoczesne systemy zarządzania organizacjami samorządowymi oraz rozwojem społeczno-gospodarczym JST będzie działaniem ułomnym, jeśli nie uwzględni się istotnej roli, jaka w tej sferze pełnią władze lokalne. I to właśnie regionalne programy i strategie powinny zawierać zapisy, koncepcje i regulacje przekładające ogólne zasady i prawidłowości na poziom implementacyjny/operacyjny.

4/ Jednym z najistotniejszych elementów każdego dokumentu programowo-strategicznego są **CELE** – ich kaskadowy układ, spójny system, wiązka(drzewo) celów, spełniające określone wymogi (m.in. >>SMART) : powinny być konkretne, mierzalne, możliwe do osiągnięcia, adekwatne do wizji (celów nadrzędnych), precyzować czas/termin osiągnięcia zakładanego stanu.

Inaczej mówiąc – należałoby wiedzieć:

- *co należy osiągnąć? >> treść celu (ów)
- *jaki ma być stopień osiągnięcia celu? >> zakres (zasięg) celu
- *gdzie cel ma być zrealizowany? >> dziedzina
- *do kiedy? >> czas
- *dlaczego? >> uzasadnienie

Wybór celów i ich uzasadnienie jest jednym z najważniejszych etapów budowy każdej strategii, gdyż ukierunkowują one aktywność, działania oraz zasoby. Strategia to nie jest Program Operacyjny – dlatego rozbudowana struktura celów jest rzeczą konieczną.

W ostatniej wersji SRWD 2020 każda z trzech SFER (gospodarcza, przestrzenna i społeczna) ma swój cel – ale z kolei nie posiadają ich Priorytety – ich charakterystyka ogranicza się do podania działań oraz ich OPISU (czynności – po co?) – te ostatnie powinny być przecież domeną dokumentów operacyjnych., jako element harmonogramów

***Jest:** W prezentowanej wersji SRWD przyjęto następującą strukturę/sekwencję:

Sfera>>Cel (tylko 1)>>Priorytet(dany)>>Działanie i jego opis (po co?- nic z tego nie wynika, ogólniki, z pewnością nie tutaj i inaczej sformułowane)) - a więc stopień

agregacji jest duży - co dalej z kolejnymi etapami/poziomami?

Mamy do czynienia z bardzo ograniczonym drzewem celów: jednym nadrzędnym i tylko trzema celami związanymi z poszczególnymi SFERAMI. Brak jest celów pośrednich, ew. operacyjnych i przypisanych im zadań.

***Postulat/Powinno być:**

Sfera>>Cel>>Priorytet>> Cele pośrednie(!)>>Cele operacyjne ()>>Działania

/Zadania im przypisane(>> harmonogram) –szczegółowe opisy powinny znaleźć się w dokumentach operacyjnych

Jest to bardzo istotny mankament – **ograniczenie się wyłącznie do 3 celów tak bardzo ogólnikowych, uniwersalnych i zagregowanych** (pomijając ten nadrzędny) które można zakwalifikować jako

strategiczne. Z całą pewnością konieczne byłoby zdefiniowanie celów co najmniej **pośrednich**, nawet jeżeli cele operacyjne (bezpośrednie) zostałyby przewidziane w dokumentach realizacyjnych (np. RPO – aczkolwiek ten dokument ma zupełnie inny charakter). Trzyszczeblowa struktura drzewa celów pojawia się w strategiach innych regionów jak i większości podobnych dokumentów jak też w specjalistycznych opracowaniach dot. tej problematyki, ponieważ jest to merytorycznie w pełni uzasadnione i wręcz konieczne.

Każda działalność musi być nakierowana na **osiąganie celów**, a nie na samo działanie, wykonywanie tylko jakichś czynności - polityka regionalna, skuteczność działania władzy, zaawansowanie strategii oceniane być powinno z punktu widzenia/ przez pryzmat uzyskiwanych rezultatów,(z)realizowanych celów – a nie tylko ogólnych haseł jako celów (jedynych).

Poziom merytoryczny, profesjonalizm i przydatność tak ważnej i globalnej oraz długofalowej strategii wymaga, jak sadzę, również uwzględnienia pewnych etapów (*kamieni milowych – np. co 5 lat*) – nie tylko celów ale i wskaźników/ efektów umożliwiających ocenę prawidłowości i stopnia realizacji/zaawansowania celów strategicznych.

Wskaźniki monitoringu i ewaluacji (od str. 74 finalnej SRWD 2020) budzą poważne wątpliwości – głównie ze względu na ich nadmierną, zupełnie nieuzasadnioną ilość (nawet kilkadziesiąt) – ponadto z pominięciem rangowania – wszystkie są równocenne? Jak można sensownie ocenić wykonanie jakiegoś priorytetu, kiedy nie jest znany cel, który należy osiągnąć – a są za to zamieszczone jakieś opisy działań – czynności konkretne, przykładowe (>rubryka), stanowiące tak naprawdę część harmonogramu – którego również/zresztą nie ma, nawet najogólniejszego – a więc nie wiadomo, kto i za co odpowiada i kiedy powinno to być zrealizowane? Harmonogram – o stopniu szczegółowości dostosowanym do horyzontu czasowego strategii jest w każdym podobnym dokumencie nieodzowny.

Ponadto – jeżeli przy jakimś priorytecie sprecyzowano np. ok. 25 wskaźników (a dlaczego nie np. 8, 15, 60 czy 90 – przecież to nie ilość powinna być decydująca) – wymienionych jednym tchem – ile i na jakim poziomie powinno być osiągniętych (i jakie są kryteria, stan obecny oraz docelowy/etapowy) aby priorytet został zrealizowany – tzn. osiągnięto cel, którego zresztą nie ma? Jeżeli np. 7 wskaźników zostanie poprawionych (w jakim stopniu?), 10 pozostanie bez zmian, a 8 pogorszy się (i o ile?) to jaka będzie ocena stopnia realizacji – i dalsze działania korekcyjne? A jeśli odpowiedni cyfry będą np. na poziomie 5-12-8? I mnóstwo wiele innych sytuacji/możliwości – jak również pytań i wątpliwości... Będzie fikcja – albo sztab ludzi konieczny do analizy i interpretacji dziesiątków danych, cyfr, w dużym stopniu luźno ze sobą powiązanych, o różnej wadze i znaczeniu/wymowie >> **tylko po co?** Co z tego wyniknie dla regionu – i na ile będzie to dowodem jego rozwoju, wzrostu? **Jaki to ma sens i znaczenie** – przy równoczesnym braku innych elementów, istotnych dla każdej strategii regionalnej? Nikt stanem i stopniem realizacji tej strategii nie będzie się zbyt w przyszłości interesował – w tym kontekście taki wniosek wydaje się w pełni uprawniony...

Każda profesjonalna strategia powinna mieć cele pośrednie (operacyjne) związane z poszczególnymi priorytetami oraz przypisane im np. 3-6 reprezentatywne i najważniejsze wskaźniki – bo to jest oczywiste nie tylko z merytorycznego punktu widzenia, ale także charakteru tego dokumentu, a także przydatności - w tym i zdrowego rozsądku. A także, uwzględniając, w miarę możliwości, niezbędne zasoby – w takim zakresie, w jakim jest to możliwe – bo po prostu wynika z definicji strategii – czyli m.in. odpowiedzi na pytanie JAK? (osiągnąć wizje i cele) – a ponadto kiedy, kto, za co i za ile, dlaczego – a nie tylko CO (należy zrobić) >>tzw. „pobożne życzenia?”

Szkoda, że żadne z wielu opracowań eksperckich towarzyszących SRWD 2020 nie skoncentrowało się na pogłębionej analizie porównawczej dorobku innych regionów w tym zakresie, a przede wszystkim *benchmarkingowym* wykorzystaniu tego, co przydatne i sensowne – nie licząc pobieżnego omówienia 2 wyłącznie strategii regionalnych – >np. ciekawy, uspołeczniony (!) sposób przygotowywania SRW w woj pomorskim. Pozytywnych wzorów i przykładów jest w Polsce znacznie więcej – szkoda, że zupełnie niewykorzystanych i zlekceważonych na Dolnym Śląsku...

W tymże samym kompilacyjnym, eksperckim materiale „Metodyka budowy strategii rozwoju regionalnego” zaskakujące jest to, jak bardzo teoretyczne dywagacje – jak najbardziej w tym miejscu słuszne – tak bardzo rozmiągają się z produktem finalnym (kolejnymi wersjami SRWD), tego samego zresztą współautorstwa. Jest tam mowa o zróżnicowanych celach, wariantach, horyzoncie strategicznym (wizji), partycypacji społecznej, itp.. – a więc o tym, czego w wielu przypadkach brakuje

i na co ja z kolei zwracam uwagę (wcześniej nie znając jeszcze jej treści). Nasuwa się pytanie – w jakim celu zostały przygotowane tak liczne ekspertyzy, jaka jest ich jakość i na ile treść SRWD 2020 jest z nimi kompatybilna, wykorzystując zawarte tam treści i wiedzę - czy ktokolwiek z administracji/władz samorządowych próbował ocenić osiągnięty efekt finalny – w stosunku do założeń, potrzeb, przydatności, oczekiwań społecznych, poziomu merytorycznego, itp... Czy, kto i na jakiej podstawie (protokoły, niezależne recenzje ?) dokonał **całościowej ewaluacji**, następnie akceptacji i odbioru tego materiału od wykonawców, ocenił zakres realizacji założeń wyjściowych(?) oraz poziom tego dokumentu – następnie przekazał do zatwierdzenia jako opracowanie spełniające niezbędne wymogi metodologiczno-merytoryczne – i oczekiwania wszystkich interesariuszy? Kolejne pytanie – w jaki sposób zostali wyłonieni wykonawcy/realizatorzy – czy i jakie istniały w tym zakresie wymogi i czy zostały zachowane?

5/ Analiza SWOT – część diagnostyczna, zawiera dziesiątki cech, stanów, opisów, itp. – bez próby ich uogólnienia (1-2 strony), hierarchizacji, rangowania (co dotyczy też Priorytetów) a także (bez) późniejszego omówienia i analizy >>wnioski(?). Nie ma dalszego ciągu, widocznego i zrozumiałego przełożenia na część prognostyczną/strategiczną – powinna zostać przeanalizowana, przetworzona i zagregowana wiedza tam zawarta, indywidualizująca i charakteryzująca region, analizująca wzajemne zależności i wpływ między regionem a otoczeniem (>>8 pytań >>poprzedni mój tekst).. Umożliwiłoby to zdiagnozowanie sytuacji/pozycji strategicznej regionu, wskazanie głównych kierunków rozwojowych a także sprecyzowanie wniosków i problemów do rozwiązania, będących następnie podstawą do sformułowania celu nadrzędnego/strategicznego i celów niższego szczebla. A jak jest w praktyce...?

...Sam SWOT, ograniczający się wyłącznie do przypadkowej, jakościowej tylko i „bezwzględnej” wyliczanki, często (zwłaszcza we wstępnych wersjach) nie rozróżniający silnych stron od szans - nie ma specjalnego sensu ani znaczenia – i chyba z takim mamy do czynienia w przypadku SRWD 2020.. Temat ten rozwinąłem bardziej szczegółowo w swoim poprzednim opracowaniu (cz.I) – **brak diagnozy strategicznej, jako rezultatu sporządzonego SWOT-u, jest obiektywnym i podstawowym /brakiem metodologicznym wszystkich wersji SRWD 2020, w tym finalnej, trudnym do akceptacji w tak (teoretycznie) poważnym opracowaniu.** Tytuł rozdziału SRWD 2020 „Analiza SWOT – bilans strategiczny regionu” jest niezgodny z prawdą i nieadekwatny do zawartych tam treści. SWOT, jak wiadomo, robi się po to, aby móc sprecyzować główne problemy do rozwiązania, na podstawie sporządzonego na jego bazie bilansu strategicznego (diagnozy), analizowanej organizacji (tu: regionu), dalej > opracować różne kombinacje wariantów strategicznych, sytuacje/ruchy strategiczne, umożliwiające kontynuację planowania strategicznego. **„Diagnoza i treść programu strategicznego powinny być kompatybilne. Diagnozę powinien kończyć zestaw głównych problemów do rozwiązania będący konkluzją diagnozy i podstawą do sformułowania celu nadrzędnego”** – to podstawowy wymóg takiego narzędzia, jakim jest SWOT. Pomijając nawet powyższe - wstępny, krótki rozdział projektu „Synteza diagnozy” (str. 7 i 8 – a więc bez związku ze SWOT-em) jest, jak się wydaje, m.in. nieadekwatny/nie reprezentatywny do rzeczywistej sytuacji, uwarunkowań i problemów Dolnego Śląska, jak i samego opracowania bazowego/wyjściowego. Bo można np. przeczytać w niej o istotnym problemie uszkodzenia drzewostanów czy narastającej fali alkoholizmu i narkomanii w regionie – ale ani słowa o np. sytuacji w służbie zdrowia czy innych, ważnych tematach i sprawach. A przecie diagnoza jest zawsze konsekwencją analizy SWOT, który w tym wyłącznie celu się sporządza – bo w przeciwnym wypadku tenże SWOT nie ma większego znaczenia i sensu jako wyłącznie dziesiątki nie przetworzonych faktów/stwierdzeń/zjawisk (>wyliczanka), bez uogólnienia, oceny i sporządzonych wniosków oraz sprecyzowanych **przyczyn (!)** określonego stanu i zjawisk – bo inaczej nie można niczego usuwać, zmieniać, eliminować i/lub rozwijać – nie wiedząc, o co chodzi – i dlaczego...

Ponadto, wielokrotnie zweryfikowana w praktyce reguła nierównomiernego podziału

PARETO 80/20: *tylko 20% działań posiada decydujące znaczenie, dając 80% efektów- a więc pozostałe 80% aktywności wygeneruje tylko 20% rezultatów* zmusza do selekcji i koncentracji na

niektórych tylko, najważniejszych i decydujących aspektach/elementach – a zatem m.in. konieczności wyboru **kluczowych czynników sukcesu**.

6/ Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do 2020r jest podstawowym dokumentem programowym dla tego regionu – dlatego tak ważne jest/było, aby przy tworzeniu w pełni zrealizowano wymóg jak najszerzej konsultacji społecznych – i to nie tylko z udziałem podmiotów – osób prawnych i organizacji, **ale mieszkańców, osób fizycznych, którzy nie powinni być tej szansy pozbawieni**. Staje się już obowiązującym standardem i wymogiem w społeczeństwie obywatelskim. Wspominano o tym wyraźnie m.in. podczas konferencji dot. NPR organizowanej w styczniu przez Rzeczpospolitą >> minimalne standardy, to m.in.: wymóg pełnej przejrzystości/jawności, konieczność informacji zwrotnej od adresatów wniosków i postulatów (co z moją koncepcją?) i zasada „nie ma mądrzejszych” – czyli prawo i możliwość udziału każdego obywatela w działaniach i inicjatywach regionalnych - na każdym ich etapie. Tak podstawowego dokumentu **nie można (było) sfinalizować bez (inter)aktywnego uruchomienia** mieszkańców w proces jego przygotowania, w tym z wykorzystaniem publikatorów(!) – stworzenie portalu/forum/platform dyskusji i wyrażania opinii, zgłaszania koncepcji, popularyzacji, konfrontacji opinii i poglądów – wręcz pospolitego ruszenia. Byłaby to okazja do integracji społeczeństwa wobec tej idei, wizji rozwoju regionu, aktywizacji, stworzenia grona jej zwolenników – nie jest sztuką coś wyprodukować, tylko dobrze sprzedać. Dlaczego nie uruchomiono np. regionalnej strony www. poświęconej SRWD 2020, NPR, itd.?. I takie działania w okresie preparacji Strategii powinny stanowić wartość nadrzędną, dominującą filozofię – bo z całą pewnością nie chodzi o eksperckie tylko i poprawne metodycznie – (to minimum, nie zawsze zresztą, jak sądzę, osiągnięte w przypadku SRWD 2020) opracowanie. Należałoby zapytać, czy jest jakiś program/strategia promocji projektów SRWD — **dla mieszkańców, będących przecież właścicielem i suwerenem strategii, a nie tylko instytucji i organizacji?** Taka (w dużej mierze) będzie implementacja i efekty strategii, w jakim stopniu/zakresie jest ona kreowana przy otwartej kurtynie – i nie chodzi o poszczególne inwestycje, tylko sprawę najistotniejszą >> Rada Europejska uznała kapitał społeczny za najważniejszy zasób Unii – może warto byłoby go bardziej docenić, chociażby i również przy okazji preparacji SRWD – bo nie o werbalne deklaracje przecież chodzi – tych nie brakuje... Każdy z mieszkańców D.Śl. powinien mieć prawo i szansę poczuć się jej współautorem, móc się wypowiedzieć, nawet krytycznie – i nie mieć z tego powodu żadnych nieprzyjemności i „złych notowań” – a raczej wręcz przeciwnie - tym bardziej, jeżeli działa bezinteresownie i uczciwie – a z tym jest i było różnie - ale to osobny temat, jak najbardziej jednak aktualny....

„Tam, gdzie wszyscy myślą tak samo – nikt nie myśli zbyt wiele...”

Sądzę ponadto, że SRWD 2020 (podobnie jak każdy dokument tej rangi) powinna zostać oceniona (recenzja, koreferat) przez np. **co najmniej jeden obiektywny, rzetelny, niezależny i kompetentny zespół, najlepiej wywodzący się z innego środowiska, niż wykonawcy, być może nie powiązany z regionem**– i takie też dokumenty z innych województw można spotkać w internecie – bo tak nakazuje elementarna rzetelność, odpowiedzialność i profesjonalizm. Jest to, wg mnie, konieczne w tak istnych dokumentach, z wielu zresztą oczywistych i obiektywnych względów. Chociażby po to, aby były po prostu lepsze – a co najmniej nie kompromitujące... Abstrahując od wielu błędów merytoryczno-metodologicznych, już wymienionych - jeżeli w finalnej wersji pisemnej SRWD 2020 z XI.05, zatwierdzonej przez SWD można znaleźć (często wielokrotnie) **wiele zwykłych nonsensów**. >> złe nazewnictwo funduszy strukturalnych, powoływanie się na nieaktualne już podstawowe przepisy/ustawy, przywoływanie (w czasie terażniejszym) zlikwidowanego kilka lat temu urzędu centralnego, nieznajomość podstawowych definicji,... To wszystko razem nie są bynajmniej drobiazgi – wręcz przeciwnie, zwłaszcza jeżeli spojrzymy na to systemowo, całościowo, strategicznie – a także z perspektywy mieszkańca tego regionu

To podobno ma być –i przynajmniej formalnie/teoretycznie jest – najważniejszy dokument strategiczny regionu na następne 15 lat , pod którym „ktoś” (twórcy z AE – prof. S. Korenik) się

podpisał, a następnie przez UMWD/zarząd został przyjęty i na końcu zatwierdzony przez regionalny parlament (SWD), będąc wcześniej „analizowany” przez jego komisje – należy ponadto zapytać: w oparciu o jakie kryteria i reguły, z jaką znajomością podstawowych zasad, minimalnej choćby wiedzy – czy ktoś w ogóle czyta, rozumie? W kontekście/z perspektywy całości wnioski są jednoznacznie przynębiające i kompromitujące (też w kontekście RSI/DSI) – tylko wyborcy w przyszłości będą mogli podjąć adekwatne decyzje – jeśli będą mieli możliwość dotrzeć do prawdy, poznać kulisy i stan faktyczny – a nie wersje oficjalne... Kolejna refleksja to ta, że kontrola i nadzór SWD nad UMWD jest co najmniej niewystarczająca, jeżeli nie bliska fikcji...

Wiem coś na ten temat, bo miałem okazję osobiście obserwować to z bliska i to przez dłuższy okres czasu. To nie chodzi o incydentalne przypadki, pomyłki, lecz fatalne, dyskredytujące mechanizmy i procedury (i/lub ich brak) co musi przecież mieć – bo ma i mieć będzie - decydujący wpływ także w przyszłości na poziom funkcjonowania władzy samorządowej a także zdolność do absorpcji FS UE – 2007-13.

Wszystko to, co robi (lub nie) władza samorządowa, zwłaszcza wykorzystując publiczne pieniądze i przygotowując region do nowych wyzwań i możliwości – podlega szczególnej ocenie obywatelskiej/społecznej, stałej kontroli – w tym na zasadzie obligatoryjnego dla niej *feedbacku*.

Niestety, prace nad SRWD 2020 udowodniły, że m.in. ta podstawowa zasada jest przez samorządowe władze wojewódzkie zupełnie lekceważona – co w konsekwencji miało wyraźnie negatywny wpływ na jakość powstałych dokumentów.

Jedyną stałą rzeczą jest zmiana – podkreślając perspektywiczny wymiar Strategii zdaję sobie sprawę, że jej stabilność nie jest bynajmniej wartością i cechą najważniejszą – w dynamicznie zmieniającym się świecie nawet najlepszy dokument niedługo już może być w dużym stopniu nieaktualny. Rzecz w prawidłowo zaprojektowanym stałym rozwoju, systemie, mechanizmom samoregulacji i zarządzaniu („czuwaniu”) strategicznym, podporządkowanym przyjętym *pryncypiom* - Strategia to nie opracowanie, „półkownik”, **lecz stały proces...- ale to coś znacznie (!) więcej, niż tylko wyka\z tematów, projektów, inwestycji**

...A także – już z innego, ewaluacyjnego punktu widzenia – to nie jest, na szczęście(!), np. jakaś technologia chemiczna, w której błędy mogą spowodować daleko idące skutki - katastrofę i zagrożenie dla zdrowia i życia ludzi oraz skażenie środowiska – ale to nie znaczy, że jej jakość, poprawność metodologiczno-programowa, innowacyjność oraz zastosowane procedury nie powinny być na co najmniej dobrym poziomie – i taka też zostać przedstawiona SWD do zatwierdzenia.- Sejmik z kolei podobne dokumenty powinien, jak sądzę, oceniać i akceptować wykorzystując do tego celu również niezależne, zewnętrzne opinie.

Problemów, refleksji i tematów jest nadal bardzo wiele – niestety, sposób prowadzenia prac nad SRWD 2020, jak wynika z doświadczenia, nie uwzględniał możliwości zasadniczych i problemowych dyskusji, sporów, aktywnego włączania się w prowadzone prace. Brak jakichkolwiek reakcji, odpowiedzi, informacji, lekceważenie i wręcz dwuznaczne traktowanie osób bezinteresownie angażujących się w ten proces, stanowi zaprzeczenie reguł obowiązujących w społeczeństwie obywatelskim, nie najwyższej kultury, nie tylko organizacyjnej - a także lekceważenia prawa (kpa). Jest to trudne do akceptacji a także a innowacyjne – zarówno osobiście jak i przez pryzmat zachowań instytucjonalnych w demokratycznym przecież społeczeństwie. Sytuacji trudnych do zaakceptowania, niezyczliwych i niekompetentnych zachowań niektórych realizatorów, wykonawców i urzędników było więcej, nie tylko przy SRWD – i taka właśnie praktyka jako obiektywny weryfikator postaw i priorytetów, dezawuuje częste, ale werbalne li tylko deklaracje i zapewnienia władz – a także np. już na starcie stoi w ewidentnej sprzeczności z niektórymi zapisami/sformułowaniami Celu Społecznego SRWD (str. 55) >> „Rozwijanie solidarności społecznej oraz postaw obywatelskich twórczych oraz otwartych na świat”.

Kończąc, pozwolę sobie powtórzyć propozycję uwzględnienia w SRWD 2020 (i nie tylko) jednej z najważniejszych spraw dla przyszłości Dolnego Śląska – konieczności przygotowania założeń strategiczno-operacyjnych do maksymalizacji/optimalizacji absorpcji w regionie funduszy

strukturalnych UE finansujących **również** Sektorowe Programy Operacyjne (SOP-y) – a więc te, które dysponują realnymi, znacznymi i apriorycznie nie limitowanymi kwotami do dyspozycji beneficjentów w poszczególnych regionach (ale w skali ogólnokrajowej) – w przeciwieństwie do ściśle zdefiniowanego/limitowanego byłego już prawie ZPORR (223 mln euro).

Fundusze Strukturalne to nie tylko ZPORR (i RPO), na którym wszyscy się koncentrują – to znacznie więcej (też w przyszłości) pieniędzy do dyspozycji – ale możliwych do zdobycia w inny sposób.

Dolny Śląsk jako całościowy beneficjent wszystkich dostępnych funduszy – a nie konglomerat indywidualnych wnioskodawców - i to właśnie powinno być nadrzędnym celem.

Ministerialna analiza/raport (X.2005) wykorzystania **wszystkich** funduszy strukturalnych w kraju wskazuje, że najmniejsza kwota podpisanych umów na dotacje z FS dotyczy właśnie Dolnego Śląska (231,92 zł/osobę) – a przyczyn tego stanu rzeczy bynajmniej nie należy szukać poza regionem.

Niewystarczająca ilość przemysłanych, systemowych, skoordynowanych, *synergizująco-dynamizująco-koordynacyjnych* działań w tym zakresie, uwzględniających potrzeby i preferencje rozwojowe województwa, nie daje szansy minimalizacji „kosztu utraconych możliwości” –co mogłoby mieć miejsce w sytuacji, **gdyby to również region postrzegany i „zarządzany” był jako beneficjent sensu largo – a nie tylko poszczególni wnioskodawcy.** *Nieważne jak jest – ale jak mogłoby być* – a przynajmniej byłoby wiadomo, że zrobiono nie tyle wszystko – ale o wiele więcej...

Negatywne tego skutki - w dużej mierze i tak nie do określenia (>>niewykorzystane szanse) – ale mimo to częściowo są znane – i bardziej zróżnicowane i złożone, niż wynikałoby to z relacji publikatorów lokalnych – tzn. braku właściwej współpracy UMWD z DUW. A także w efekcie region z całą pewnością pozyskał znacznie mniej pieniędzy z UE, niż było to możliwe – a nad takimi stratami trudno jest przejść do porządku dziennego...

Temat ten jest zresztą o wiele bardziej złożony i przekracza ramy niniejszego opracowania – lecz jego uzasadnienie i założenia zawarte są w odrębnym materiale..

Wojciech Hendrykowski.

=====
=====