



Biuro Planowania Regionalnego
Województwa Łódzkiego

EWALUACJA ON-GOING STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO 2030

RAPORT Z BADANIA EWALUACYJNEGO | 2026



Fundusze Europejskie
dla Łódzkiego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Wykonawca:



Konsorcjum
Agencja Badawcza EDBAD Sp. z o.o.
& Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o.

**Zespół badawczy Wykonawcy – konsorcjum
Agencji Badawczej EDBAD Sp. z o.o.
& Instytutu Badawczego IPC Sp. z o.o.**

Emilia Pokropińska

Maciej Mroczek

Jarosław Sawicki

Karolina Szczepaniak

Nadzór merytoryczny:



Regionalne Obserwatorium
Terytorialne Województwa Łódzkiego
tel. (42) 630 57 69

**Zespół Regionalnego Obserwatorium
Terytorialnego Województwa Łódzkiego,
pełniący nadzór merytoryczny**

Anna Szymańska

Emilia Kwiatkowska

Joanna Ulańska

Jan Bibel

Olga Wróbel

Spis treści

Wykaz skrótów i definicji.....	6
Streszczenie	8
Wprowadzenie	8
Najważniejsze wnioski odnoszące się do pytań ewaluacyjnych	8
Rekomendacje z badania	13
Summary	14
Introduction	14
Key Findings Related to the Evaluation Questions	14
Recommendations	19
1 Wprowadzenie.....	20
2 Metodologia badania.....	25
3 Kontekst strategiczny i zmiany uwarunkowań 2021–2025	27
3.1 Zmiany prawne i programowe.....	27
3.1.1 Ewolucja polityki rozwoju po 2021 r.	27
3.1.2 Zmiany w krajowym systemie prowadzenia polityki rozwoju	34
3.1.3 Znaczenie zmian dla polityki regionalnej i Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030	36
3.2 Zmiany geopolityczne i globalne.....	37
3.3 Zmiany społeczno-gospodarcze i demograficzne	42
3.3.1 Demografia	42
3.3.2 Gospodarka i rynek pracy	45
3.4 Zmiany technologiczne (AI, automatyzacja, cyfryzacja)	53
3.5 Zmiany klimatyczne i środowiskowe	56
4 Ocena aktualności założeń oraz realizacji SRWŁ 2030	60
4.1 Ocena aktualności i trafności diagnozy oraz wyzwań rozwojowych	60
4.1.1 Aktualność diagnozy społeczno-gospodarczej	60
4.1.2 Aktualność trendów rozwojowych	66
4.1.3 Nowe wyzwania, które pojawiły się po 2021 roku	67
4.1.4 Potrzeba priorytetyzacji wyzwań.....	69
4.2 Ocena wizji, celów strategicznych, operacyjnych i kierunków działań oraz zintegrowanych przedsięwzięć strategicznych (ZPS) w SRWŁ 2030.....	76

4.2.1	Trafność i aktualność wizji	76
4.2.2	Trafność, kompletność i aktualność celów strategicznych i celu horyzontalnego	78
4.2.3	Trafność, kompletność i aktualność celów operacyjnych i kierunków działań w SRWŁ 2030	80
4.2.4	Rola Zintegrowanych Przedsięwzięć Strategicznych w realizacji SRWŁ 2030	91
4.2.5	Elastyczność Strategii wobec sytuacji kryzysowych	93
4.3	Ocena przygotowania SRWŁ 2030 do wyzwań technologicznych, w tym rozwoju sztucznej inteligencji, automatyzacji i cyfryzacji usług publicznych	95
4.3.1	Uwzględnienie sztucznej inteligencji, automatyzacji i cyfryzacji usług publicznych	95
4.3.2	Ocena potrzeby aktualizacji SRWŁ 2030 w świetle zmian technologicznych i społecznych po 2021 r.....	99
4.3.3	Ocena wsparcia rozwoju kompetencji przyszłości w SRWŁ 2030.....	100
4.4	Ocena zdolności SRWŁ 2030 do wzmacniania odporności regionu na przyszłe kryzysy oraz identyfikacja nowych obszarów tematycznych wymagających uwzględnienia w aktualizacji Strategii	102
4.4.1	Wpływ SRWŁ 2030 na wzmacnianie odporności społecznej, gospodarczej i instytucjonalnej regionu	102
4.4.2	Ocena mechanizmów współpracy międzyinstytucjonalnej pod względem kompletności, efektywności i koordynacji działań	103
4.4.3	Ocena zasadności wprowadzenia nowych obszarów tematycznych w aktualizacji SRWŁ 2030 w kontekście zwiększania odporności regionu.....	105
4.5	Ocena trafności, skuteczności i efektywności realizacji SRWŁ 2030. Wskazanie problemów i barier we wdrażaniu Strategii.	107
4.5.1	Adekwatność i wystarczalność działań realizowanych w ramach SRWŁ 2030 na rzecz osiągania celów strategicznych i operacyjnych	107
4.5.2	Źródła finansowania Strategii i ich efektywność	109
4.5.3	Znaczenie interwencji finansowanych ze FEŁ 2027 i środków własnych dla osiągania celów strategicznych i operacyjnych SRWŁ 2030	112
4.5.4	Ocena stanu realizacji wskaźników oraz trendów rozwojowych	113
4.5.5	Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na realizację SRWŁ 2030 - czynniki sprzyjające i bariery	114
5	Ocena terytorialnego wymiaru Strategii	117
5.1	Trafność modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej	117
5.2	Trafność Obszarów Strategicznej Interwencji i ich zasięgów	122
5.3	Efekty interwencji w Obszarach Strategicznej Interwencji.....	125
5.4	Adekwatność instrumentów terytorialnych	129

6	Ocena systemu monitorowania Strategii	130
6.1	Trafność systemu monitorowania Strategii	130
6.2	Trafność i efektywność wskaźników	136
6.3	Zdolność systemu monitorowania do identyfikacji problemów rozwojowych	138
6.4	Przyczyny nieosiągania wartości docelowych wskaźników	140
7	Potrzeba aktualizacji Strategii	141
7.1	Zakres koniecznych zmian.....	141
7.2	Nowe cele i kierunki działań	143
7.3	Obszary wymagające dopisania lub wzmocnienia.....	146
8	Najważniejsze wnioski odnoszące się do pytań ewaluacyjnych	147
9	Wnioski końcowe i rekomendacje	189
	Wykaz elementów graficznych.....	201
	Wykaz tabel.....	201
	Wykaz rysunków	201
	Bibliografia.....	204
	Dokumenty unijne i międzynarodowe.....	204
	Dokumenty krajowe.....	205
	Dokumenty regionalne (województwo łódzkie)	206
	Źródła statystyczne i analityczne	207
	Aneks	208
	Załącznik 1 – Zestawienia tabelaryczne z analizy danych zastanych – Kompletność i aktualność SRWŁ 2030 w odniesieniu do aktów prawnych oraz dokumentów strategicznych i programowych	208
	Załącznik 2 – Rozszerzona tabela rekomendacji	218

Wykaz skrótów i definicji

Skrót / pojęcie	Wyjaśnienie
Agenda Terytorialna Unii Europejskiej 2030	Dokument UE określający zasady policentryczności, spójności terytorialnej, powiązań funkcjonalnych i zrównoważonego rozwoju przestrzennego.
BDL	Bank Danych Lokalnych GUS – źródło danych statystycznych wykorzystywanych w diagnozie i monitoringu.
CAWI	Internetowa metoda badań ankietowych wykorzystana w ewaluacji SRWŁ 2030.
COVID-19	Kryzys zdrowotny wpływający na odporność instytucjonalną, gospodarkę i łańcuchy dostaw.
DNSH	Zasada „Do No Significant Harm” (DNSH) unijny wymóg wprowadzony rozporządzeniem UE 2020/852 (tzw. taksonomia), nakazujący, aby każde działanie finansowane ze środków UE <i>nie wyrządziło znaczącej szkody</i> żadnemu z sześciu celów środowiskowych.
EFS+	Europejski Fundusz Społeczny Plus – finansuje działania społeczne, edukacyjne i kompetencyjne.
Europejski Zielony Ład	Strategia UE dotycząca neutralności klimatycznej, transformacji energetycznej i gospodarki o obiegu zamkniętym.
Eurostat	Źródło danych statystycznych UE wykorzystywanych w analizach klimatycznych i energetycznych.
Fit for 55	Pakiet legislacyjny UE dotyczący redukcji emisji o 55% do 2030 r.; wpływa na energetykę i transport.
GUS	Główny Urząd Statystyczny – podstawowe źródło danych dla diagnozy i monitoringu.
IDI	Indywidualne wywiady pogłębione wykorzystane w ewaluacji.
JST	Jednostki samorządu terytorialnego – kluczowi partnerzy wdrażania Strategii.
KOUMWŁ	Komórki Organizacyjne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego
KPEiK	Krajowy Plan w dziedzinie Energii i Klimatu – odniesienie dla transformacji energetycznej regionu.
KSRR 2030	Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego – dokument odniesienia dla OSI i polityki terytorialnej.
MOF	Miejskie Obszary Funkcjonalne – kluczowy element terytorializacji działań.
NATO Annual Report	Źródło danych o zagrożeniach militarnych, hybrydowych i odporności infrastruktury.
OECD	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju – źródło analiz dotyczących demografii, rynku pracy i AI.
PARP	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – pojawia się w kontekście ekosystemu innowacji.

Skrót / pojęcie	Wyjaśnienie
Przemysł 4.0	Transformacja technologiczna obejmująca automatyzację, robotyzację, AI i IoT.
RCB	Rządowe Centrum Bezpieczeństwa – Raporty o zagrożeniach i odporności infrastruktury, RCB, różne lata.
RSI Łódzkie 2030+	Regionalna Strategia Innowacji – rozwija gospodarczy i technologiczny wymiar SRWŁ.
SOCH	System obszarów chronionych
SRWŁ 2030	Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030.
Strategia produktywności 2030	Dokument krajowy dotyczący wzrostu produktywności i odporności gospodarki.
TPST	Terytorialny Plan Sprawiedliwej Transformacji Województwa Łódzkiego.
Transformacja cyfrowa	Zmiana modeli działania administracji, biznesu i usług publicznych w oparciu o technologie cyfrowe.
Transformacja energetyczna	Przejęcie od paliw kopalnych do OZE, atomu i podniesienia efektywności energetycznej.
UE	Unia Europejska.
Urban Agenda (Agenda UE dla miast: wspieranie wzrostu gospodarczego i dobrobytu)	Dokument UE dotyczący rozwoju miast, mobilności, mieszkalnictwa i rewitalizacji.
ZIT	Zintegrowane Inwestycje Terytorialne – instrument terytorialny polityki spójności.
ZPS	Zintegrowane Przedsięwzięcia Strategiczne – koszyki działań SRWŁ 2030.

Streszczenie

Wprowadzenie

Badanie ewaluacyjne SRWŁ 2030 (on-going, lata 2021–2025) ocenia aktualność, trafność, skuteczność i efektywność Strategii oraz wskazuje kierunki jej niezbędnej aktualizacji. Celem głównym badania była ocena czterech kryteriów ewaluacyjnych: aktualności, trafności SRWŁ 2030 oraz skuteczności i efektywności wdrażania Strategii.

Zakres podmiotowy badania obejmował szerokie spektrum instytucji regionalnych – samorządy i ich związki partnerskie, jednostki Urzędu Marszałkowskiego i Zarząd Województwa, administrację rządową, sektor gospodarczy i otoczenie biznesu, organizacje pozarządowe, instytucje edukacji i nauki oraz podmioty ochrony zdrowia i pomocy społecznej.

Cel główny badania został przełożony na osiem precyzyjnych zadań analitycznych. Obejmowały one ocenę aktualności diagnozy i wyzwań rozwojowych, weryfikację trafności wizji, celów i kierunków działań SRWŁ 2030, analizę przygotowania Strategii do wyzwań technologicznych (AI, automatyzacja, cyfryzacja usług), ocenę zdolności regionu do wzmacniania odporności na przyszłe kryzysy oraz identyfikację nowych obszarów wymagających ujęcia w aktualizacji dokumentu. Badanie obejmowało również analizę skuteczności i efektywności wdrażania Strategii, ocenę realizacji jej wymiaru terytorialnego (model funkcjonalno-przestrzenny, polityka przestrzenna, OSI), weryfikację systemu monitorowania oraz wypracowanie rekomendacji służących podniesieniu jakości merytorycznej, metodologicznej i operacyjnej SRWŁ 2030.

Metodyka realizacji badania opierała się na triangulacji danych dokumentowych, statystycznych, jakościowych i przestrzennych. Kluczowym elementem była analiza danych zastanych, obejmująca dokumenty strategiczne, akty prawne, dane GUS, BDL, Eurostat, OECD oraz źródła przestrzenne. Uzupełniały ją 16 wywiadów IDI, 101 ankiet CAWI oraz cztery mini panele eksperckie, które pozwoliły zweryfikować wyniki i skonfrontować perspektywy różnych środowisk. Analiza scenariuszowa, oparta na 11 wywiadach eksperckich, oceniła odporność SRWŁ 2030 na alternatywne warianty przyszłych uwarunkowań. Triangulacja zapewniła pełny obraz funkcjonowania Strategii i wiarygodną podstawę rekomendacji.

Najważniejsze wnioski odnoszące się do pytań ewaluacyjnych

1. Ocena aktualności i trafności diagnozy oraz wyzwań rozwojowych

Analiza aktualności SRWŁ 2030 potwierdza, że podstawowe cele, kierunki rozwoju i uwarunkowania programowe pozostają spójne z najnowszymi dokumentami krajowymi i unijnymi. Strategia jest zgodna z kluczowymi priorytetami polityki rozwoju, obejmującymi konkurencyjność gospodarki, innowacyjność, transformację energetyczną i klimatyczną, rozwój kapitału ludzkiego oraz spójność terytorialną. Jednocześnie po 2020 r. znacząco wzrosła rola zagadnień horyzontalnych: odporności społeczno-gospodarczej, bezpieczeństwa energetycznego i gospodarczego, cyberbezpieczeństwa, sztucznej inteligencji, kompetencji przyszłości oraz zdolności instytucji do reagowania na kryzysy. Elementy te są obecne w Strategii, lecz wymagają wyraźniejszego zaakcentowania przy kolejnej aktualizacji.

Kierunki rozwoju SRWŁ 2030 pozostają zgodne z Europejskim Zielonym Ładem, IX Raportem Kohezyjnym, Kompasem konkurencyjności dla UE, dokumentami dotyczącymi cyfrowej dekady oraz krajowymi strategiami, w tym SRP 2035 i KRK 2050. Zmiany w otoczeniu strategicznym nie uzasadniają modyfikacji celów strategicznych, lecz wskazują na konieczność uzupełnienia diagnozy o nowe priorytety oraz dostosowania systemu realizacji polityki terytorialnej do przyszłych zasad krajowych OSI.

Trendy rozwojowe przyjęte w Strategii są trafne i kompletne, jednak ich znaczenie uległo zmianie. W szczególności wzrosła rola sztucznej inteligencji, transformacji cyfrowej, odporności infrastruktury, adaptacji do zmian klimatu oraz bezpieczeństwa energetycznego. Trendy demograficzne pozostają aktualne, lecz ich konsekwencje są bardziej widoczne w zakresie rynku pracy i usług publicznych. Transformacja energetyczna wymaga silniejszego powiązania z bezpieczeństwem regionu, a działania klimatyczne – z adaptacją do ekstremalnych zjawisk.

Diagnoza społeczno-gospodarcza SRWŁ 2030 jest zasadniczo aktualna, lecz wymaga systematycznego pogłębiania w ramach corocznej diagnozy, zwłaszcza w obszarach bezpieczeństwa, technologii, AI, odporności na kryzysy i zmian geopolitycznych. Wyzwania rozwojowe pozostają trafne i nie wymagają redefinicji; zmianie ulega jedynie kontekst ich realizacji. Priorytetyzacja wyzwań powinna opierać się na możliwościach skutecznej interwencji Samorządu Województwa, a nie na ich hierarchii znaczenia.

Nie pojawiły się nowe dane ani dokumenty wymuszające korektę celów Strategii. Nowe uwarunkowania – w tym przyszły system OSI wynikający ze SRP 2035 – wymagają jednak dostosowania sposobu realizacji polityki terytorialnej oraz wzmocnienia horyzontalnego podejścia do odporności, bezpieczeństwa, transformacji cyfrowej i energetycznej.

2. Ocena aktualności i trafności wizji rozwoju województwa, celów strategicznych, operacyjnych, kierunków działań oraz zintegrowanych przedsięwzięć strategicznych (ZPS) zawartych w Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030

Wizja rozwoju województwa łódzkiego przyjęta w SRWŁ 2030 pozostaje aktualna i trafnie odzwierciedla długofalowy kierunek rozwoju regionu. Nie zidentyfikowano przesłanek uzasadniających jej zmianę; wzrost znaczenia zagadnień takich jak bezpieczeństwo, odporność, transformacja energetyczna, cyfryzacja czy zmiany demograficzne powinien być uwzględniany na poziomie celów operacyjnych i instrumentów wdrażania, a nie w samej wizji. Respondenci potwierdzają jej adekwatność, wskazując jedynie na potrzebę mocniejszego zaakcentowania nowych uwarunkowań horyzontalnych.

Bariery w realizacji wizji wynikają przede wszystkim z uwarunkowań zewnętrznych i operacyjnych, a nie z treści dokumentu. Kluczowe ograniczenia obejmują procesy demograficzne, skutki transformacji energetycznej, ograniczenia kompetencyjne i finansowe samorządu województwa oraz rosnącą presję geopolityczną, technologiczną i klimatyczną. Strategia przewiduje jednak adekwatne kierunki interwencji, a skuteczność ich wdrażania zależy głównie od jakości koordynacji, dostępności środków oraz sprawności systemu monitorowania.

Cele strategiczne, operacyjne i kierunki działań SRWŁ 2030 pozostają trafne, kompletne i aktualne. Zmiany uwarunkowań po 2021 r. nie uzasadniają ich przebudowy, lecz wymagają silniejszego uwzględnienia zagadnień odporności, bezpieczeństwa, transformacji cyfrowej, AI i

cyberbezpieczeństwa w ramach istniejącej struktury celów. Ewentualne uzupełnienie może dotyczyć wprowadzenia celu horyzontalnego dotyczącego odporności, bez zmiany zakresu interwencji.

Liczba celów i kierunków działań jest optymalna i umożliwia realizację wizji rozwoju. Priorytetyzacja nie powinna dotyczyć struktury celów, lecz sposobu wdrażania – zgodnie z kompetencjami samorządu, dostępnością instrumentów finansowych oraz realnymi możliwościami oddziaływania. Hierarchizacja wyzwań ma charakter operacyjny i nie powinna być przenoszona na poziom celów strategicznych.

Zintegrowane Przedsięwzięcia Strategiczne pełnią ważną funkcję integrującą działania w wymiarze gospodarczym, społecznym i przestrzennym. Mechanizm ZPS jest trafny i wspiera koncentrację interwencji, choć wymaga dalszego doskonalenia w zakresie monitorowania efektów, współpracy między przedsięwzięciami oraz zwiększenia rozpoznawalności wśród interesariuszy.

Doświadczenia kryzysowe (COVID-19, agresja Rosji na Ukrainę, kryzys energetyczny) nie uzasadniają zwiększenia elastyczności zapisów Strategii. Dokument zachował aktualność dzięki kierunkowemu charakterowi, a reakcja na kryzysy zależała głównie od elastyczności instrumentów wdrażania. Wzmocnienia wymaga natomiast horyzontalny wymiar odporności regionu.

Zmiany uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych nie determinują konieczności modyfikacji celów SRWŁ 2030. Nowe wyzwania – bezpieczeństwo, odporność, transformacja technologiczna i energetyczna – powinny być uwzględniane poprzez dostosowanie sposobu realizacji celów oraz instrumentów wdrażania, przy zachowaniu stabilności struktury celów strategicznych.

3. Ocena przygotowania SRWŁ 2030 do wyzwań technologicznych, w tym rozwoju sztucznej inteligencji, automatyzacji i cyfryzacji usług publicznych

SRWŁ 2030 uwzględnia transformację technologiczną jako istotny czynnik rozwoju regionu, obejmując cyfryzację, kompetencje cyfrowe, innowacyjność i technologie informacyjno-komunikacyjne. Jednak tempo rozwoju sztucznej inteligencji, automatyzacji i technologii danych po 2021 r. znacząco przyspieszyło, wpływając na gospodarkę, rynek pracy, edukację, administrację i usługi publiczne w stopniu większym, niż zakładano przy tworzeniu Strategii. Aktualizacja z 2025 r. częściowo odzwierciedliła te zmiany, lecz wymiar operacyjny wymaga dalszego wzmocnienia – szczególnie w zakresie monitorowania wpływu technologii, rozwoju kompetencji przyszłości, zdolności instytucji do wdrażania AI oraz bezpieczeństwa cyfrowego.

Interesariusze regionalni dostrzegają potrzebę aktualizacji Strategii, lecz w zakresie dostosowawczym, nie strukturalnym. Nie kwestionują celów ani kierunków rozwoju, wskazując na konieczność uzupełnienia dokumentu o nowe uwarunkowania technologiczne, demograficzne i społeczne oraz lepsze powiązanie instrumentów wdrażania z wyzwaniami AI, automatyzacji, odporności i kompetencji przyszłości. Wyniki CAWI potwierdzają umiarkowaną potrzebę aktualizacji – oczekiwania dotyczą doprecyzowania istniejących obszarów, a nie tworzenia nowych kierunków polityki regionalnej.

SRWŁ 2030 wspiera rozwój kompetencji przyszłości poprzez cele dotyczące kapitału ludzkiego, kompetencji kluczowych, kształcenia ustawicznego i cyfryzacji usług publicznych. Jednak dynamiczne zmiany technologiczne wymagają szerszego ujęcia kompetencji cyfrowych, ekologicznych i społecznych oraz silniejszego powiązania edukacji z potrzebami rynku pracy i prognozowanymi zmianami technologicznymi. Wymaga to precyzyjniejszego odzwierciedlenia w działaniach operacyjnych, kryteriach wyboru projektów i instrumentach wdrażania.

4. Ocena zdolności SRWŁ 2030 do wzmacniania odporności regionu na przyszłe kryzysy oraz identyfikacja nowych obszarów tematycznych wymagających uwzględnienia w aktualizacji Strategii

Interesariusze regionalni dostrzegają potrzebę aktualizacji SRWŁ 2030, lecz oczekują zmian o charakterze ewolucyjnym. Strategia pozostaje zasadniczo aktualna, a postulaty dotyczą doprecyzowania kierunków działań, wzmocnienia monitorowania zmian oraz zwiększenia elastyczności wdrażania, zwłaszcza w kontekście nowych wyzwań technologicznych, demograficznych i społecznych. Nie ma oczekiwań wobec przebudowy celów strategicznych.

Działania SRWŁ 2030 wzmacniają odporność społeczną, gospodarczą i instytucjonalną regionu, choć odporność ta wynika z wielu rozproszonych interwencji, a nie z jednego celu. Strategia wspiera kapitał ludzki, usługi publiczne, przedsiębiorczość, innowacyjność, transformację energetyczną i ochronę środowiska, co łącznie buduje zdolność regionu do reagowania na kryzysy oraz adaptacji do zmian technologicznych, klimatycznych i demograficznych. Szczególnego znaczenia nabiera odporność instytucjonalna – zdolność administracji do zapewnienia ciągłości działania, bezpieczeństwa cyfrowego i szybkiego dostosowywania procedur.

Mechanizmy współpracy międzyinstytucjonalnej tworzą solidne podstawy koordynacji działań, lecz wymagają dalszego wzmacniania. Wyzwania dotyczą jakości relacji, przepływu informacji, trwałości partnerstw oraz współpracy nauki z biznesem. Interesariusze oceniają współpracę jako umiarkowanie efektywną, wskazując na potrzebę większego utożsamienia się partnerów z celami Strategii.

Aktualizacja SRWŁ 2030 powinna wzmocnić odporność jako wymiar horyzontalny wszystkich obszarów polityki rozwoju. Kluczowe nowe obszary obejmują odporność instytucjonalną, bezpieczeństwo cyfrowe, interoperacyjność systemów administracji, ciągłość usług publicznych oraz monitorowanie nowych zagrożeń. Ich uwzględnienie powinno polegać na doprecyzowaniu mechanizmów wdrażania i monitorowania, bez rozszerzania katalogu celów Strategii.

5. Ocena trafności, skuteczności i efektywności realizacji SRWŁ 2030. Wskazanie problemów i barier we wdrażaniu Strategii

Realizacja SRWŁ 2030 przebiega zgodnie z logiką interwencji, a działania są adekwatne do celów strategicznych i operacyjnych. Strategia obejmuje wszystkie kluczowe obszary rozwoju, a jej skuteczność zależy przede wszystkim od ciągłości interwencji, elastyczności wdrażania oraz zdolności do bieżącego dostosowywania instrumentów wsparcia do zmieniających się uwarunkowań społeczno-gospodarczych. Interesariusze oceniają wpływ działań jako duży lub bardzo duży, wskazując jednocześnie na potrzebę intensyfikacji działań w obszarach długookresowych, takich jak demografia.

System finansowania Strategii jest efektywny i wieloźródłowy, oparty głównie na Funduszach Europejskich dla Łódzkiego 2021–2027, które stanowią podstawowy filar realizacji SRWŁ 2030. Środki krajowe, regionalne oraz Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji pełnią funkcję komplementarną, wzmacniając działania w obszarach innowacyjności, usług publicznych, transformacji energetycznej i odporności regionu. Bariery finansowe dotyczą głównie złożonych procedur, ograniczonej elastyczności zasad oraz potencjału kadrowego części beneficjentów.

Realizacja wskaźników przebiega zasadniczo zgodnie z założeniami Strategii: 89% wskaźników osiąga wartości docelowe lub wykazuje pożądaną kierunek zmian. Wolniejsze tempo części wskaźników wynika z czynników zewnętrznych (pandemia, kryzys energetyczny, inflacja, wojna w Ukrainie) oraz

ograniczonego wpływu polityki regionalnej na procesy demograficzne czy makroekonomiczne. System monitorowania wymaga dalszego doskonalenia, w szczególności większego wykorzystania wskaźników rezultatu bezpośrednio powiązanych z interwencją.

Cele operacyjne pozostają aktualne i nie wymagają przebudowy; wyzwania dotyczą sposobu ich realizacji, a nie samej struktury celów. ZPS pełni funkcję integrującą działania, lecz ich ocena wymaga dalszego rozwoju monitoringu, ponieważ nie posiadają odrębnych mierników. Współpraca międzyinstytucjonalna jest oceniana jako użyteczna, choć niewystarczająco efektywna – wymaga wzmocnienia trwałych partnerstw, przepływu informacji oraz współpracy nauki z biznesem.

Na realizację Strategii pozytywnie wpływają spójność dokumentów, doświadczenie instytucji, komplementarne źródła finansowania oraz rozwój współpracy. Bariery obejmują ograniczenia finansowe, procedury administracyjne, niedobory kadrowe oraz czynniki zewnętrzne: kryzysy geopolityczne, energetyczne, inflację i zmiany demograficzne. Kluczowe działania wzmacniające skuteczność Strategii obejmują rozwój potencjału instytucjonalnego, cyfryzację procesów, automatyzację działań administracyjnych, analitykę danych oraz rozbudowę systemu monitorowania i diagnozowania zmian.

6. Analiza i ocena realizacji terytorialnego wymiaru Strategii (modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej, ustaleń i rekomendacji w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w województwie oraz obszarów strategicznej interwencji)

Model struktury funkcjonalno-przestrzennej SRWŁ 2030 jest kompleksowy i trafnie ujmuje kluczowe elementy rozwoju przestrzennego województwa: hierarchię ośrodków miejskich, zróżnicowanie funkcjonalne obszarów wiejskich, system powiązań transportowych oraz zasoby przyrodnicze i kulturowe. Model poprawnie przedstawia docelowy układ przestrzenny regionu, jednak jego praktyczne wykorzystanie wymaga silniejszego powiązania z instrumentami wdrażania, finansowania i monitorowania.

Ustalenia i rekomendacje dotyczące polityki przestrzennej są trafne i odpowiadają najważniejszym wyzwaniom: wzmocnieniu funkcji metropolitalnych Łodzi, rozwojowi ośrodków subregionalnych i lokalnych, przeciwdziałaniu suburbanizacji, transformacji obszaru bełchatowskiego, ochronie zasobów środowiskowych oraz adaptacji do zmian klimatu. Ich skuteczność zależy jednak od dalszego wzmocnienia narzędzi realizacyjnych i koordynacji działań.

System Obszarów Strategicznej Interwencji został wyznaczony trafnie i odpowiada rzeczywistemu zróżnicowaniu funkcjonalnemu województwa. OSI odzwierciedlają zarówno obszary problemowe (Miasta Odzyskanych Szans, Obszary Aktywnej Integracji), jak i obszary o szczególnym potencjale (Zielona Gospodarka, Nowa Energia, MOF). Delimitacja jest zgodna z diagnozą i krajową polityką regionalną, a kierunki interwencji odpowiadają specyfice poszczególnych terytoriów. Wyzwania dotyczą głównie operacjonalizacji OSI – potrzeby silniejszego powiązania ich z dedykowanymi instrumentami finansowymi oraz większej elastyczności wdrażania.

Zasięgi OSI pozostają aktualne; nie zidentyfikowano zmian podważających zasadność ich funkcjonowania. Pojedyncze uwagi dotyczące specyfiki lokalnej wskazują na potrzebę dopracowania mechanizmów wdrażania, a nie zmiany delimitacji. Wzmocnienie OSI powinno polegać na powiązaniu ich z odrębnymi narzędziami finansowania, co zwiększy skuteczność koncentracji interwencji i umożliwi lepsze wykorzystanie potencjałów lokalnych.

7. Analiza i ocena systemu monitorowania Strategii

System monitorowania SRWŁ 2030 pozwala na systematyczne śledzenie postępów Strategii, jednak pełni głównie funkcję sprawozdawczą i nie zapewnia pełnego wsparcia dla bieżącego zarządzania strategicznego. Jego mocne strony to uporządkowana struktura, oparcie na danych statystyki publicznej i cykliczne raportowanie, natomiast ograniczenia dotyczą braku możliwości wyjaśniania przyczyn zmian, niewystarczającej integracji z innymi dokumentami oraz słabej zdolności do wczesnego wykrywania nowych wyzwań. Wskaźniki są poprawnie dobrane i monitorowalne, lecz opisują szerokie procesy zależne od czynników zewnętrznych, co utrudnia ocenę wpływu konkretnych działań; nieosiągnięcie części wartości wynika z pandemii, kryzysu energetycznego, inflacji, wojny w Ukrainie oraz długookresowych trendów demograficznych i środowiskowych. System ujawnia problemy dopiero po ich wystąpieniu, nie monitoruje ryzyk wdrożeniowych ani barier beneficjentów, a informacje jakościowe są wykorzystywane w sposób rozproszony. Odchylenia wskaźników wynikają z ograniczonego wpływu regionu na procesy B+R, rosnącego zapotrzebowania na usługi opiekuńcze, zmian klasyfikacji terenów zieleni oraz długookresowej dynamiki procesów środowiskowych.

8. Wypracowanie wniosków i rekomendacji w zakresie ewentualnych zmian mających służyć aktualizacji SRWŁ 2030 i podniesieniu jakości merytorycznej, metodologicznej i operacyjnej dokumentu

Aktualizacja SRWŁ 2030 powinna wzmocnić operacyjny wymiar Strategii, dodać cel horyzontalny dotyczący odporności, rozszerzyć wątki technologiczne (AI, cyberbezpieczeństwo), wzmocnić terytorialne podejście i uprościć komunikację. Strategia pozostaje aktualna, wymaga jedynie lepszego monitoringu i integracji nowych wyzwań jako elementów przekrojowych.

Rekomendacje z badania

W efekcie realizacji badania postawiono następujące rekomendacje:

1. Wzmocnić operacyjny wymiar Strategii poprzez jednoznaczne powiązanie celów strategicznych z instrumentami realizacji, Zintegrowanymi Przedsięwzięciami Strategicznymi, Obszarami Strategicznej Interwencji oraz modelem struktury funkcjonalno-przestrzennej
2. Wprowadzić cel horyzontalny dotyczący odporności regionu jako zasadę prowadzenia polityki rozwoju we wszystkich obszarach Strategii
3. Wzmocnić zagadnienia technologiczne i cyfrowe, w tym sztuczną inteligencję, jako element horyzontalny przenikający wszystkie kierunki działań Strategii
4. Kontynuować wspierające podejście do wyzwań demografii i rynku pracy poprzez rozszerzenie działań dotyczących zatrzymania młodych mieszkańców, starzenia się społeczeństwa oraz kompetencji przyszłości
5. Wzmocnić terytorialny wymiar Strategii poprzez powiązanie modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej z instrumentami wdrażania oraz doprecyzowanie i finansowe wzmocnienie Obszarów Strategicznej Interwencji
6. Rozdzielić diagnozę społeczno-gospodarczą od raportu monitoringowego poprzez opracowywanie corocznej diagnozy jako odrębnego, wyczerpującego dokumentu analitycznego

7. Wprowadzić systematyczny monitoring trendów globalnych, obejmujący zmiany technologiczne, społeczne, klimatyczne i geopolityczne, jako element monitorowania Strategii
8. Wprowadzić moduł badań partycypacyjnych, obejmujący cykliczne badania CAWI i IDI wśród beneficjentów oraz interesariuszy Strategii
9. Wzmocnić komunikację Strategii oraz uprościć sposób prezentacji treści i wyników monitorowania

Summary

Introduction

The ongoing evaluation study of the Łódzkie Region Development Strategy 2030 (SRWŁ 2030) covering the years 2021–2025 assesses the Strategy's relevance, coherence, effectiveness and efficiency, and identifies directions for its necessary update. The main objective of the study was to evaluate four core criteria: the relevance and validity of SRWŁ 2030, as well as the effectiveness and efficiency of its implementation.

The institutional scope of the evaluation covered a broad spectrum of regional actors – local governments and their partnerships, units of the Marshal's Office and the Regional Executive Board, central government administration, the economic sector and business environment institutions, civil society organisations, education and research institutions, and entities responsible for healthcare and social services.

The main objective was operationalised into eight analytical tasks. These included assessing the relevance of the diagnosis and development challenges, verifying the adequacy of the vision, strategic and operational goals and directions of intervention, analysing the Strategy's preparedness for technological challenges (AI, automation, digitalisation of public services), evaluating the region's capacity to strengthen resilience to future crises, and identifying new thematic areas requiring inclusion in the Strategy update. The study also examined the effectiveness and efficiency of implementation, assessed the territorial dimension of the Strategy (functional–spatial model, spatial policy, OSI), reviewed the monitoring system, and developed recommendations to enhance the substantive, methodological and operational quality of SRWŁ 2030.

The methodological approach was based on triangulation of documentary, statistical, qualitative and spatial data. A key component was the analysis of secondary data, including strategic documents, legal acts, GUS, BDL, Eurostat, OECD datasets and spatial sources. This was complemented by 16 in-depth interviews (IDI), 101 CAWI surveys and four expert mini-panels, which enabled verification of findings and confrontation of perspectives across stakeholder groups. A scenario analysis based on 11 expert interviews assessed the resilience of SRWŁ 2030 to alternative future conditions. Triangulation ensured a comprehensive understanding of the Strategy's functioning and provided a robust basis for recommendations.

Key Findings Related to the Evaluation Questions

1. Assessment of the relevance and validity of the diagnosis and development challenges

The analysis confirms that the core objectives, development directions and programmatic assumptions of SRWŁ 2030 remain aligned with the most recent national and EU strategic documents. The Strategy is consistent with key development priorities, including economic competitiveness, innovation, energy and climate transition, human capital development and territorial cohesion. At the same time, the importance of horizontal issues has significantly increased since 2020: socio-economic resilience, energy and economic security, cybersecurity, artificial intelligence, future skills and institutional crisis-response capacity. These elements are present in the Strategy but require stronger emphasis in the next update.

The development directions of SRWŁ 2030 remain consistent with the European Green Deal, the 9th Cohesion Report, the EU Competitiveness Compass, Digital Decade documents and national strategies such as SRP 2035 and KRK 2050. Changes in the strategic environment do not justify modifying the strategic goals, but they indicate the need to update the diagnosis and adjust the territorial policy implementation system to future national OSI rules.

The development trends adopted in the Strategy are accurate and comprehensive, although their significance has evolved. In particular, the role of artificial intelligence, digital transformation, infrastructure resilience, climate adaptation and energy security has increased. Demographic trends remain valid, but their consequences are more visible in labour markets and public services. The energy transition requires stronger linkage with regional security, while climate actions must be more closely tied to adaptation to extreme events.

The socio-economic diagnosis of SRWŁ 2030 remains broadly valid but requires systematic deepening through annual diagnostic reports, especially in the areas of security, technology, AI, crisis resilience and geopolitical change. Development challenges remain accurate and do not require redefinition; only the context of their implementation has changed. Prioritisation should be based on the regional government's capacity for effective intervention rather than on the nominal importance of challenges.

No new data or documents have emerged that would necessitate revising the Strategy's goals. However, new conditions – including the future OSI system under SRP 2035 – require adjustments in the territorial policy implementation model and strengthening horizontal approaches to resilience, security, digital and energy transition.

2. Assessment of the relevance and validity of the vision, strategic and operational goals, directions of intervention and Integrated Strategic Projects (ZPS)

The development vision adopted in SRWŁ 2030 remains valid and accurately reflects the long-term trajectory of the region. No evidence suggests the need for its revision; the rising importance of issues such as security, resilience, energy transition, digitalisation and demographic change should be addressed at the level of operational goals and implementation instruments rather than through changes to the vision. Stakeholders confirm its adequacy, indicating only the need to strengthen horizontal dimensions.

Barriers to achieving the vision stem primarily from external and operational conditions rather than from the content of the document. Key constraints include demographic processes, the impacts of energy transition, limited institutional and financial capacities of the regional government, and increasing geopolitical, technological and climate pressures. The Strategy provides adequate

intervention directions, and their effectiveness depends mainly on coordination quality, funding availability and monitoring capacity.

Strategic and operational goals and directions of intervention remain relevant, comprehensive and up-to-date. Changes in conditions since 2021 do not justify restructuring them, but require stronger inclusion of resilience, security, digital transition, AI and cybersecurity within the existing framework. A potential enhancement could involve introducing a horizontal resilience goal without altering the scope of intervention.

The number of goals and directions is optimal and supports the implementation of the development vision. Prioritisation should occur at the implementation level, aligned with the regional government's competencies, available instruments and realistic influence. Operational prioritisation should not be transferred to the strategic goal structure.

Integrated Strategic Projects (ZPS) play an important role in integrating actions across economic, social and spatial dimensions. The mechanism is relevant and supports intervention concentration, though it requires improvements in monitoring, cross-project cooperation and stakeholder visibility.

Crisis experiences (COVID-19, Russia's aggression against Ukraine, the energy crisis) do not justify increasing the flexibility of the Strategy's provisions. The document remained valid due to its directional nature, and crisis response depended mainly on implementation instruments. The horizontal dimension of resilience requires strengthening.

Changes in external and internal conditions do not necessitate modifying SRWŁ 2030 goals. New challenges – security, resilience, technological and energy transition – should be addressed through adjustments in implementation instruments while maintaining the stability of the strategic goal structure.

3. Assessment of SRWŁ 2030 preparedness for technological challenges (AI, automation, digitalisation)

SRWŁ 2030 recognises technological transformation as a key development factor, including digitalisation, digital skills, innovation and ICT. However, the pace of AI, automation and data-driven technologies after 2021 has accelerated significantly, affecting the economy, labour market, education, administration and public services more strongly than anticipated. The 2025 update partially reflected these changes, but the operational dimension requires further strengthening – particularly in monitoring technological impacts, developing future skills, institutional AI readiness and cybersecurity.

Stakeholders recognise the need for an update but expect adjustments rather than structural changes. They do not question the goals or development directions, but emphasise the need to incorporate new technological, demographic and social conditions and better align implementation instruments with AI, automation, resilience and future skills. CAWI results confirm moderate demand for an update – expectations concern refinement of existing areas rather than new policy directions.

SRWŁ 2030 supports future skills through goals related to human capital, key competences, lifelong learning and digitalisation of public services. However, dynamic technological change requires broader inclusion of digital, ecological and social competences and stronger alignment of education with labour market needs and technological forecasts. This requires more precise reflection in operational actions, project selection criteria and implementation instruments.

4. Assessment of SRWŁ 2030 capacity to strengthen regional resilience and identification of new thematic areas for the update

Stakeholders recognise the need for an update but expect evolutionary rather than structural changes. The Strategy remains broadly valid, and expectations concern refining directions of intervention, strengthening monitoring and increasing implementation flexibility, especially in the context of technological, demographic and social changes. There is no demand for restructuring strategic goals.

SRWŁ 2030 strengthens social, economic and institutional resilience through a wide range of interventions. The Strategy supports human capital, public services, entrepreneurship, innovation, energy transition and environmental protection, collectively enhancing the region's ability to respond to crises and adapt to technological, climate and demographic changes. Institutional resilience – continuity of operations, cybersecurity and procedural adaptability – is particularly important.

Inter-institutional cooperation provides a solid basis for coordination but requires further strengthening. Challenges relate to relationship quality, information flow, partnership durability and science–business cooperation. Stakeholders assess cooperation as moderately effective and emphasise the need for stronger alignment with Strategy goals.

The update should reinforce resilience as a horizontal dimension across all policy areas. Key new areas include institutional resilience, cybersecurity, system interoperability, continuity of public services and monitoring of emerging risks. These should be incorporated through implementation mechanisms rather than through expanding the goal structure.

5. Assessment of the relevance, effectiveness and efficiency of SRWŁ 2030 implementation

SRWŁ 2030 implementation is consistent with the intervention logic, and actions are adequate to strategic and operational goals. The Strategy covers all key development areas, and its effectiveness depends on continuity, implementation flexibility and the ability to adapt instruments to changing socio-economic conditions. Stakeholders assess the impact of actions as high or very high, while emphasising the need to intensify long-term interventions such as demographic challenges.

The financing system is effective and multi-source, with FEŁ 2021–2027 as the main pillar. National, regional and Just Transition Fund resources complement interventions in innovation, public services, energy transition and resilience. Barriers relate to complex procedures, limited flexibility and capacity constraints among beneficiaries.

Indicator performance is broadly aligned with Strategy assumptions: 89% of indicators have reached target values or show the expected direction of change. Slower progress in some indicators results from external factors (pandemic, energy crisis, inflation, war in Ukraine) and limited regional influence on demographic or macroeconomic processes. The monitoring system requires stronger use of result indicators directly linked to interventions.

Operational goals remain valid and do not require restructuring; challenges concern implementation rather than goal content. ZPS integrate actions but require improved monitoring due to the absence of dedicated indicators. Inter-institutional cooperation is useful but insufficiently effective, requiring stronger partnerships, information flow and science–business collaboration.

Positive factors include document coherence, institutional experience, complementary financing and cooperation development. Barriers include financial constraints, administrative procedures, staffing shortages and external crises. Key actions to strengthen effectiveness include institutional capacity building, digitalisation, automation, data analytics and enhanced monitoring.

6. Assessment of the territorial dimension of SRWŁ 2030

The functional–spatial model is comprehensive and accurately reflects key elements of regional spatial development: hierarchy of urban centres, functional differentiation of rural areas, transport networks and natural and cultural assets. It correctly presents the target spatial structure but requires stronger linkage with implementation, financing and monitoring instruments.

Spatial policy recommendations are relevant and address major challenges: strengthening Łódź's metropolitan functions, developing subregional and local centres, counteracting suburbanisation, transforming the Bełchatów area, protecting environmental assets and adapting to climate change. Their effectiveness depends on stronger implementation tools and coordination.

The OSI system is accurately defined and reflects real functional diversity. OSI cover both problem areas (Cities of Reclaimed Opportunities, Active Integration Areas) and areas with specific potential (Green Economy, New Energy, MOF). Delimitation aligns with the diagnosis and national policy, and intervention directions match territorial needs. Challenges concern operationalisation and linking OSI with dedicated financing.

OSI boundaries remain valid; no changes justify revising them. Minor local concerns indicate the need to refine implementation mechanisms rather than adjust delimitation. Strengthening OSI should involve linking them with dedicated financial instruments to enhance intervention concentration and local potential utilisation.

7. Analysis and Assessment of the Strategy's Monitoring System

The SRWŁ 2030 monitoring system enables regular tracking of implementation progress, yet it functions mainly as a reporting and diagnostic tool rather than a fully operational instrument for strategic management. Its strengths include a structured indicator framework, reliance on official statistics and regular reporting, while limitations relate to insufficient ability to explain causes of change, weak integration with other strategic documents and limited early detection of emerging challenges. The indicators are well-designed and feasible to monitor, but they capture broad socio-economic processes influenced by external factors, which restricts assessment of the effects of specific interventions; deviations from target values stem from the pandemic, energy crisis, inflation, the war in Ukraine and long-term demographic and environmental trends. The system reveals problems only after they occur, does not monitor implementation risks or beneficiary-level barriers, and qualitative information is used in a fragmented manner. Deviations in indicator values result from limited regional influence on R&D expenditure, rising demand for care services, changes in green-area classification and long-term environmental dynamics.

8. Development of Conclusions and Recommendations for Potential Changes Supporting the Update of SRWŁ 2030 and Improving the Substantive, Methodological and Operational Quality of the Document

The update of SRWŁ 2030 should strengthen its operational dimension, introduce a horizontal resilience goal, expand technological themes (AI, cybersecurity), reinforce the territorial approach and simplify communication. The Strategy remains valid and requires only improved monitoring and integration of emerging challenges as cross-cutting elements.

Recommendations

1. Strengthen the operational dimension of the Strategy by explicitly linking strategic goals with implementation instruments, Integrated Strategic Projects, OSI and the functional–spatial model.
2. Introduce a horizontal resilience goal as a guiding principle for development policy across all Strategy areas.
3. Reinforce technological and digital issues, including artificial intelligence, as a horizontal dimension permeating all directions of intervention.
4. Continue addressing demographic and labour market challenges by expanding actions related to retaining young residents, population ageing and future skills.
5. Strengthen the territorial dimension by linking the functional–spatial model with implementation instruments and refining and financially reinforcing OSI.
6. Separate the socio-economic diagnosis from the monitoring report by preparing an annual, comprehensive diagnostic document.
7. Introduce systematic monitoring of global trends – technological, social, climate and geopolitical – as part of the Strategy’s monitoring system.
8. Implement a participatory research module, including cyclical CAWI and IDI studies among beneficiaries and stakeholders.
9. Enhance communication of the Strategy and simplify the presentation of content and monitoring results.

1 Wprowadzenie

Obowiązująca Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030¹ została przyjęta w 2021 r. i zaktualizowana w 2025 r. w celu dostosowania do nowych wymogów prawnych, w tym wprowadzenia modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej. Dokument zakłada konieczność stałego monitorowania procesów społecznych, gospodarczych i przestrzennych oraz prowadzenia ewaluacji jako elementu zarządzania rozwojem opartego na dowodach.

Niniejsze badanie miało ocenić dotychczasową interwencję oraz wskazać kierunki niezbędnych zmian, umożliwiając ocenę aktualności SRWŁ 2030, identyfikację pojawiających się problemów i sformułowanie rekomendacji dotyczących dalszego wdrażania i ewentualnej aktualizacji dokumentu z uwzględnieniem:

1. uwarunkowań zewnętrznych związanych z sytuacją geopolityczną kraju oraz globalnymi trendami,
2. uwarunkowań prawnych i programowych, w tym m. in. przyjętej w lipcu 2025 r. Koncepcji Rozwoju Kraju 2050 oraz projektu Strategii Rozwoju Polski do 2035,
3. priorytetów rozwojowych wynikających z nowej perspektywy finansowej UE po roku 2027,
4. procesów demograficznych, społeczno-gospodarczych i przestrzennych w regionie.

Ewaluacja bazowała na dwóch aspektach:

1. analizie i ocenie dotychczasowej interwencji oraz
2. wskazaniu zakresu zmian, które są niezbędne do podniesienia efektywności zarządzania rozwojem. Wyniki przeprowadzonego badania ewaluacyjnego pozwolą na ocenę aktualności Strategii, zdiagnozowanie potencjalnych problemów/zagrożeń, które pojawiły się w trakcie jej realizacji i sformułowanie rekomendacji dla Samorządu Województwa, mających na celu efektywniejsze wdrażanie ustaleń Strategii.

Celem głównym badania ewaluacyjnego (on-going za lata 2021-2025) **była ocena czterech kryteriów ewaluacyjnych: aktualności, trafności SRWŁ 2030 oraz skuteczności i efektywności wdrażania Strategii.**

Cel główny był realizowany przez następujące **cele szczegółowe:**

1. Ocena aktualności i trafności diagnozy oraz wyzwań rozwojowych.
2. Ocena aktualności i trafności wizji rozwoju województwa, celów strategicznych, operacyjnych, kierunków działań oraz zintegrowanych przedsięwzięć strategicznych (ZPS) zawartych w Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030.
3. Ocena przygotowania SRWŁ 2030 do wyzwań technologicznych, w tym rozwoju sztucznej inteligencji, automatyzacji i cyfryzacji usług publicznych

¹ Sejmik Województwa Łódzkiego, uchwała nr XVIII/218/2025 z dnia 23 września 2025 r. [bip.lodzkie.pl/files/XVIII.218.2025 - 23.09.2025_1.pdf](http://bip.lodzkie.pl/files/XVIII.218.2025_-_23.09.2025_1.pdf).

4. Ocena zdolności SRWŁ 2030 do wzmacniania odporności regionu na przyszłe kryzysy oraz identyfikacja nowych obszarów tematycznych wymagających uwzględnienia w aktualizacji Strategii
5. Ocena trafności, skuteczności i efektywności realizacji SRWŁ 2030. Wskazanie problemów i barier we wdrażaniu Strategii.
6. Analiza i ocena realizacji terytorialnego wymiaru Strategii (modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej, ustaleń i rekomendacji w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w województwie oraz obszarów strategicznej interwencji).
7. Analiza i ocena systemu monitorowania Strategii.
8. Wypracowanie wniosków i rekomendacji w zakresie ewentualnych zmian mających służyć aktualizacji SRWŁ 2030 i podniesieniu jakości merytorycznej, metodologicznej i operacyjnej dokumentu.

W badaniu postawiono następujące pytania ewaluacyjne:

1. Ocena aktualności i trafności diagnozy oraz wyzwań rozwojowych.

- 1.1. Czy uwarunkowania prawne i programowe Strategii są kompletne i aktualne? Jakie dokumenty strategiczne, operacyjne oraz akty prawne należy uwzględnić w kontekście nowych strategii/dokumentów/polityk przyjętych w ostatnim okresie zarówno na poziomie krajowym jak i regionalnym?
- 1.2. Czy aktualne są zapisy dotyczące kierunków rozwoju w odniesieniu do zapisów dokumentów strategicznych na poziomie krajowym (np. projekt Strategii Rozwoju Polski do 2035, Koncepcja Rozwoju Kraju 2050) oraz unijnym (np. Europejski Zielony Ład, IX Raport Kohezyjny, Kompas konkurencyjności dla UE)? Jeżeli nie, to co należałoby zmienić?
- 1.3. Czy są aktualne zapisy Strategii w związku z wyzwaniami perspektywy finansowej Unii Europejskiej po 2027 r.?
- 1.4. Czy trendy rozwojowe wskazane w Strategii są aktualne, trafne i kompletne, w świetle aktualnych uwarunkowań wewnętrznych (wojewódzkich i lokalnych) i zewnętrznych (krajowych, europejskich i światowych), związanych m.in. ze zmianami demograficznymi, cyfrową (w tym z rozwojem AI), zieloną i energetyczną transformacją oraz budowaniem odporności na zmiany klimatu i wzmacnianiem bezpieczeństwa kraju?
- 1.5. Czy zakres diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej jest trafny, aktualny i kompletny w kontekście obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej regionu i kraju oraz trendów globalnych? Czy w świetle obserwowanych procesów rozwojowych, pojawiły się istotne obszary tematyczne, które należałoby uwzględnić w Strategii? Jeżeli tak, to jakie?
- 1.6. Czy wyzwania rozwojowe, sformułowane na podstawie diagnozy są trafne, aktualne i kompletne w odniesieniu do uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych w szczególności: zmian legislacyjnych, formalno-prawnych, operacyjnych oraz zachodzących zmian demograficznych, społeczno-gospodarczych, przestrzennych i ekologicznych a także wyzwań związanych z budowaniem odporności na zmiany klimatu oraz wzmacnianiem bezpieczeństwa kraju?

- 1.7. Czy w związku z zachodzącymi zmianami istnieje potrzeba priorytetyzacji wyzwań wskazanych w części diagnostycznej?
- 1.8. Czy od czasu przyjęcia Strategii pojawiły się nowe dane statystyczne, planistyczne, programowe, itp., które wymuszałyby korektę Strategii? Czy w związku z tym pojawiły się nowe wyzwania dla Strategii związane z budowaniem odporności społeczeństwa na kryzysy oraz zagrożenia militarne?
- 2. Ocena aktualności i trafności wizji rozwoju województwa, celów strategicznych, operacyjnych, kierunków działań oraz zintegrowanych przedsięwzięć strategicznych (ZPS) zawartych w Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030.**
 - 2.1. Czy wizja rozwoju województwa jest trafna i aktualna? Czy wymaga ona modyfikacji?
 - 2.2. Czy istnieją bariery w realizacji wizji województwa? Jeżeli tak to jakie? Czy podjęto działania, aby im przeciwdziałać?
 - 2.3. Czy cel horyzontalny, cele strategiczne, cele operacyjne i kierunki działań są trafne, kompletne i aktualne w kontekście zmian uwarunkowań zewnętrznych oraz wewnętrznych? Jeżeli nie, jak należałoby je zmodyfikować?
 - 2.4. Czy liczba sformułowanych celów i kierunków działań jest optymalna i pozwala na osiągnięcie zakładanej wizji rozwoju województwa? Czy konieczna jest ich priorytetyzacja?
 - 2.5. Jaką rolę odgrywają zintegrowane przedsięwzięcia strategiczne w realizacji Strategii? Czy przyczyniły się do konsolidacji sił i środków pozwalających na zintegrowanie celów i działań sformułowanych w sferach: gospodarczej, społecznej i przestrzennej, zapewniając efektywny i zrównoważony rozwój województwa?
 - 2.6. Czy wobec występowania niespodziewanych sytuacji kryzysowych (np. pandemia COVID-19, agresja Rosji na Ukrainę) wymagana jest większa elastyczność zapisów Strategii? Jeżeli tak, to w jakim zakresie?
 - 2.7. Które uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne i w jakim stopniu mogą determinować zmiany w celach SRWŁ 2030?
- 3. Ocena przygotowania SRWŁ 2030 do wyzwań technologicznych, w tym rozwoju sztucznej inteligencji, automatyzacji i cyfryzacji usług publicznych**
 - 3.1. W jakim stopniu SRWŁ 2030 uwzględnia wyzwania i szanse wynikające z rozwoju sztucznej inteligencji, automatyzacji oraz cyfryzacji usług publicznych?
 - 3.2. W jakim stopniu interesariusze regionalni identyfikują potrzebę aktualizacji SRWŁ 2030 w związku ze zmianami technologicznymi i społecznymi po 2021 r.?
 - 3.3. W jakim stopniu SRWŁ 2030 wspiera rozwój kompetencji przyszłości (cyfrowych, ekologicznych, społecznych) wśród mieszkańców regionu?

4. Ocena zdolności SRWŁ 2030 do wzmacniania odporności regionu na przyszłe kryzysy oraz identyfikacja nowych obszarów tematycznych wymagających uwzględnienia w aktualizacji Strategii

- 4.1. W jakim stopniu interesariusze regionalni identyfikują potrzebę aktualizacji SRWŁ 2030 w związku z nowymi wyzwaniami społeczno-gospodarczymi?
- 4.2. W jakim stopniu działania realizowane w ramach SRWŁ 2030 wzmacniają odporność społeczną, gospodarczą i instytucjonalną regionu na przyszłe kryzysy?
- 4.3. Czy mechanizmy współpracy międzyinstytucjonalnej w ramach wdrażania SRWŁ 2030 są wystarczające, efektywne i sprzyjają koordynacji działań?
- 4.4. Jakie nowe obszary tematyczne powinny zostać uwzględnione w aktualizacji SRWŁ 2030, aby zwiększyć odporność regionu na przyszłe kryzysy i zmiany globalne?

5. Ocena trafności, skuteczności i efektywności realizacji SRWŁ 2030. Wskazanie problemów i barier we wdrażaniu Strategii.

- 5.1. Czy działania podejmowane w ramach SRWŁ 2030 są adekwatne i wystarczające do osiągnięcia poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych?
- 5.2. Jakie są główne źródła finansowania Strategii i jak należy ocenić ich efektywność?
- 5.3. W jakim stopniu/zakresie realizowane działania, finansowane z FEŁ2027 i środków własnych przyczyniają się do osiągnięcia celów wskazanych w SRWŁ 2030?
- 5.4. W jakim stopniu/zakresie realizowane działania, finansowane z innych zewnętrznych źródeł przyczyniają się do osiągnięcia celów wskazanych w SRWŁ 2030 (np. budżet państwa, krajowe programy operacyjne, fundusz norweski, fundusze celowe jak: Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska, Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska)?
- 5.5. Jakie nowe źródła finansowania mogą wspierać realizację Strategii w kolejnych latach?
- 5.6. Jaki jest stan realizacji wskaźników celów operacyjnych Strategii? Czy bieżące trendy zmian wartości wskaźników są zgodne z przyjętymi założeniami wartości docelowych i czy (w związku z tym) uda się osiągnąć zaplanowane wartości docelowe do 2030 roku? Jeżeli tak/nie, to dlaczego?
- 5.7. W jakim stopniu zrealizowano wskazane w Strategii cele operacyjne? Czy istnieje potrzeba ich aktualizacji?
- 5.8. Jaki jest stopień realizacji Zintegrowanych Przedsięwzięć Strategicznych (ZPS)?
- 5.9. Które uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne mogą stanowić pozytywny, a które negatywny wpływ na realizację Strategii?
- 5.10. Jakie należy podjąć działania w celu wyeliminowania negatywnego wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych na realizację Strategii.
- 5.11. Czy Strategia przyczynia się do rozwiązania lub zminimalizowania problemów zdiagnozowanych w regionie? Jeżeli tak, to jakich? Jeżeli nie, to na co należy zwrócić większą uwagę?

6. Analiza i ocena realizacji terytorialnego wymiaru Strategii (modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej, ustaleń i rekomendacji w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w województwie oraz obszarów strategicznej interwencji).

- 6.1. Czy model struktury funkcjonalno-przestrzennej, przyjęty w Strategii, jest kompleksowy, tzn. uwzględnia wszystkie elementy niezbędne dla rozwoju społeczno-gospodarczego, przestrzennego i ekologicznego województwa?
- 6.2. Czy model struktury funkcjonalno-przestrzennej trafnie i czytelnie ilustruje pożądany, docelowy (tj. rozpatrywany w horyzoncie obowiązywania Strategii) układ elementów zagospodarowania przestrzennego województwa, kluczowych dla jego rozwoju społeczno-gospodarczego, w tym w szczególności hierarchię funkcjonalną ośrodków miejskich?
- 6.3. Czy sformułowane w Strategii ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w województwie są trafne, kompleksowe i pozwolą osiągnąć zakładany model struktury funkcjonalno- przestrzennej województwa, likwidować bariery rozwojowe, wzmacniać potencjał i rozwijać funkcje społeczno-gospodarcze oraz optymalizować wykorzystanie zasobów naturalnych?
- 6.4. Czy w Strategii trafnie zidentyfikowano charakter barier i potencjałów rozwojowych, na podstawie których wyznaczono Obszary Strategicznej Interwencji?
- 6.5. Czy trafnie wyznaczono zasięgi Obszarów Strategicznej Interwencji oraz kluczowe kierunki interwencji?
- 6.6. Czy wyznaczone w Strategii OSI są nadal aktualne pod względem zakresu problemów i potencjałów rozwojowych oraz zasięgów przestrzennych?
- 6.7. Czy widoczne są oczekiwane efekty interwencji oraz zmiany przestrzenne dla poszczególnych OSI? Jeżeli tak, to jakie?
- 6.8. Czy instrumenty i rozwiązania w zakresie realizacji wymiaru terytorialnego Strategii są odpowiednie?

7. Analiza i ocena systemu monitorowania Strategii.

- 7.1. Czy system monitoringu umożliwia skuteczne śledzenie postępów we wdrażaniu SRWŁ 2030?
- 7.2. Czy wskaźniki zaproponowane w Strategii są właściwie dobrane pod kątem możliwości oceny stopnia i dynamiki postępu w realizacji przyjętych celów strategicznych i operacyjnych SRWŁ 2030?
- 7.3. Czy system monitoringu umożliwia ujawnienie istotnych problemów zakłócających wdrażanie SRWŁ 2030?
- 7.4. Czy wszystkie wskaźniki są możliwe do monitorowania/osiągnięcia? Jeśli nie, to jakie nowe/ zmienione wskaźniki należałoby zaproponować?
- 7.5. Jakie są przyczyny braku osiągnięcia zakładanych celów mierzonych wskaźnikami statystycznymi?

8. Wypracowanie wniosków i rekomendacji w zakresie ewentualnych zmian mających służyć aktualizacji SRWŁ 2030 i podniesieniu jakości merytorycznej, metodologicznej i operacyjnej dokumentu.

8.1. Jakie są rekomendowane działania mające na celu efektywniejszą realizację Strategii?

8.2. Czy w związku z zaistniałymi i zachodzącymi zmianami istnieje potrzeba zmiany podejścia do rozwoju regionu i weryfikacji zapisów Strategii? Jeśli tak, to jakie obszary tematyczne należałoby uwzględnić w aktualizowanej Strategii?

8.3. Jakie powinny być nowe cele i kierunki działań Strategii?

Badanie ewaluacyjne on-going Strategii objęło przedział czasowy dla lat 2021-2025, tj. okres od przyjęcia Strategii przez Sejmik Województwa Łódzkiego, do końca 2025 r. Realizacja celów badania w zakresie analizy zapisów Strategii pod kątem wyzwań rozwojowych związanych z nową perspektywą finansową UE, wymagała także stosownego poszerzenia zakresu czasowego o prognozy dla okresu po 2027 r. Dla oceny zmian w sytuacji społeczno-gospodarczej i przestrzennej województwa wzięte zostały pod uwagę także wcześniejsze dane, sprzed roku 2021. Badanie objęło swym zasięgiem obszar województwa łódzkiego uwzględniając w układzie przestrzennym występujące na jego terenie jednostki terytorialne. Zakres tematyczny badania został określony przez cele i pytania ewaluacyjne opisane wyżej.

2 Metodologia badania

Metodyka badania została zaprojektowana jako proces wieloetapowy, oparty na triangulacji metod, źródeł i perspektyw analitycznych. Jej celem było uzyskanie pełnego, wielowymiarowego obrazu funkcjonowania SRWŁ 2030 oraz ocena odporności Strategii na zmiany społeczno-gospodarcze, technologiczne, klimatyczne i geopolityczne, które pojawiły się po jej przyjęciu. Badanie łączyło dane faktograficzne, wiedzę operacyjną, percepcję interesariuszy oraz analizy przestrzenne i prognostyczne, co pozwoliło na zbudowanie spójnej podstawy dowodowej dla wniosków i rekomendacji.

Centralnym elementem badania była **analiza dokumentów i danych zastanych**, która pełniła funkcję rekonstrukcyjną, weryfikacyjną i porównawczą. Obejmowała ona systematyczny przegląd dokumentów strategicznych, sektorowych, wdrożeniowych, monitoringowych oraz planistycznych, a także aktów prawnych i wytycznych krajowych oraz unijnych. Analiza objęła również dane statystyczne (m.in. GUS, BDL, Eurostat, OECD), dane przestrzenne oraz raporty dotyczące trendów społeczno-gospodarczych i środowiskowych. Jej wyniki pozwoliły odtworzyć logikę interwencji SRWŁ 2030, ocenić spójność celów i kierunków działań, zidentyfikować luki tematyczne oraz określić aktualność Strategii w świetle nowych polityk i danych.

Drugim filarem badania były **indywidualne wywiady pogłębione (IDI)**, które dostarczyły wiedzy eksperckiej i operacyjnej dotyczącej wdrażania Strategii, funkcjonowania mechanizmów instytucjonalnych, barier realizacyjnych oraz praktycznej adekwatności celów SRWŁ 2030. Wywiady umożliwiły pozyskanie informacji niedostępnych w dokumentach i danych statystycznych, w tym dotyczących procesów decyzyjnych, współpracy międzyinstytucjonalnej, percepcji Strategii oraz oceny jej użyteczności. Dane z IDI stanowiły kluczowy komponent analizy jakościowej i były wykorzystywane w syntezie scenariuszowej. W badaniu zrealizowano 16 wywiadów IDI z

przedstawicielami instytucji regionalnych, lokalnych oraz organizacji społeczno-gospodarczych. Dobór respondentów zapewniał reprezentację wszystkich najważniejszych środowisk zaangażowanych w prowadzenie polityki rozwoju województwa łódzkiego: administracji samorządowej, instytucji wdrażających fundusze europejskie, instytucji rynku pracy, organizacji przedsiębiorców, jednostek naukowych oraz gmin różnej wielkości.

Komplementarnym źródłem danych było **badanie CAWI**, które dostarczyło ilościowych informacji na temat perspektywy szerokiego grona interesariuszy zaangażowanych w rozwój województwa. W badaniu uczestniczyli przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, beneficjenci projektów regionalnych, przedsiębiorcy oraz reprezentanci instytucji otoczenia społeczno-gospodarczego. Uzyskane odpowiedzi pozwoliły uchwycić zróżnicowane doświadczenia i oczekiwania podmiotów funkcjonujących w różnych częściach regionu oraz zweryfikować, w jakim stopniu działania rozwojowe odpowiadają na ich potrzeby. Badanie ilościowe CAWI pozwoliło także ocenić poziom znajomości Strategii, postrzeganą adekwatność działań, percepcję efektów wdrażania oraz ocenę barier w realizacji SRWŁ 2030. W badaniu zrealizowano 101 ankiet CAWI z przedstawicielami różnych grup interesariuszy Strategii.

Wyniki badań przeprowadzonych z zastosowaniem wskazanych metod były integrowane i weryfikowane w ramach **mini paneli eksperckich**, które pełniły funkcję syntetyzującą i walidacyjną. Każdy panel obejmował od kilku do kilkunastu uczestników, reprezentujących lokalne instytucje zaangażowane w prowadzenie polityki rozwoju. Spotkania miały charakter pogłębionych dyskusji grupowych, pozwalających skonfrontować perspektywy różnych środowisk – administracji publicznej, sektora społecznego, biznesu oraz instytucji naukowych. Panele umożliwiły konfrontację danych pochodzących z różnych źródeł, identyfikację rozbieżności interpretacyjnych oraz wypracowanie wspólnych stanowisk w kwestiach kluczowych dla oceny Strategii.

W ramach ewaluacji przeprowadzono cztery mini-panele eksperckie w wybranych ośrodkach województwa:

- Łódź – 16.06 - panel łódzki zgromadził przedstawicieli środowiska akademickiego, instytucji otoczenia biznesu, sektora społecznego oraz administracji regionalnej. Uczestniczyli reprezentanci m.in. uczelni wyższych, regionalnych instytucji rozwoju, organizacji pozarządowych oraz przedsiębiorców.
- Piotrków Trybunalski – 22.06 - panel w Piotrkowie Trybunalskim zgromadził przedstawicieli administracji samorządowej (powiatowej i miejskiej), instytucji pomocy społecznej, doradców rozwojowych oraz reprezentantów gmin z obszaru funkcjonalnego.
- Skierniewice – 23.06 - w panelu skierniewickim uczestniczyli przedstawiciele miasta i gminy Skierniewice, lokalnych uczelni, gmin ościennych oraz sektora prawnego.
- Sieradz – 24.06 - panel sieradzki zgromadził przede wszystkim przedstawicieli władz miejskich Sieradza i Zduńskiej Woli.

Końcowym elementem metodyki była dostosowana do specyfiki badania **metoda scenariuszowa**, zastosowana jako narzędzie integrujące i prognostyczne. Rolą metody było nie tylko prognozowanie możliwych wariantów rozwoju sytuacji społeczno-gospodarczej, lecz także sprawdzenie, w jakim stopniu SRWŁ 2030 pozostanie aktualna w przypadku każdego z nich. Analizę prognostyczną oparto na 11 wywiadach pogłębionych z przedstawicielami różnych środowisk eksperckich. Dobór

respondentów do analizy scenariuszowej zapewnił szerokie zróżnicowanie perspektyw – instytucjonalnych, gospodarczych, społecznych, infrastrukturalnych i naukowych – co pozwoliło na wielowymiarowe spojrzenie na przyszłe uwarunkowania rozwoju województwa. W pracach uczestniczyli przedstawiciele instytucji rynku pracy, środowiska akademickiego, instytucji polityki społecznej, organizacji pracodawców, administracji regionalnej, instytucji infrastrukturalnych oraz regionalnych izb gospodarczych, co zapewniło pełne spektrum eksperckich opinii niezbędnych do oceny elastyczności SRWŁ 2030 w obliczu alternatywnych scenariuszy przyszłości.

Całość metodyki opierała się na **triangulacji metod, źródeł i perspektyw analitycznych**. Integracja danych jakościowych, ilościowych, przestrzennych i dokumentowych pozwoliła na zbudowanie spójnego obrazu funkcjonowania SRWŁ 2030 oraz ocenę jej odporności na przyszłe wyzwania. Triangulacja zwiększyła wiarygodność wniosków, umożliwiła identyfikację luk i niespójności oraz stworzyła podstawę do formułowania rekomendacji o charakterze strategicznym i systemowym.

3 Kontekst strategiczny i zmiany uwarunkowań 2021–2025

Zmiany zachodzące po 2021 r. mają szczególne znaczenie dla województwa łódzkiego. Region równocześnie mierzy się z procesami depopulacji i starzenia się ludności, transformacją energetyczną związaną z funkcjonowaniem Obszaru Nowej Energii, rosnącym znaczeniem innowacyjności i cyfryzacji gospodarki oraz potrzebą zwiększania odporności na skutki zmian klimatu i zagrożeń geopolitycznych. W kolejnych podrozdziałach przedstawiono najważniejsze zmiany, które nastąpiły w latach 2021–2025, obejmujące uwarunkowania geopolityczne i globalne, zmiany prawne i programowe, przemiany społeczno-gospodarcze i demograficzne, rozwój technologiczny oraz wyzwania klimatyczne i środowiskowe. Stanowią one punkt odniesienia dla dalszej oceny aktualności, trafności i adekwatności Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030.

3.1 Zmiany prawne i programowe

3.1.1 Ewolucja polityki rozwoju po 2021 r.

Polityka rozwoju Unii Europejskiej po 2021 r. zachowała ciągłość podstawowych założeń wypracowanych w poprzednich dekadach, jednocześnie dostosowując je do nowych uwarunkowań społecznych, gospodarczych, środowiskowych i geopolitycznych. Nie doszło do zasadniczego odejścia od celów związanych ze wzmacnianiem konkurencyjności gospodarki, spójności społecznej i terytorialnej oraz zrównoważonego rozwoju. Rozszerzono natomiast katalog warunków niezbędnych do ich osiągnięcia, włączając do niego odporność, bezpieczeństwo, autonomię strategiczną oraz zdolność reagowania na kryzysy (Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. Najważniejsze uwarunkowania programowe)².

Doświadczenia pandemii COVID-19, kryzysu energetycznego, agresji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę oraz nasilających się napięć w gospodarce światowej pokazały, że trwały rozwój nie może być oceniany wyłącznie na podstawie dynamiki wzrostu gospodarczego, produktywności czy poziomu inwestycji. Coraz większego znaczenia nabrała zdolność państw i regionów do utrzymania ciągłości

² Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1060, motyw 1; Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. Dlaczego powstała nowa Strategia?; Komunikat Komisji: Kompas konkurencyjności dla UE, sekcja 1.3.

funkcjonowania usług publicznych, infrastruktury, przedsiębiorstw i rynków pracy w sytuacjach zakłóceń. W efekcie współczesna polityka rozwoju Unii Europejskiej coraz silniej integruje cele gospodarcze, społeczne, środowiskowe i związane z bezpieczeństwem, odchodząc od ich odrębnego traktowania³.

Punktem odniesienia dla tego podejścia pozostaje Agenda ONZ 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju, której siedemnaście Celów Zrównoważonego Rozwoju stworzyło wspólne ramy prowadzenia polityk publicznych. Mimo że dokument został przyjęty przed analizowanym okresem, jego znaczenie nie osłabło, lecz zostało rozwinięte w kolejnych inicjatywach Unii Europejskiej. Agenda 2030 ugruntowała podejście zakładające, że wzrost gospodarczy, ograniczanie nierówności społecznych, poprawa jakości życia oraz ochrona środowiska stanowią elementy jednego procesu rozwojowego⁴.

Założenia te znajdują kontynuację przede wszystkim w Polityce Spójności Unii Europejskiej na lata 2021–2027 oraz w Europejskim Zielonym Ładzie. Pierwszy z tych kierunków wyznacza ramy finansowania rozwoju gospodarczego, społecznego, terytorialnego i środowiskowego regionów, drugi natomiast określa długookresową ścieżkę transformacji prowadzącej do osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 r. Oba nurty są coraz silniej powiązane z cyfryzacją, bezpieczeństwem gospodarczym i odpornością, co prowadzi do tworzenia bardziej zintegrowanego modelu polityki rozwoju.

Kluczowym instrumentem realizacji polityki rozwoju pozostaje Polityka Spójności Unii Europejskiej na lata 2021–2027, której ramy określono w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1060. W porównaniu z poprzednią perspektywą finansową większy nacisk położono na koncentrację interwencji, zintegrowane podejście do rozwoju oraz łączenie działań infrastrukturalnych, gospodarczych, społecznych i środowiskowych. Interwencje zostały skoncentrowane wokół pięciu celów polityki obejmujących bardziej konkurencyjną i inteligentną Europę, bardziej przyjazną dla środowiska, niskoemisyjną i odporną Europę, lepiej połączoną Europę, Europę o silniejszym wymiarze społecznym oraz Europę bliżej obywateli⁵.

Pierwszy cel polityki koncentruje się na innowacyjności, cyfryzacji, rozwoju przedsiębiorstw oraz wzmacnianiu inteligentnej specjalizacji regionów. Drugi obejmuje transformację energetyczną, odnawialne źródła energii, efektywność energetyczną, gospodarkę o obiegu zamkniętym i adaptację do zmian klimatu. Trzeci dotyczy infrastruktury transportowej, mobilności i rozwoju sieci TEN-T. Czwarty służy realizacji Europejskiego Filaru Praw Socjalnych, poprawie dostępu do zatrudnienia, edukacji, ochrony zdrowia i usług społecznych. Piąty wzmacnia podejście terytorialne, rozwój lokalny oraz udział społeczności w programowaniu i realizacji działań.

Znaczenie polityki spójności wynika również ze skali finansowania. Całkowita alokacja dla Polski na lata 2021–2027 wynosi 75,46 mld euro, co sprawia, że pozostaje ona jednym z najważniejszych źródeł finansowania transformacji gospodarczej, społecznej, środowiskowej i terytorialnej kraju⁶.

³ Europejski Zielony Ład, rozdz. 1;

Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. Jaki jest główny przekaz Strategii?

⁴ Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju, rozdz. 1;

Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa 2030, rozdz. Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030; Strategia Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim, rozdz. 1. Odniesienie SKZ WŁ do dokumentów nadrzędnych.

⁵ Rozporządzenie (UE) 2021/1060, art. 5;

Regionalny Plan Transportowy Województwa Łódzkiego, rozdz. I.3.1. Dokumenty europejskie

⁶ Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa 2030, rozdz. System realizacji i ramy finansowe.

Środki te nie pełnią już wyłącznie funkcji kompensacyjnej, polegającej na ograniczaniu różnic rozwojowych, lecz są coraz wyraźniej ukierunkowane na zmianę strukturalną. Obejmuje ona cyfryzację gospodarki, rozwój innowacyjności, transformację energetyczną, zwiększanie odporności usług publicznych oraz dostosowanie regionów do przyszłych kryzysów i przekształceń rynku pracy.

W obecnej perspektywie finansowej wzmocniono również rolę partnerstwa, podejścia terytorialnego oraz komplementarności działań podejmowanych na różnych poziomach zarządzania. Polityka spójności coraz wyraźniej pełni funkcję narzędzia wspierającego długookresową transformację regionów, a nie jedynie mechanizmu finansowania pojedynczych inwestycji⁷. Większego znaczenia nabierają przedsięwzięcia łączące inwestycje infrastrukturalne z działaniami społecznymi, gospodarczymi, środowiskowymi i przestrzennymi oraz rozwiązania dostosowane do specyfiki poszczególnych terytoriów.

Podejście terytorialne wynika z założenia, że problemy rozwojowe nie występują w jednakowym natężeniu na całym obszarze Unii Europejskiej i nie mogą być rozwiązywane za pomocą jednolitych instrumentów. Innych działań wymagają metropolie, innych obszary wiejskie i peryferyjne, a jeszcze innych terytoria przechodzące głęboką transformację gospodarczą lub energetyczną. Z tego względu wzrosło znaczenie zintegrowanych inwestycji terytorialnych, rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność oraz instrumentów wspierających obszary szczególnie dotknięte skutkami przemian strukturalnych.

Po 2021 r. polityka spójności została również silniej powiązana z pojęciem odporności. Skuteczność interwencji publicznych jest coraz częściej oceniana nie tylko przez pryzmat ich wpływu na wzrost gospodarczy, lecz także zdolności do przygotowania systemów społecznych, gospodarczych i infrastrukturalnych na zakłócenia. Dotyczy to systemów ochrony zdrowia, administracji publicznej, infrastruktury transportowej i energetycznej, systemów cyfrowych oraz lokalnych rynków pracy. Zdolność do utrzymania ciągłości funkcjonowania i szybkiego odtworzenia potencjału po kryzysie stała się jednym z istotnych kryteriów jakości polityki rozwoju.

Wyrazem tego podejścia jest rozwijana na poziomie Unii Europejskiej zasada „gotowości na etapie projektowania” (*preparedness by design*). Zakłada ona, że bezpieczeństwo, ciągłość działania i odporność powinny być uwzględniane już na etapie tworzenia polityk publicznych, regulacji oraz programowania inwestycji, a nie dopiero w reakcji na wystąpienie kryzysu⁸. Podejście to obejmuje ocenę podatności planowanych działań na zakłócenia, zabezpieczanie strategicznych łańcuchów dostaw, tworzenie zapasów krytycznych oraz rozwijanie mechanizmów koordynacji pomiędzy państwami członkowskimi.

Drugim istotnym kierunkiem współczesnej polityki rozwoju Unii Europejskiej jest transformacja klimatyczna i energetyczna. Europejski Zielony Ład wyznaczył strategiczny cel osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 r., natomiast pakiet „Fit for 55” przełożył te założenia na rozwiązania legislacyjne dotyczące energetyki, transportu, przemysłu, użytkowania gruntów i efektywności energetycznej⁹. Transformacja ta nie ogranicza się do redukcji emisji gazów cieplarnianych, lecz

⁷ Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. VI. Zintegrowane przedsięwzięcia strategiczne; Agenda Terytorialna Unii Europejskiej 2030, rozdz. 4. Wprowadzanie priorytetów w życie.

⁸ Komunikat Komisji: Kompas konkurencyjności dla UE, sekcja 1.3.

⁹ Europejski Zielony Ład, rozdz. 2.1.1; Regionalny Plan Transportowy Województwa Łódzkiego, rozdz. I.3.1.

obejmuje modernizację sposobu wytwarzania i wykorzystywania energii, zmianę modeli produkcji i konsumpcji, rozwój gospodarki o obiegu zamkniętym oraz przekształcenia systemów transportowych.

Szczególnie wyraźna jest koncentracja polityki spójności na celach klimatycznych. Zgodnie z przepisami co najmniej 30% środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego powinno wspierać działania przyczyniające się do realizacji celów klimatycznych¹⁰. Oznacza to, że ograniczanie emisji, poprawa efektywności energetycznej, rozwój odnawialnych źródeł energii, gospodarka o obiegu zamkniętym oraz adaptacja do zmian klimatu nie stanowią już odrębnego segmentu interwencji, lecz przenikają różne obszary polityki rozwoju.

Podejście to wzmacnia zasada „nieczynienia znaczących szkód”¹¹, zgodnie z którą finansowane przedsięwzięcia nie mogą powodować istotnego negatywnego wpływu na cele środowiskowe. W praktyce oznacza to konieczność projektowania inwestycji gospodarczych, transportowych, energetycznych, cyfrowych i społecznych w sposób ograniczający presję na klimat, zasoby naturalne i ekosystemy¹². Zasada DNSH odzwierciedla zmianę logiki prowadzenia polityki rozwoju, zgodnie z którą cele gospodarcze nie mogą być osiągnięte kosztem pogłębiania problemów środowiskowych.

Transformacja obejmuje również sektor transportu, który pozostaje jednym z najtrudniejszych obszarów dekarbonizacji. Strategia na rzecz zrównoważonej i inteligentnej mobilności zakłada ograniczenie emisji z transportu o 90% do 2050 r. Cel ten ma być realizowany poprzez rozwój transportu publicznego i kolejowego, zwiększanie udziału pojazdów bezemisyjnych, cyfryzację systemów mobilności oraz lepszą integrację różnych środków transportu¹³. Inwestycje transportowe są tym samym oceniane nie tylko z punktu widzenia poprawy dostępności terytorialnej, lecz także ich wpływu na klimat, jakość powietrza i efektywność energetyczną.

Po rozpoczęciu agresji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę transformacja klimatyczna została dodatkowo powiązana z bezpieczeństwem energetycznym i ograniczaniem zależności od importu paliw kopalnych¹⁴. Kryzys energetyczny pokazał, że zależność od zewnętrznych dostawców surowców stanowi nie tylko problem gospodarczy i środowiskowy, ale również zagrożenie dla bezpieczeństwa państw członkowskich. W konsekwencji rozwój odnawialnych źródeł energii zaczęto traktować jednocześnie jako sposób redukcji emisji, stabilizowania kosztów energii i wzmacniania autonomii energetycznej Unii Europejskiej.

Wyrazem tego podejścia jest plan REPowerEU, zakładający przyspieszenie odchodzenia od rosyjskich paliw kopalnych, zwiększenie efektywności energetycznej oraz intensyfikację inwestycji w odnawialne źródła energii. W ramach realizacji tych założeń przyjęto kierunek osiągnięcia do 2030 r. 45% udziału energii ze źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii brutto¹⁵. Oznacza to konieczność dalszej rozbudowy energetyki słonecznej, wiatrowej i biogazowej, modernizacji sieci elektroenergetycznych, rozwoju magazynowania energii oraz poprawy efektywności energetycznej budynków i przedsiębiorstw.

¹⁰ Rozporządzenie (UE) 2021/1058, motyw 6.

¹¹ Do No Significant Harm, DNSH.

¹² Rozporządzenie (UE) 2021/1058, motyw 6.

¹³ Regionalny Plan Transportowy Województwa Łódzkiego, rozdz. I.3.1.

¹⁴ Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. 1. Część diagnostyczna; Strategia ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Sieradz–Zduńska Wola–Łask, rozdz. II.2.

¹⁵ Strategia ZIT Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Sieradz–Zduńska Wola–Łask, rozdz. II.2.

Dekarbonizacja przestała być zatem postrzegana wyłącznie jako element polityki środowiskowej. Stała się również instrumentem wzmacniania odporności gospodarki europejskiej, ograniczania zależności surowcowych i budowania długookresowej konkurencyjności¹⁶. Cele klimatyczne, energetyczne i gospodarcze są obecnie realizowane równolegle poprzez rozwój nowych technologii, zwiększanie efektywności wykorzystania zasobów oraz tworzenie rynków dla produktów i usług niskoemisyjnych.

Równolegle wzrosła rola transformacji cyfrowej i innowacyjności. Dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji, technologii cyfrowych oraz gospodarki opartej na danych sprawił, że dokumenty strategiczne Unii Europejskiej coraz większą wagę przywiązują do produktywności, rozwoju zaawansowanych technologii oraz zdolności Europy do konkurowania na rynku globalnym¹⁷. Transformacja cyfrowa jest traktowana zarówno jako odrębny kierunek modernizacji, jak i narzędzie wspierające zieloną transformację, poprawę jakości usług publicznych, efektywność wykorzystania energii i zasobów oraz rozwój nowych modeli biznesowych.

Kierunek ten znajduje odzwierciedlenie w Kompasie konkurencyjności dla Unii Europejskiej, który wskazuje innowacyjność, dekarbonizację i bezpieczeństwo jako trzy wzajemnie wzmacniające się filary europejskiej konkurencyjności¹⁸. Ich wspólne ujęcie wynika z założenia, że Unia Europejska nie będzie w stanie utrzymać swojej pozycji gospodarczej bez zwiększenia zdolności do tworzenia i wdrażania nowych technologii, ograniczenia kosztów transformacji energetycznej oraz zabezpieczenia strategicznych zasobów i infrastruktury.

Jednym z warunków realizacji tych założeń jest wzrost nakładów na badania i rozwój. Państwa członkowskie Unii Europejskiej zadeklarowały dążenie do zwiększenia wydatków na działalność badawczo-rozwojową do poziomu 3% PKB¹⁹. Cel ten ma służyć zwiększeniu skali badań, skróceniu drogi pomiędzy powstawaniem wiedzy a jej komercjalizacją, wzrostowi liczby innowacyjnych przedsiębiorstw oraz rozwojowi technologii o znaczeniu strategicznym, w tym sztucznej inteligencji, półprzewodników, technologii czystej energii, biotechnologii i cyberbezpieczeństwa.

Rozwój innowacyjności jest przy tym coraz silniej uzależniony od zdolności do ograniczania luki technologicznej pomiędzy Unią Europejską a największymi gospodarkami światowymi. Problemem pozostaje nie tylko poziom finansowania badań, lecz także rozdrobnienie europejskiego rynku, niewystarczająca skala inwestycji prywatnych, trudności w komercjalizacji wyników badań oraz odpływ innowacyjnych przedsiębiorstw do państw oferujących łatwiejszy dostęp do kapitału. Z tego względu polityka europejska koncentruje się na zwiększaniu dostępności finansowania, tworzeniu warunków do skalowania przedsiębiorstw technologicznych oraz budowaniu wspólnych zdolności w sektorach strategicznych.

Uzupełnieniem tego podejścia są regulacje dotyczące sztucznej inteligencji, cyberbezpieczeństwa i gospodarki danymi. Ich celem jest równoczesne wspieranie rozwoju nowych technologii oraz ograniczanie ryzyka związanego z ich wykorzystywaniem²⁰. Unia Europejska rozwija model

¹⁶ Komunikat Komisji: Kompas konkurencyjności dla UE, sekcja 1.2;
Polityka energetyczna Polski do 2040 r., rozdz. 1.

¹⁷ Strategia Produktowności 2030, rozdz. Globalne makrotrendy;
Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego 2030+, rozdz. Wprowadzenie.

¹⁸ Komunikat Komisji: Kompas konkurencyjności dla UE, sekcja 1.

¹⁹ Komunikat Komisji: Kompas konkurencyjności dla UE, sekcja 2.3.

²⁰ Europejski Zielony Ład, rozdz. 2.1.3;
Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego 2030+, rozdz. Wyzwania rozwojowe.

transformacji cyfrowej oparty nie tylko na innowacyjności, lecz również na ochronie praw podstawowych, bezpieczeństwie danych, przejrzystości algorytmów oraz odpowiedzialności podmiotów wykorzystujących rozwiązania cyfrowe.

Rozwój technologiczny nie jest przy tym traktowany jako proces neutralny społecznie. Jego skutki obejmują rynek pracy, system edukacji, dostęp do usług publicznych, sposób funkcjonowania administracji oraz relacje obywateli z instytucjami. Wymaga to równoległego rozwoju infrastruktury cyfrowej, kompetencji mieszkańców oraz mechanizmów przeciwdziałających wykluczeniu cyfrowemu. Transformacja cyfrowa staje się zatem nie tylko źródłem produktywności, ale również przedmiotem polityki społecznej i terytorialnej.

Istotnym elementem polityki Unii Europejskiej po 2022 r. stało się również bezpieczeństwo gospodarcze. Doświadczenia pandemii, kryzysu energetycznego oraz narastających napięć geopolitycznych doprowadziły do rozszerzenia działań związanych z dywersyfikacją łańcuchów dostaw, ochroną technologii o znaczeniu strategicznym i zwiększaniem odporności infrastruktury krytycznej²¹. Rozwój gospodarczy jest coraz częściej analizowany w ścisłym powiązaniu z bezpieczeństwem ekonomicznym oraz zdolnością Unii Europejskiej do ograniczania nadmiernych zależności od partnerów zewnętrznych.

Zależności te dotyczą energii, surowców krytycznych, półprzewodników, komponentów technologicznych, produktów medycznych i infrastruktury cyfrowej. Przykładem skali tego problemu pozostaje sektor farmaceutyczny, w którym ponad 60% surowców wykorzystywanych przez europejskich producentów leków pochodzi z Chin i Indii²². Sytuacja ta ogranicza zdolność Unii Europejskiej do samodzielnego reagowania na kryzysy zdrowotne i wskazuje na potrzebę rozwoju własnego potencjału produkcyjnego, dywersyfikowania źródeł dostaw oraz tworzenia zapasów strategicznych.

Bezpieczeństwo gospodarcze obejmuje także ochronę technologii i wiedzy o znaczeniu strategicznym. Rozwój sztucznej inteligencji, technologii kwantowych, biotechnologii i zaawansowanych systemów energetycznych zwiększa znaczenie ochrony infrastruktury badawczej, kontroli przepływu technologii oraz przeciwdziałania utracie kompetencji i zdolności produkcyjnych. Nie oznacza to odejścia od otwartości gospodarczej, lecz próbę wypracowania równowagi pomiędzy udziałem w globalnym handlu a ochroną zasobów niezbędnych dla bezpieczeństwa i długookresowej konkurencyjności.

Gotowość i odporność są zatem coraz silniej łączone z konkurencyjnością. Trwała przewaga gospodarcza nie może opierać się wyłącznie na efektywności kosztowej, lecz wymaga stabilnych źródeł energii i surowców, bezpiecznej infrastruktury cyfrowej, własnego potencjału technologicznego oraz zdolności utrzymania ciągłości funkcjonowania w warunkach kryzysowych. W tym kontekście Kompas konkurencyjności dla Unii Europejskiej zapowiada utworzenie narzędzia koordynacji konkurencyjności, którego zadaniem ma być lepsze powiązanie reform krajowych z inwestycjami o znaczeniu ogólnounijnym²³.

²¹ Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. Cel 3; Komunikat Komisji:

Kompas konkurencyjności dla UE, sekcja 1.3.

²² Strategia Produktywności 2030, rozdz. Bezpieczeństwo.

²³ Komunikat Komisji: Kompas konkurencyjności dla UE, sekcja 2.5.

Mechanizm ten ma ograniczać rozproszenie działań podejmowanych przez państwa członkowskie oraz zwiększać ich zgodność ze wspólnymi priorytetami Unii. Wskazuje to na rozszerzenie europejskiego podejścia do koordynacji polityki rozwoju, które nie ogranicza się już do zapewniania zgodności programów finansowanych ze środków polityki spójności, lecz obejmuje również reformy i inwestycje w energetyce, przemyśle, technologiach cyfrowych, infrastrukturze krytycznej oraz sektorach istotnych dla bezpieczeństwa gospodarczego.

Oznacza to poszerzenie dotychczasowego rozumienia konkurencyjności. Nie jest ona już oceniana wyłącznie przez pryzmat wzrostu gospodarczego, produktywności i poziomu inwestycji, lecz także zdolności do utrzymania ciągłości funkcjonowania w sytuacjach kryzysowych, ochrony podstawowych usług oraz szybkiego odtwarzania zdolności produkcyjnych i instytucjonalnych²⁴. Odporność staje się tym samym cechą gospodarki konkurencyjnej, a nie odrębnym celem realizowanym obok polityki wzrostu.

Podobne podejście przyjęto w projekcie Strategii Rozwoju Polski do 2035 r., w którym bezpieczeństwo zostało wskazane jako jeden z trzech równorzędnych filarów rozwoju, obok konkurencyjności i spójności. Koncepcja „nowej równowagi” stanowi odpowiedź na doświadczenia pandemii, agresji Rosji na Ukrainę oraz rosnącej niepewności gospodarczej. Zakłada ona równoczesne wzmacnianie potencjału gospodarczego, ograniczanie nierówności społecznych i terytorialnych oraz zwiększanie odporności państwa i społeczeństwa na kryzysy²⁵.

Tak określony kierunek jest spójny z polityką Unii Europejskiej, w której konkurencyjność, transformacja klimatyczna, innowacyjność i bezpieczeństwo są coraz częściej ujmowane jako elementy jednego procesu. Rozwój odnawialnych źródeł energii służy zarówno redukcji emisji, jak i zmniejszaniu zależności od importu paliw. Technologie cyfrowe wspierają produktywność i jakość usług publicznych, ale wymagają ochrony infrastruktury, danych i praw obywateli. Zwiększanie zdolności produkcyjnych w sektorach strategicznych wzmacnia odporność, a równocześnie może tworzyć nowe miejsca pracy i podstawy rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw.

Przeprowadzona analiza wskazuje zatem, że po 2021 r. nie doszło do porzucenia dotychczasowych celów polityki rozwoju Unii Europejskiej, lecz do ich poszerzenia i osadzenia w nowych warunkach. Konkurencyjność nadal pozostaje powiązana z innowacyjnością i produktywnością, lecz coraz częściej jest analizowana również przez pryzmat bezpieczeństwa dostaw, autonomii technologicznej i odporności gospodarki. Spójność społeczna i terytorialna nadal oznacza ograniczanie nierówności oraz poprawę dostępu do usług publicznych, ale obejmuje także zdolność społeczeństw i regionów do radzenia sobie ze skutkami transformacji i kryzysów. Zrównoważony rozwój został natomiast silniej powiązany z neutralnością klimatyczną, ochroną zasobów, transformacją energetyczną i zasadą DNSH.

Analiza dokumentów unijnych wskazuje, że zasadnicza zmiana po 2021 r. dotyczyła nie tyle katalogu celów rozwojowych, ile sposobu definiowania warunków ich osiągnięcia. Współczesna polityka rozwoju Unii Europejskiej opiera się na integracji działań gospodarczych, społecznych, środowiskowych i związanych z bezpieczeństwem, uznając odporność oraz zdolność adaptacji za

²⁴ Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności, rozdz. 1. Diagnoza; Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. Dlaczego powstała nowa Strategia?.

²⁵ Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. 1. Część diagnostyczna

warunki trwałego rozwoju. Tak ukształtowane ramy strategiczne stanowią podstawę zmian w krajowych politykach rozwoju, w tym w dokumentach przygotowanych w Polsce po 2021 r.

3.1.2 Zmiany w krajowym systemie prowadzenia polityki rozwoju

Kierunki zmian wyznaczone w polityce rozwoju Unii Europejskiej znalazły bezpośrednie odzwierciedlenie w krajowym systemie zarządzania rozwojem. Analiza dokumentów strategicznych opracowanych lub zaktualizowanych po 2021 r., w szczególności Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030, Koncepcji Rozwoju Kraju 2050, projektu Strategii Rozwoju Polski do 2035 r. oraz Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności, wskazuje na zachowanie ciągłości podstawowych kierunków polityki rozwoju przy jednoczesnym dostosowaniu sposobu ich realizacji do nowych uwarunkowań społecznych, gospodarczych i geopolitycznych. W centrum krajowej polityki rozwoju nadal pozostają konkurencyjność gospodarki, spójność społeczna i terytorialna oraz poprawa jakości życia mieszkańców, jednak większy nacisk położono na koordynację polityk publicznych, wzmacnianie zdolności państwa do prowadzenia długookresowych procesów rozwojowych oraz lepszą integrację działań podejmowanych na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym (*Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. „Najważniejsze uwarunkowania programowe”*)²⁶.

Jednym z podstawowych dokumentów określających zasady prowadzenia polityki regionalnej pozostaje Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030. Strategia rozwija podejście oparte na wykorzystaniu potencjałów endogenicznych regionów oraz prowadzeniu zróżnicowanej terytorialnie polityki rozwoju, zgodnej z europejską koncepcją *place-based*. Szczególną rolę przypisuje policentrycznej strukturze osadniczej, współpracy jednostek samorządu terytorialnego oraz Obszaram Strategicznej Interwencji (OSI) jako podstawowym narzędziom koncentracji działań rozwojowych. Jednocześnie identyfikuje trzy najważniejsze wyzwania rozwojowe kraju do 2030 r. – niekorzystne procesy demograficzne, adaptację do zmian klimatu oraz rozwój kapitału ludzkiego – które powinny stanowić punkt odniesienia dla prowadzenia polityki regionalnej. Kontynuowane jest również podejście zakładające dedykowaną interwencję wobec 122 miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze, której celem jest ograniczanie procesów depopulacji, osłabiania funkcji gospodarczych oraz pogarszania dostępności usług publicznych. W porównaniu z wcześniejszymi dokumentami większy nacisk położono również na współpracę między jednostkami samorządu terytorialnego oraz koordynację działań prowadzonych na różnych poziomach administracji²⁷.

Szerszą perspektywę rozwoju przedstawia Koncepcja Rozwoju Kraju 2050, która koncentruje się na długookresowych procesach kształtujących rozwój społeczno-gospodarczy Polski. Dokument wskazuje, że utrzymanie potencjału rozwojowego kraju będzie wymagało jednoczesnego wzmacniania gospodarki, jakości instytucji publicznych, kapitału ludzkiego oraz zdolności adaptacyjnych państwa wobec zmian demograficznych, technologicznych, klimatycznych i geopolitycznych. W przeciwieństwie do strategii operacyjnych KRK 2050 nie określa katalogu działań,

²⁶ Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. Dlaczego powstała nowa Strategia?; rozdz. Jaki jest główny przekaz Strategii?.

²⁷ Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030, rozdz. Wprowadzenie, Wyzwania rozwojowe, System realizacji KSRR; Regionalny Plan Transportowy Województwa Łódzkiego, rozdz. I.3.2. Dokumenty krajowe.

lecz wyznacza długookresowy model rozwoju, stanowiący punkt odniesienia dla kolejnych dokumentów strategicznych²⁸.

Projekt Strategii Rozwoju Polski do 2035 r., mimo że pozostaje na etapie projektu, wyznacza kierunek dalszej ewolucji krajowego systemu zarządzania rozwojem. Dokument opiera model rozwoju na trzech wzajemnie uzupełniających się filarach: konkurencyjności, spójności oraz bezpieczeństwie, podkreślając konieczność prowadzenia zintegrowanej polityki gospodarczej, społecznej, przestrzennej i energetycznej. Jednocześnie zakłada utrzymanie zdecentralizowanego modelu polityki regionalnej oraz zwiększenie odpowiedzialności samorządów województw za koordynację procesów rozwojowych i integrowanie polityk sektorowych na poziomie regionalnym. Oznacza to dalsze wzmacnianie roli regionów jako partnerów odpowiedzialnych za realizację krajowych celów rozwojowych²⁹. Jednocześnie wprowadza nową typologię Obszarów Strategicznej Interwencji (OSI) na poziomie krajowym. Spośród sześciu wyznaczonych typów OSI województwo łódzkie zostało objęte czterema kategoriami, co stanowi istotną zmianę w stosunku do dotychczasowego podejścia do wyznaczania krajowych OSI i tworzy nowe uwarunkowania dla prowadzenia polityki regionalnej. Zagadnienie to wymaga uwzględnienia przy analizie systemu OSI w SRWŁ 2030 oraz ocenie jego spójności z projektowanymi rozwiązaniami krajowymi.

Istotnym instrumentem realizacji tych założeń jest Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności. Budżet programu obejmuje 25,3 mld euro w formie dotacji oraz 34,5 mld euro w formie pożyczek, a dobór przedsięwzięć podporządkowano ich wpływowi na zwiększanie długookresowego potencjału rozwojowego państwa. KPO nie ogranicza się do odbudowy gospodarki po pandemii COVID-19, lecz stanowi narzędzie przyspieszające modernizację kraju poprzez inwestycje w transformację energetyczną, cyfryzację administracji i usług publicznych, ochronę zdrowia, innowacyjność przedsiębiorstw oraz rozwój kompetencji mieszkańców. Tym samym pełni funkcję wdrożeniową wobec kierunków określonych w krajowych dokumentach strategicznych, przekładając ich założenia na konkretne przedsięwzięcia inwestycyjne i reformy³⁰.

Istotną zmianą w krajowym systemie zarządzania rozwojem jest również większa integracja planowania społeczno-gospodarczego i przestrzennego. Przyjęte rozwiązania wzmacniają dążenie do opracowywania spójnych dokumentów strategicznych obejmujących zarówno cele rozwojowe, jak i kierunki zagospodarowania przestrzennego. Ma to sprzyjać lepszej koordynacji polityk publicznych, ograniczeniu rozproszenia interwencji oraz efektywniejszemu wykorzystaniu środków publicznych³¹.

Spójność tego kierunku potwierdzają również strategie sektorowe. Polityka energetyczna Polski do 2040 r. wyznacza ramy transformacji sektora energii przy zachowaniu bezpieczeństwa energetycznego państwa. Strategia Produktowności 2030 koncentruje się na wzroście produktywności gospodarki w warunkach transformacji technologicznej i niskoemisyjnej, natomiast Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030 wskazuje rozwój kompetencji, zdrowia i edukacji jako podstawowe warunki utrzymania potencjału rozwojowego kraju. Uzupełnieniem tych dokumentów

²⁸ Koncepcja Rozwoju Kraju 2050; Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. Podstawowe założenia Strategii; rozdz. Główne wyzwania w perspektywie 2035 r.

²⁹ Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. Jaki jest główny przekaz Strategii?, Logika Strategii Rozwoju Polski do 2035 r., Cel horyzontalny, Policentryczność i spójność regionów.

³⁰ Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności, rozdz. 1. Diagnoza, Architektura KPO.

³¹ Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, rozdz. Zwiększenie efektywności programowania rozwoju; Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. Logika Strategii Rozwoju Polski do 2035 r.

są Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2030, podkreślająca znaczenie współpracy i zaufania społecznego, Strategia Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 r., akcentująca wysoką dostępność transportową i bezpieczeństwo systemu transportowego, oraz Polityka Ekologiczna Państwa 2030, integrująca cele środowiskowe z poprawą jakości życia i adaptacją do zmian klimatu³².

Charakterystycznym elementem nowego modelu rozwoju jest również rosnące znaczenie infrastruktury podwójnego zastosowania (*dual-use*). Rozwój infrastruktury transportowej, logistycznej czy energetycznej postrzegany jest nie tylko jako czynnik wzrostu gospodarczego, lecz także jako element zwiększający bezpieczeństwo państwa i jego zdolność do funkcjonowania w sytuacjach kryzysowych³³.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że krajowe dokumenty strategiczne opracowane po 2021 r. zachowują ciągłość podstawowych celów polityki rozwoju, jednocześnie wyraźnie modyfikując sposób ich realizacji. Coraz większe znaczenie przypisuje się integracji polityk publicznych, koordynacji działań prowadzonych na różnych poziomach zarządzania, wzmocnieniu roli regionów oraz prowadzeniu długookresowej polityki rozwoju odpowiadającej na współczesne wyzwania społeczne, gospodarcze i przestrzenne. Tak ukształtowany model stanowi bezpośredni kontekst dla oceny aktualności Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 oraz stopnia jej dostosowania do zmian, które zaszły w krajowej polityce rozwoju po 2021 r.

3.1.3 Znaczenie zmian dla polityki regionalnej i Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030

Przeprowadzona analiza wskazuje, że najważniejsze zmiany, jakie zaszły po 2021 r. w europejskiej i krajowej polityce rozwoju, nie dotyczą zasadniczych celów rozwojowych, lecz sposobu ich realizacji. Konkurencyjność gospodarki, innowacyjność, spójność społeczna i terytorialna oraz transformacja klimatyczna i cyfrowa pozostają podstawowymi kierunkami interwencji. Jednocześnie znacznie większe znaczenie przypisuje się odporności społecznej, gospodarczej i instytucjonalnej, bezpieczeństwu infrastruktury i usług publicznych, zdolności do reagowania na sytuacje kryzysowe oraz integrowaniu polityk sektorowych w ramach jednego modelu prowadzenia rozwoju (*Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. „Najważniejsze uwarunkowania programowe”; rozdz. „I. Wprowadzenie”*).

W takim kontekście należy oceniać aktualność Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030. Dokument został przygotowany w 2021 r., jednak jego aktualizacja z 2025 r. uwzględniła najważniejsze zmiany zachodzące w otoczeniu europejskim i krajowym. Zachowano podstawową logikę Strategii, opartą na wzmocnieniu konkurencyjności regionu, rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego, transformacji energetycznej, ochronie środowiska oraz zrównoważonym rozwoju terytorialnym, jednocześnie rozszerzając katalog uwarunkowań wpływających na realizację tych celów (*Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. „Najważniejsze uwarunkowania programowe”; rozdz. „III. Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej”*).

³² Polityka energetyczna Polski do 2040 r., rozdz. Streszczenie;
Strategia Produktowności 2030, rozdz. Wstęp;
Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030, rozdz. Wprowadzenie;
Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2030, rozdz. Wstęp;
Strategia Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 r., rozdz. 3.1. Wizja;
Polityka Ekologiczna Państwa 2030, rozdz. 1. Wstęp.

³³ Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. 1. Część diagnostyczna.

Najbardziej widoczną zmianą jest szersze spojrzenie na bezpieczeństwo i odporność regionu. O ile pierwotna wersja Strategii koncentrowała się przede wszystkim na transformacji energetycznej, cyfryzacji, zmianach demograficznych oraz rozwoju gospodarczym, o tyle obecnie większego znaczenia nabierają również kwestie bezpieczeństwa energetycznego, odporności infrastruktury krytycznej, cyberbezpieczeństwa, stabilności łańcuchów dostaw, wykorzystania nowych technologii oraz zdolności administracji publicznej do funkcjonowania w warunkach niepewności. Nie oznacza to zmiany celów Strategii, lecz poszerzenie uwarunkowań, które należy uwzględniać podczas jej realizacji (*Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. „Najważniejsze uwarunkowania programowe”; rozdz. „III. Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej”; rozdz. „VIII. System realizacji Strategii”*).

Zmianie ulega również sposób postrzegania roli samorządu województwa. Współczesna polityka regionalna wykracza poza funkcję dystrybucji środków publicznych i realizacji pojedynczych projektów. Coraz większego znaczenia nabiera koordynowanie procesów rozwojowych, integrowanie działań różnych partnerów oraz budowanie zdolności regionu do reagowania na wyzwania o charakterze gospodarczym, społecznym, technologicznym i środowiskowym. Oznacza to większą odpowiedzialność samorządu województwa za współpracę z jednostkami samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwami, uczelniami, instytucjami otoczenia biznesu oraz organizacjami społecznymi w ramach regionalnego systemu rozwoju (*Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. „Zasady realizacji Strategii”; rozdz. „VIII. System realizacji Strategii”*).

Istotnego znaczenia nabiera również zintegrowany sposób prowadzenia polityki regionalnej. Analiza Strategii wskazuje, że realizacja celów rozwojowych coraz silniej opiera się na komplementarnym oddziaływaniu instrumentów gospodarczych, społecznych, środowiskowych i przestrzennych. Oznacza to odejście od sektorowego planowania działań na rzecz ich wzajemnego powiązania oraz wzmacniania współpracy pomiędzy podmiotami odpowiedzialnymi za rozwój regionu. Szczególną rolę odgrywają w tym zakresie zintegrowane przedsięwzięcia strategiczne, które pozwalają łączyć działania realizowane w różnych obszarach polityki publicznej (*Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. „VI. Zintegrowane przedsięwzięcia strategiczne”; rozdz. „Zasady realizacji Strategii”*).

Równocześnie wzrasta znaczenie elastyczności zarządzania Strategią. W warunkach szybko zmieniającego się otoczenia skuteczność dokumentu strategicznego zależy nie tylko od trafności przyjętych celów, lecz również od sprawnego systemu monitorowania zmian oraz możliwości dostosowywania sposobu realizacji Strategii do nowych uwarunkowań. Szczęólnego znaczenia nabierają mechanizmy monitorowania, ewaluacji oraz współpracy z partnerami regionalnymi, umożliwiające bieżące identyfikowanie nowych wyzwań i odpowiednie modyfikowanie działań wdrożeniowych bez naruszania długookresowej logiki dokumentu (*Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. „VIII. System realizacji Strategii”; rozdz. „Zasady realizacji Strategii”*).

3.2 Zmiany geopolityczne i globalne

Lata 2021–2025 zasadniczo zmieniły otoczenie prowadzenia polityki rozwoju na poziomie międzynarodowym, europejskim, krajowym i regionalnym. W krótkim czasie nałożyły się na siebie kryzysy zdrowotne, geopolityczne, gospodarcze, energetyczne i technologiczne, które wpłynęły na sposób postrzegania zarówno szans rozwojowych, jak i źródeł ryzyka (patrz: Strategia Rozwoju

Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. Diagnoza)³⁴. Jeszcze na początku dekady główny nacisk kładziono na wzmacnianie konkurencyjności, produktywności i innowacyjności gospodarki. Kolejne wydarzenia pokazały jednak, że trwały rozwój wymaga również zdolności do reagowania na zakłócenia, utrzymania ciągłości funkcjonowania oraz odbudowy potencjału społecznego, gospodarczego i instytucjonalnego³⁵. Bezpieczeństwo przestało być tym samym postrzegane wyłącznie jako element polityki obronnej czy zarządzania kryzysowego, stając się jednym z fundamentów długookresowego rozwoju państw i regionów³⁶.

Pandemia COVID-19 była pierwszym wydarzeniem, które w tak wyraźny sposób podważyło dotychczasowy model funkcjonowania gospodarki światowej (Strategia Produktywności 2030, rozdz. Skutki pandemii COVID-19). Pokazała skalę współzależności pomiędzy państwami oraz podatność współczesnych systemów społeczno-gospodarczych na zakłócenia o charakterze globalnym. Ograniczenia w przemieszczaniu się ludzi i towarów, okresowe wstrzymywanie produkcji oraz przerwanie ciągłości dostaw doprowadziły do poważnych zaburzeń w funkcjonowaniu światowej gospodarki. Równocześnie przeciążenie systemów ochrony zdrowia unaoczniało, że nawet wysoko rozwinięte państwa nie dysponują pełną odpornością na wielowymiarowe kryzysy³⁷.

W 2020 r. światowy handel towarami zmniejszył się o około 5,3%, natomiast światowy PKB obniżył się o blisko 3,8%, co oznaczało największe załamanie aktywności gospodarczej od zakończenia II wojny światowej³⁸. Dla porównania, PKB Polski w 2020 r. obniżyło się o 2,7%, co na tle średniego spadku w całej Unii Europejskiej, wynoszącego 6%, wskazywało na relatywnie wysoką odporność polskiej gospodarki na szok pandemiczny³⁹. Nie oznaczało to jednak braku trwałych konsekwencji. Pandemia ujawniła słabości modelu organizacji produkcji opartego na maksymalizacji efektywności kosztowej i globalnie rozproszonych łańcuchach dostaw, w których przerwanie jednego ogniwa mogło prowadzić do zakłóceń w wielu sektorach i państwach jednocześnie (patrz: Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. Diagnoza)⁴⁰.

Szczególnie wyraźnie problem ten ujawnił się w sektorach strategicznych. Ponad 60% substancji czynnych wykorzystywanych przez europejski przemysł farmaceutyczny do produkcji leków pochodzi z Chin i Indii, co pokazało skalę zależności Europy od zewnętrznych dostawców i podatność systemów ochrony zdrowia na zakłócenia w handlu międzynarodowym⁴¹. Doświadczenia te przyczyniły się do odejścia od modelu opartego wyłącznie na minimalizowaniu kosztów na rzecz większej dywersyfikacji dostaw, zwiększania zdolności produkcyjnych w sektorach uznanych za krytyczne oraz skracania łańcuchów wartości. Coraz większego znaczenia zaczęły nabierać procesy *nearshoringu*, *reshoringu* i *friendshoringu*, polegające na lokowaniu produkcji bliżej rynków zbytu lub w państwach uznawanych za bardziej stabilnych partnerów gospodarczych⁴².

³⁴ Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. Dlaczego powstała nowa Strategia?.

³⁵ Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. 1. Część diagnostyczna.

³⁶ Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. Dlaczego powstała nowa Strategia?.

³⁷ Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności, rozdz. 1.1. Wpływ COVID-19 na sytuację społeczno-gospodarczą Polski;

Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030, rozdz. Obszar: Zdrowie.

³⁸ Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. 1. Część diagnostyczna.

³⁹ Strategia Produktywności 2030, rozdz. Skutki pandemii COVID-19;

Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności, rozdz. 1. Diagnoza.

⁴⁰ Agenda Terytorialna Unii Europejskiej 2030, rozdz. 2. Wyzwania terytorialne.

⁴¹ Strategia Produktywności 2030 wraz z Diagnozą, rozdz. 1 „Produktywność w gospodarce”.

⁴² Strategia Produktywności 2030, rozdz. Skutki pandemii COVID-19; Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. 1. Część diagnostyczna.

Proces ten wyraźnie przyspieszył po rozpoczęciu pełnoskalowej agresji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę w lutym 2022 r. (por. Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. Diagnoza)⁴³. Wojna zmieniła sposób postrzegania bezpieczeństwa w Europie, pokazując ścisłe zależności pomiędzy zagrożeniami militarnymi, gospodarczymi, energetycznymi, żywnościowymi, informacyjnymi i cybernetycznymi (Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa 2030, rozdz. Trendy, zagrożenia, szanse i problemy rozwojowe obszarów wiejskich i sektora rolno-spożywczego; Komunikat Komisji: Kompas konkurencyjności dla UE, sekcja 1.3. Zmniejszenie nadmiernych zależności i zwiększenie bezpieczeństwa). Jej konsekwencje szybko przestały ograniczać się do obszaru działań wojennych, oddziałując na rynki surowców, ceny energii, poziom inflacji, bezpieczeństwo żywnościowe oraz światowy handel (Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa 2030, rozdz. Wprowadzenie).

W 2022 r. średnioroczna inflacja w Unii Europejskiej osiągnęła 9,2%, natomiast ceny energii wzrosły o około 39% w porównaniu z rokiem poprzednim (Strategia Rozwoju Polski do 2035 r., rozdz. 1. Część diagnostyczna). Kryzys energetyczny uwidocznił skalę uzależnienia wielu państw od importu surowców oraz potrzebę dywersyfikacji źródeł dostaw, rozwoju własnych zdolności produkcyjnych i lepszej ochrony infrastruktury krytycznej (Polityka energetyczna Polski do 2040 r., rozdz. 2.2.2. Wzrost bezpieczeństwa dostaw ropy naftowej i paliw płynnych do odbiorców; Komunikat Komisji: Kompas konkurencyjności dla UE, sekcja 1.3. Zmniejszenie nadmiernych zależności i zwiększenie bezpieczeństwa). Problem ten nie ogranicza się przy tym do sektora energetycznego. Analizy wykorzystane przy opracowaniu projektu Strategii Rozwoju Polski do 2035 r. wskazują, że Polska pozostaje w wysokim stopniu uzależniona od importu spoza Unii Europejskiej w odniesieniu do blisko 900 grup produktów, w szczególności w obszarach związanych z przemysłem energochłonnym, elektroniką, cyfryzacją i ochroną zdrowia. Ograniczanie tych zależności stało się zatem jednym z podstawowych warunków wzmacniania bezpieczeństwa gospodarczego i odporności państwa na przyszłe kryzysy⁴⁴.

Równocześnie wojna potwierdziła rosnące znaczenie zagrożeń informacyjnych i cybernetycznych. Od początku rosyjskiej inwazji do kwietnia 2023 r. liczba wpisów zawierających słowa kluczowe o potencjale dezinformacyjnym w polskich mediach społecznościowych zwiększyła się o 346%, co pokazało, że działania destabilizujące prowadzone są nie tylko w wymiarze militarnym, ale również informacyjnym i społecznym⁴⁵. Jednocześnie liczba incydentów cyberbezpieczeństwa obsługiwanych przez CSIRT NASK wzrosła z około 39,7 tys. w 2022 r. do ponad 103,4 tys. w 2024 r. Oznacza to niemal trzykrotny wzrost w ciągu dwóch lat i potwierdza, że bezpieczeństwo cyfrowe stało się jednym z podstawowych wymiarów odporności państwa, gospodarki, administracji publicznej i infrastruktury krytycznej⁴⁶.

Zmieniło się w rezultacie rozumienie bezpieczeństwa gospodarczego i konkurencyjności. Przez wiele lat podstawowym kryterium organizacji produkcji pozostawała efektywność kosztowa. Obecnie równie istotne stają się stabilność dostaw, dywersyfikacja partnerów handlowych, odporność infrastruktury, bezpieczeństwo energetyczne i cyfrowe oraz zdolność szybkiego reagowania na

⁴³ Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. 1. Część diagnostyczna.

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ Ibidem.

sytuacje kryzysowe⁴⁷. O atrakcyjności inwestycyjnej coraz częściej decydują zatem nie tylko koszty prowadzenia działalności gospodarczej, dostępność terenów inwestycyjnych czy rozwój infrastruktury transportowej, lecz także jakość instytucji publicznych, dostęp do wykwalifikowanych pracowników, potencjał innowacyjny oraz zdolność do utrzymania ciągłości funkcjonowania w warunkach zakłóceń (Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego 2030+, rozdz. Wprowadzenie)⁴⁸. W praktyce oznacza to przejście od modelu opartego głównie na efektywności kosztowej do modelu, w którym przewaga konkurencyjna wynika również z odporności, elastyczności i zdolności adaptacyjnych⁴⁹.

Naturalną konsekwencją tych procesów było dostosowanie działań podejmowanych przez Unię Europejską oraz organizacje międzynarodowe. W przyjętym w 2022 r. Kompasie Strategicznym UE wskazano na konieczność zwiększania odporności państw członkowskich wobec zagrożeń militarnych, hybrydowych i cybernetycznych, wzmacniania ochrony infrastruktury krytycznej oraz rozwijania zdolności do zapobiegania i reagowania na sytuacje kryzysowe⁵⁰. Podobne kierunki wyznaczają dokumenty NATO, podkreślające znaczenie odporności państw, bezpieczeństwa energetycznego i cyberbezpieczeństwa oraz zdolności do utrzymania ciągłości funkcjonowania administracji i usług publicznych⁵¹.

W tym kontekście rośnie także znaczenie infrastruktury podwójnego zastosowania, obejmującej przede wszystkim sieci transportowe i logistyczne, które w warunkach pokoju wspierają rozwój społeczno-gospodarczy, natomiast w sytuacjach kryzysowych lub zagrożenia militarnego mogą służyć realizacji celów związanych z bezpieczeństwem i obronnością. Wymaga to uwzględniania już na etapie planowania inwestycji takich parametrów technicznych i organizacyjnych, które umożliwią ich wykorzystanie w różnych warunkach. Potrzeba rozwoju infrastruktury tego rodzaju została uwzględniona również w diagnozie Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, co wskazuje na rozszerzenie regionalnego podejścia do planowania rozwoju o wymiar bezpieczeństwa państwa i odporności terytorialnej (Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. Diagnoza).

Zmiany zachodzące w gospodarce światowej mają szczególne znaczenie z perspektywy województwa łódzkiego. Centralne położenie regionu, rozwinięta infrastruktura transportowa i logistyczna, działalność Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej oraz postępująca dywersyfikacja struktury gospodarczej tworzą korzystne warunki do wykorzystania procesów reorganizacji europejskich i światowych łańcuchów wartości (Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. II. Trendy rozwojowe)⁵². Potwierdzeniem potencjału inwestycyjnego regionu jest pozycja Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, która zajęła trzecie miejsce w światowym rankingu najlepszych stref ekonomicznych, a w latach 2016–2022 przyciągnęła 262 inwestycje o łącznej wartości 17,4 mld zł, przyczyniając się do utworzenia blisko 12 tys. miejsc pracy⁵³.

⁴⁷ Strategia Produktywności 2030, rozdz. Kilka słów o produktywności;

Komunikat Komisji: Kompas konkurencyjności dla UE, sekcja 1.3. Handel i bezpieczeństwo gospodarcze.

⁴⁸ Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. 1. Część diagnostyczna – Zmiany technologiczne i ewolucja gospodarczej mapy świata

⁴⁹ Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020, rozdz. Synteza; Strategia Produktywności 2030, rozdz. Kilka słów o produktywności.

⁵⁰ Kompas Strategiczny UE, sekcja Securing access to strategic domains; Strategia Rozwoju Polski do 2035 r., rozdz. 1. Część diagnostyczna.

⁵¹ NATO – Annual Report, sekcja Resilience and Civil Preparedness.

⁵² Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego 2030+, rozdz. Wprowadzenie.

⁵³ Ibidem.

Położenie i potencjał logistyczny nie przesądzają jednak automatycznie o zdolności regionu do wykorzystania nowych procesów gospodarczych. Województwo łódzkie funkcjonuje równocześnie w warunkach nakładających się wyzwań obejmujących niestabilność geopolityczną, transformację energetyczną, rozwój technologii cyfrowych oraz niekorzystne procesy demograficzne⁵⁴. Wymaga to prowadzenia polityki rozwoju ukierunkowanej nie tylko na wzmacnianie potencjału gospodarczego, lecz także na zwiększanie zdolności adaptacyjnych i ograniczanie podatności regionu na zewnętrzne wstrząsy⁵⁵.

Dodatkowym wyzwaniem pozostają problemy wynikające z dziedzictwa przemysłowego Łodzi. Projekt Strategii Rozwoju Polski do 2035 r. wskazuje Łódź, obok Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii, jako obszar wymagający szczególnego wsparcia w zakresie rozwiązywania problemów środowiskowych związanych z przeszłością przemysłową oraz kontynuacji procesów rewitalizacyjnych. Podkreśla to potrzebę prowadzenia zintegrowanej polityki rozwoju łączącej cele gospodarcze, środowiskowe, przestrzenne i społeczne⁵⁶.

Na potrzebę takiego podejścia zwraca uwagę również OECD. W opracowaniu poświęconym atrakcyjności regionalnej województwa łódzkiego podkreślono, że dalszy rozwój regionu będzie zależał nie tylko od utrzymania konkurencyjności gospodarczej, lecz także od zdolności do przyciągania inwestorów, wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz nowych mieszkańców⁵⁷. Szczególnym wyzwaniem pozostaje zjawisko określane jako „pułapka niedoboru talentów”, związane z malejącą liczbą osób w wieku produkcyjnym, odpływem młodych mieszkańców oraz niewystarczającym napływem specjalistów z zewnątrz⁵⁸.

Problem ten będzie pogłębiał się wraz z postępującymi zmianami demograficznymi. Prognozy wskazują, że do 2040 r. liczba mieszkańców województwa łódzkiego zmniejszy się o 12,3% w porównaniu z 2019 r., co oznacza dalsze kurczenie się zasobów pracy oraz wzrost znaczenia działań służących zatrzymywaniu i przyciąganiu kapitału ludzkiego⁵⁹. W takich warunkach atrakcyjność inwestycyjna coraz silniej zależy od jakości kapitału ludzkiego, dostępności usług publicznych i mieszkań, jakości przestrzeni oraz warunków życia oferowanych mieszkańcom (Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. IV. Wizja rozwoju – Nowoczesna i konkurencyjna gospodarka).

Istotnym elementem budowania odporności regionu staje się również rozwój kompetencji oraz uczenia się przez całe życie. Udział osób dorosłych uczestniczących w edukacji ustawicznej w województwie łódzkim wynosi jedynie 3,2%, podczas gdy średnia dla Unii Europejskiej osiąga około 11%. Wskazuje to na potrzebę intensyfikacji działań w zakresie podnoszenia, aktualizacji i zmiany kwalifikacji mieszkańców, szczególnie w kontekście transformacji energetycznej i cyfrowej oraz przekształceń zachodzących na rynku pracy⁶⁰. W regionach związanych z sektorem energetycznym, w

⁵⁴ Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego 2030+, rozdz. I. Wyzwania rozwojowe województwa łódzkiego;

Strategia Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim, rozdz. 2. Diagnoza.

⁵⁵ Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. Dlaczego powstała nowa Strategia?

⁵⁶ Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. 1. Część diagnostyczna.

⁵⁷ OECD (2025), Nowe spojrzenie na atrakcyjność regionalną województwa łódzkiego w Polsce, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/en/about/programmes/rethinking-regional-attractiveness.html> (dostęp: 20.07.2026).

⁵⁸ Strategia Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim, rozdz. 2. Diagnoza – VII. Obszar problemowy: Uczenie się przez całe życie.

⁵⁹ Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego 2030+, rozdz. I. Wyzwania rozwojowe województwa łódzkiego.

⁶⁰ Strategia Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim, rozdz. 2. Diagnoza.

tym w województwie łódzkim, proces ten będzie wymagał przygotowania pracowników do podejmowania zatrudnienia w nowych sektorach i zawodach oraz rozwoju kompetencji cyfrowych i technologicznych⁶¹.

Przedstawione procesy nie mają charakteru przejściowego. Tworzą nowe uwarunkowania prowadzenia polityki rozwoju, które będą oddziaływać na decyzje strategiczne także w kolejnych latach. Z tego względu w dokumentach przygotowywanych po 2021 r. coraz silniej eksponowane są zagadnienia związane z odpornością społeczną, gospodarczą i instytucjonalną, bezpieczeństwem energetycznym i cyfrowym, zdolnością adaptacji oraz strategiczną autonomią (Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. II. Trendy rozwojowe)⁶². Wyrazem tego podejścia jest rozwijana przez Unię Europejską zasada „gotowości na etapie projektowania” (*preparedness by design*), zakładająca uwzględnianie odporności już na etapie tworzenia polityk publicznych, regulacji i inwestycji, a także rozwój wspólnych mechanizmów gromadzenia zapasów strategicznych oraz koordynowania działań w sytuacjach kryzysowych⁶³.

W takim ujęciu rozwój gospodarczy nie jest już analizowany wyłącznie przez pryzmat wzrostu produktywności i wartości inwestycji. Coraz większego znaczenia nabiera zdolność państw i regionów do utrzymania stabilnego funkcjonowania w warunkach niepewności, ochrony zasobów i infrastruktury, reagowania na kryzysy oraz dostosowywania gospodarki i rynku pracy do nowych uwarunkowań⁶⁴. Właśnie w tym kontekście należy analizować przekształcenia zachodzące w europejskich i krajowych dokumentach strategicznych, które wyznaczają ramy prowadzenia polityki rozwoju i stanowią punkt odniesienia dla oceny aktualności Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030⁶⁵.

3.3 Zmiany społeczno-gospodarcze i demograficzne

3.3.1 Demografia

Zmiany demograficzne należą do najważniejszych czynników kształtujących współczesne uwarunkowania rozwoju województwa łódzkiego. Już w diagnozie stanowiącej podstawę Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 wskazano depopulację, starzenie się społeczeństwa oraz kurczenie się zasobów pracy jako jedno z głównych barier rozwojowych regionu. Analiza danych za lata 2020–2025 potwierdza, że zidentyfikowane wcześniej procesy nie tylko utrzymały się, lecz uległy dalszemu pogłębieniu. Oznacza to, że wyzwania demograficzne mają charakter trwały i w coraz większym stopniu determinują możliwości rozwoju społeczno-gospodarczego województwa.

W 2025 r. województwo łódzkie liczyło blisko 2 329 tysiące mieszkańców, podczas gdy w 2020 r. było to niespełna 2 416 tysięcy osób⁶⁶. Oznacza to spadek liczby ludności o blisko 87 tys. osób w ciągu pięciu lat. Zmniejszyła się również gęstość zaludnienia – z 132,6 do 127,8 osoby na km², co potwierdza utrzymujący się proces depopulacji⁶⁷. Podstawowym źródłem tych zmian pozostaje

⁶¹ Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności, rozdz. 4. Strategiczna autonomia (suwerenność) i bezpieczeństwo.

⁶² Agenda Terytorialna Unii Europejskiej 2030, rozdz. 2. Wyzwania terytorialne.

⁶³ Kompas konkurencyjności dla UE, sekcja 1.3. Zmniejszenie nadmiernych zależności i zwiększenie bezpieczeństwa.

⁶⁴ Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. 1. Część diagnostyczna.

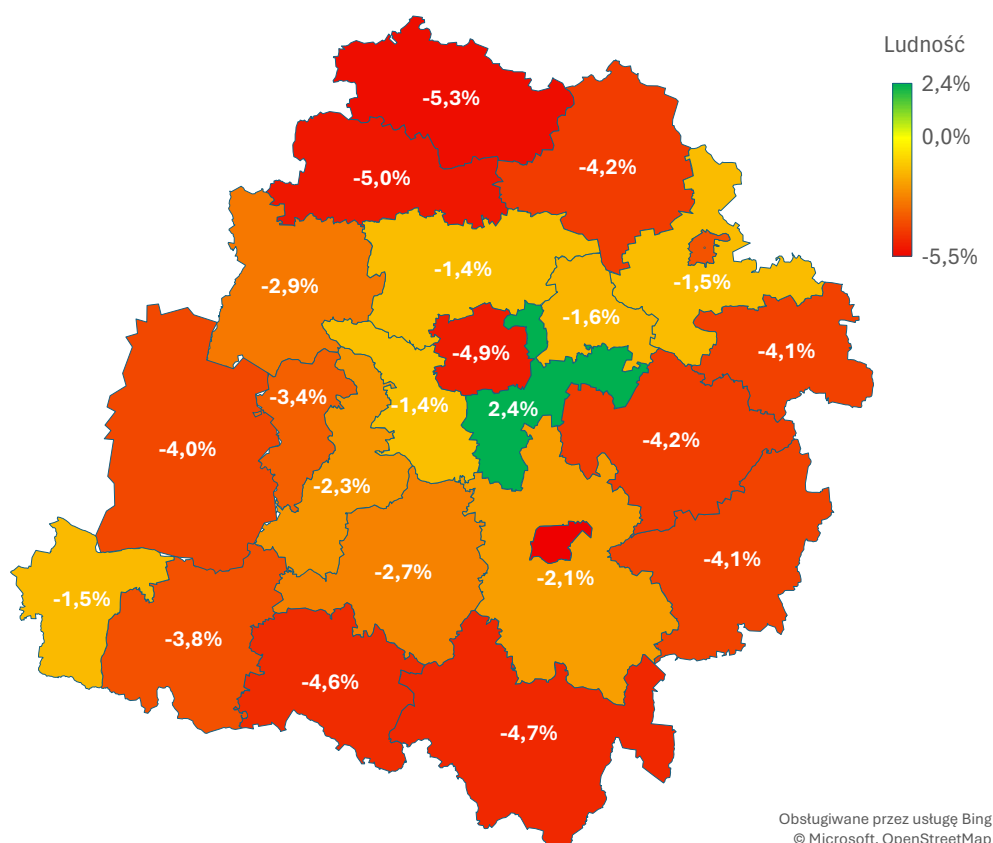
⁶⁵ Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), rozdz. Dlaczego powstała nowa Strategia?

⁶⁶ Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, podgrupa: Gęstość zaludnienia oraz wskaźniki (P2425), Warszawa 2025, <https://bdl.stat.gov.pl>, (dostęp: maj/czerwiec 2026).

⁶⁷ Ibidem.

ujemny przyrost naturalny, którego wartość pogłębiła się z –14 916 osób w 2020 r. do –15 984 osób w 2025 r.⁶⁸. Liczba zgonów nadal znacząco przewyższa liczbę urodzeń, a województwo łódzkie pozostaje jednym z regionów najbardziej dotkniętych tym zjawiskiem.

Rysunek 1. Zmiana liczby ludności (%) w powiatach województwa łódzkiego pomiędzy 2020 a 2025 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie GUS BDL, podgrupa: Ludność wg grup wieku i płci (P2137).

Jednocześnie spadek liczby ludności w regionie nie ma charakteru proporcjonalnego - największe spadki notują powiaty północne i południowe województwa (jako obszary o słabszej dostępności transportowej, mniejszej liczbie miejsc pracy, wyższym poziomie depopulacji młodych oraz utrwalonej migracji do Łodzi i dużych miast ościennych) oraz największe miasta w regionie⁶⁹ (które wypychają mieszkańców do stref podmiejskich, gdzie dostępne są tańsze mieszkania, lepsze warunki mieszkaniowe i bardziej atrakcyjne środowisko życia, a jednocześnie nie przyciągają nowych mieszkańców w tempie kompensującym odpływ). Wskaźnik urbanizacji w regionie spadł w analizowanym okresie z 62,1% do 61,8%⁷⁰.

Niekorzystne tendencje pogłębiają również migracje. Szczególne znaczenie ma odpływ osób znajdujących się w wieku największej aktywności zawodowej i rodzinnej. W 2025 r. liczba

⁶⁸ Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, podgrupa: Ruch naturalny wg płci (P1873), Warszawa 2025, <https://bdl.stat.gov.pl>, (dostęp: maj/czerwiec 2026).

⁶⁹ Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, podgrupa: Ludność wg grup wieku i płci (P2137), Warszawa 2025, <https://bdl.stat.gov.pl>, (dostęp: maj/czerwiec 2026).

⁷⁰ Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, podgrupa: Gęstość zaludnienia oraz wskaźniki (P2425), Warszawa 2025, <https://bdl.stat.gov.pl>, (dostęp: maj/czerwiec 2026).

wymeldowań międzywojewódzkich osób w wieku 20–40 lat wyniosła 3 506, podczas gdy liczba zameldowań osiągnęła 2 090⁷¹. Oznacza to, że na każde 100 osób napływających przypadało około 168 opuszczających województwo. Skutkiem tych procesów jest nie tylko zmniejszanie liczby mieszkańców, lecz także stopniowe ograniczanie potencjału rozwojowego regionu poprzez odpływ osób młodych, aktywnych zawodowo i posiadających wysokie kwalifikacje.

Interpretację tych procesów przedstawia również OECD, wskazując, że województwo łódzkie znajduje się w tzw. „pułapce niedoboru talentów” (*talent trap*). Zjawisko to oznacza wzajemne wzmacnianie się kilku niekorzystnych procesów: spadku liczby osób w wieku produkcyjnym, utrzymującego się odpływu młodych mieszkańców oraz ograniczonej dostępności wysoko wykwalifikowanych specjalistów. W ocenie OECD prowadzi to do stopniowego osłabiania zdolności regionu do przyciągania nowych inwestycji, rozwoju działalności o wysokiej wartości dodanej oraz zwiększania produktywności gospodarki⁷². Problem nie sprowadza się więc wyłącznie do malejącej liczby mieszkańców, lecz dotyczy jakości kapitału ludzkiego, który staje się jednym z najważniejszych czynników decydujących o długookresowej konkurencyjności regionów. Jednocześnie OECD podkreśla, że centralne położenie województwa, rozwinięta infrastruktura transportowa, działalność Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej oraz postępująca dywersyfikacja gospodarki tworzą silne podstawy rozwoju, jednak ich pełne wykorzystanie będzie uzależnione od zdolności regionu do przyciągania i zatrzymywania wykwalifikowanych pracowników.

Jednocześnie OECD zwraca uwagę, że częściowym czynnikiem łagodzącym niedobory siły roboczej staje się wzrost znaczenia migracji zagranicznych. W ostatnich latach województwo łódzkie coraz częściej staje się miejscem osiedlania się cudzoziemców, przede wszystkim z Europy Wschodniej. Po 2022 r. znaczenie tego zjawiska dodatkowo zwiększył napływ obywateli Ukrainy. OECD podkreśla jednak, że migracje nie odwrócą długookresowych trendów demograficznych, jeśli nie będą wspierane działaniami sprzyjającymi integracji migrantów oraz zwiększaniu atrakcyjności regionu jako miejsca pracy i zamieszkania⁷³.

Depopulacji towarzyszy postępujące starzenie się społeczeństwa. W latach 2020–2025 udział osób w wieku przedprodukcyjnym zmniejszył się z 18,4% do 17,7%, natomiast udział ludności w wieku produkcyjnym spadł z 59,4% do 58,2%. Jednocześnie odsetek mieszkańców w wieku poprodukcyjnym wzrósł z 22,2% do 24,1%⁷⁴. Tendencje te znajdują odzwierciedlenie we wskaźnikach obciążenia demograficznego. Liczba osób w wieku nieprodukcyjnym przypadających na 100 osób w wieku produkcyjnym zwiększyła się z 68,3 do 71,8, natomiast liczba osób w wieku poprodukcyjnym przypadających na 100 osób w wieku produkcyjnym wzrosła z 37,4 do 41,5⁷⁵. Oznacza to systematyczne zmniejszanie zasobów pracy oraz wzrost zapotrzebowania na usługi zdrowotne, opiekuńcze i społeczne.

Prognozy Głównego Urzędu Statystycznego wskazują, że obserwowane tendencje będą utrzymywały się również w kolejnych dekadach. Liczba mieszkańców województwa łódzkiego ma zmniejszyć się z

⁷¹ Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, podgrupa: Migracje - wskaźniki (P4382), Warszawa 2025, <https://bdl.stat.gov.pl>, (dostęp: maj/czerwiec 2026).

⁷² OECD (2025), Nowe spojrzenie na atrakcyjność regionalną województwa łódzkiego w Polsce, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/en/about/programmes/rethinking-regional-attractiveness.html> (dostęp: 20.07.2026).

⁷³ Ibidem.

Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, podgrupa: Wskaźniki obciążenia demograficznego (P2426), <https://bdl.stat.gov.pl>, (dostęp: maj/czerwiec 2026).

⁷⁵ Ibidem.

około 2,339 mln osób w 2025 r. do 2,289 mln w 2030 r., 2,210 mln w 2035 r. oraz 2,125 mln w 2040 r., osiągając około 1,777 mln mieszkańców w 2060 r.⁷⁶ Oznacza to spadek o ponad 560 tys. osób, czyli blisko jedną czwartą obecnej populacji regionu. Prognozy przewidują jednocześnie dalszy wzrost udziału osób starszych oraz utrzymywanie się ujemnego przyrostu naturalnego, co wskazuje, że depopulacja będzie miała charakter długookresowy.

Przewidywane procesy demograficzne będą oddziaływać na większość obszarów polityki rozwoju. Malejąca liczba mieszkańców i postępujące starzenie się społeczeństwa zwiększą presję na system ochrony zdrowia, opieki długoterminowej i usług społecznych, a jednocześnie ograniczą dostępność zasobów pracy. W rezultacie wyzwania demograficzne przestają być wyłącznie problemem społecznym, stając się jednym z podstawowych uwarunkowań rozwoju gospodarczego i konkurencyjności województwa. Konsekwencje tych procesów dla gospodarki oraz rynku pracy przedstawiono w kolejnym podrozdziale.

3.3.2 Gospodarka i rynek pracy

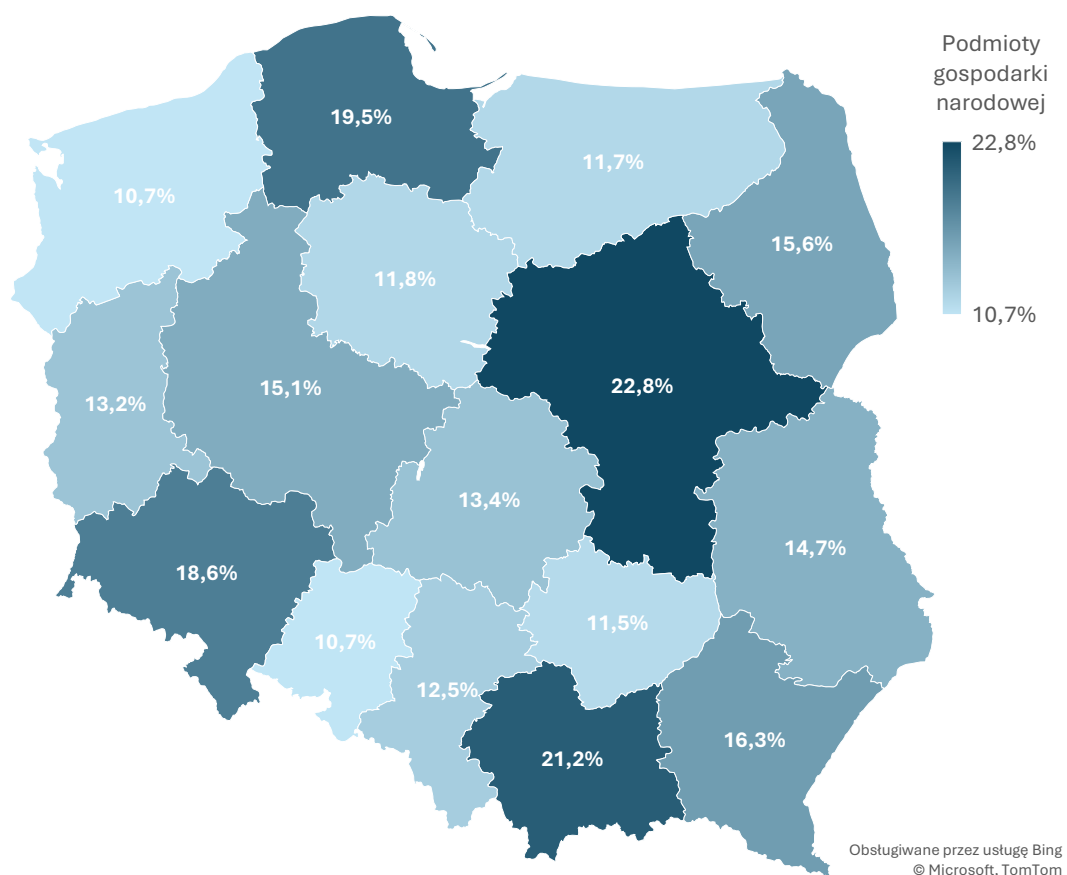
Po 2021 r. gospodarka województwa łódzkiego zaczęła funkcjonować w warunkach znacznie większej niepewności niż w okresie przygotowywania Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030. O ile wcześniej głównym wyzwaniem było utrzymanie wysokiej dynamiki wzrostu gospodarczego i poprawa konkurencyjności regionu, o tyle obecnie coraz większego znaczenia nabierają zdolność przedsiębiorstw do funkcjonowania w warunkach częstych zakłóceń, odporność gospodarki na kryzysy oraz umiejętność szybkiego dostosowywania się do nowych uwarunkowań. Pandemia COVID-19, agresja Rosji na Ukrainę, kryzys energetyczny, wysoka inflacja oraz zmiany zachodzące w globalnych łańcuchach dostaw zmieniły sposób funkcjonowania przedsiębiorstw i wpłynęły na decyzje inwestycyjne. Jednocześnie coraz wyraźniej zaznacza się przesunięcie przewag konkurencyjnych z niskich kosztów pracy w kierunku produktywności, jakości kapitału ludzkiego, innowacyjności oraz zdolności do adaptacji.

Pomimo mniej sprzyjającego otoczenia gospodarczego województwo łódzkie utrzymuje wysoką aktywność przedsiębiorczą. Na koniec 2025 r. w rejestrze REGON zarejestrowanych było 296 577 podmiotów gospodarki narodowej, wobec 261 498 w roku 2020⁷⁷. Oznacza to wzrost o 13,4% w okresie 6 lat, nieznacznie niższy do średniej krajowej (16,7%). Nadal zdecydowaną większość stanowi sektor prywatny, a wzrost liczby osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą oraz spółek handlowych wskazuje na utrzymującą się aktywność inwestycyjną przedsiębiorców mimo pogorszenia warunków prowadzenia działalności.

⁷⁶ Główny Urząd Statystyczny, *Prognoza ludności na lata 2023–2060*, Warszawa 2023, dostęp: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2023-2060,6,2.html> (dostęp: 19.06.2026).

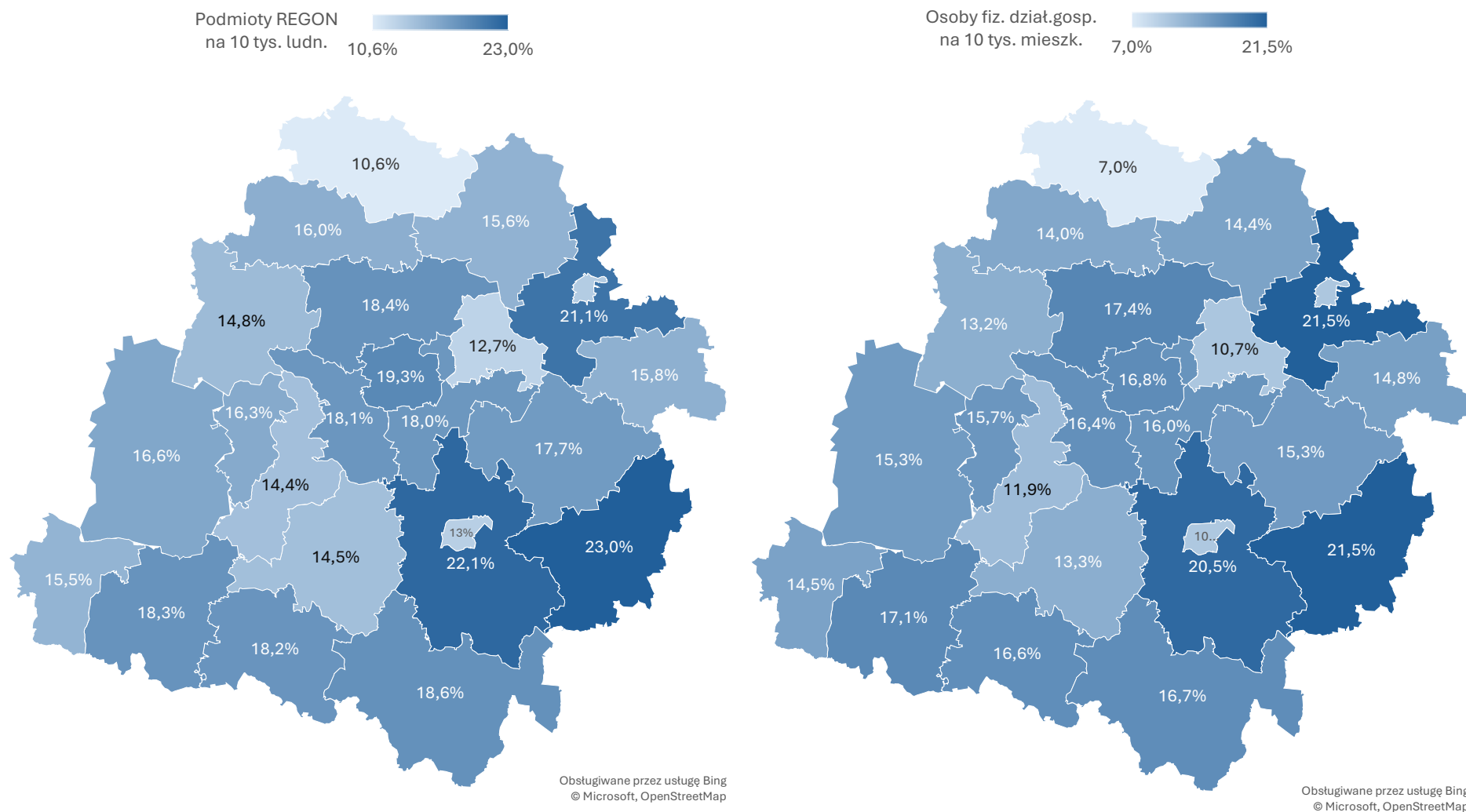
⁷⁷ Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, podgrupa: Podmioty wg klas wielkości (P2613), Warszawa 2025, <https://bdl.stat.gov.pl>, (dostęp: maj/czerwiec 2026).

Rysunek 2. Zmiana liczby podmiotów gospodarki narodowej (%) w Polsce pomiędzy 2020 a 2025 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie GUS BDL, podgrupa: Podmioty wg klas wielkości (P2613).

Rysunek 3. Zmiana wskaźników dot. podmiotów gospodarki narodowej (%) w woj. łódzkim pomiędzy 2020 a 2025 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie GUS BDL, podgrupa: Podmioty - wskaźniki (P2419).

Zmiany w zakresie podmiotów gospodarki narodowej w regionie łódzkim ukazują wyraźne zróżnicowanie dynamiki między powiatami. Wzrost liczby podmiotów REGON na 10 tys. mieszkańców w latach 2020–2025 jest powszechny, lecz jego intensywność różni się terytorialnie: najszybciej przybywa firm w powiatach takich jak opoczyński (23,0%, 696–856), piotrkowski (22,1%, 745–910) czy skierniewicki (21,1%, 781–946), natomiast wolniejsze tempo dotyczy m.in. kutnowskiego (10,6%, 856–947), brzezińskiego (12,7%, 1 025–1 155) oraz miast Piotrków Trybunalski (13,0%, 1 114–1 259) i Skierniewice (13,3%, 1 110–1 258). W 2025 r. najwyższe poziomy wskaźnika koncentrują się w największych ośrodkach i powiatach o silniejszej strukturze gospodarczej, takich jak m. Łódź (1 703; 19,3%, 1 428–1 703), łódzki wschodni (1 487; 18,0%, 1 260–1 487) czy pabianicki (1 395; 18,1%, 1 181–1 395), podczas gdy niższe wartości obserwowane są w powiatach o mniejszej skali działalności, np. łęczyckim (836; 16,0%, 721–836) czy rawskim (1 079; 15,8%, 932–1 079).

W przypadku osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą wzrost jest równie powszechny, lecz bardziej zróżnicowany: najwyższe dynamiki dotyczą powiatów o niskiej liczbie przedsiębiorców, takich jak opoczyński (21,5%, 534–649), czy skierniewicki (21,5%, 615–747), natomiast najniższe wzrosty występują m.in. w powiecie kutnowskim (7,0%, 647–692), brzezińskim (10,7%, 810–897) oraz miastach Piotrków Trybunalski (10,5%, 835–923) i Skierniewice (10,6%, 864–956). W 2025 r. wyższe poziomy wskaźnika koncentrują się także w dużych ośrodkach i powiatach o rozwiniętej strukturze usługowej, takich jak m. Łódź (1 156; 16,8%, 990–1 156), łódzki wschodni (1 168; 16,0%, 1 007–1 168) czy zduńskowolski (1 000; 15,7%, 864–1 000).

Zmienia się jednocześnie struktura regionalnej gospodarki. Coraz większego znaczenia nabierają działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, usługi biznesowe, sektor informacji i komunikacji, logistyka oraz transport. Województwo stopniowo odchodzi od historycznego uzależnienia od tradycyjnego przemysłu włókienniczego, rozwijając bardziej zróżnicowaną strukturę gospodarczą. Proces ten znajduje odzwierciedlenie również w analizach OECD, które wskazują, że region należy obecnie do największych europejskich ośrodków produkcji sprzętu AGD oraz jednego z najważniejszych centrów logistycznych w Polsce, koncentrującego około 17% krajowej powierzchni magazynowej⁷⁸. Jednocześnie stopień dywersyfikacji gospodarki województwa przewyższa zarówno średnią krajową, jak i unijną, co zwiększa jej odporność na wahania koniunktury gospodarczej.

Pozytywnym zmianom strukturalnym towarzyszą jednak nowe ograniczenia rozwojowe. Wysoka inflacja, wzrost cen energii, rosnące koszty pracy oraz zakłócenia w globalnych łańcuchach dostaw pogorszyły warunki prowadzenia działalności gospodarczej⁷⁹. W efekcie przedsiębiorstwa coraz większą uwagę poświęcają poprawie efektywności wykorzystania zasobów, ograniczaniu kosztów działalności oraz zwiększaniu odporności na zmieniające się warunki rynkowe. W coraz większym stopniu o możliwościach dalszego rozwoju decyduje nie skala zatrudnienia, lecz zdolność przedsiębiorstw do zwiększania produktywności oraz tworzenia produktów i usług o wyższej wartości dodanej.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera atrakcyjność inwestycyjna regionu. Położenie w centralnej części kraju, rozwinięta infrastruktura transportowa, działalność Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej oraz silny sektor logistyczny sprawiają, że województwo posiada korzystne warunki do

⁷⁸ OECD (2025), Nowe spojrzenie na atrakcyjność regionalną województwa łódzkiego w Polsce, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/en/about/programmes/rethinking-regional-attractiveness.html> (dostęp: 20.07.2026).

⁷⁹ KPMG, *Perspektywy gospodarcze Europy. Wnioski z raportu „European Economic Outlook”*, <https://kpmg.com/pl/pl/wiedza/transformacja-biznesowa/perspektywy-gospodarcze-europy.html> (dostęp: 19.07.2026)

Zmianom zachodzącym w gospodarce towarzyszy stabilna sytuacja na rynku pracy. W pierwszym kwartale 2025 r. liczba osób aktywnych zawodowo wyniosła 1 134 tys., wobec 1 128 tys. w analogicznym okresie 2020 r., natomiast wskaźnik zatrudnienia wzrósł z 54,8% do 55,9%. Stopa bezrobocia utrzymuje się na relatywnie niskim poziomie, bezrobocie zarejestrowane spada, a wynagrodzenia systematycznie rosną. Choć dane te mogłyby sugerować korzystną sytuację rynku pracy, coraz wyraźniej widoczne są problemy o charakterze strukturalnym, wynikające przede wszystkim z malejącej liczby osób w wieku produkcyjnym oraz pogłębiającego się niedopasowania kompetencji do potrzeb gospodarki.

Bezrobocie zarejestrowane

Legenda: -20,3% -7,4%

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie

Legenda: 62,0% 72,8%

Źródło: dane z 2017 r. dostarczone przez usługę Bing © Microsoft, TomTom

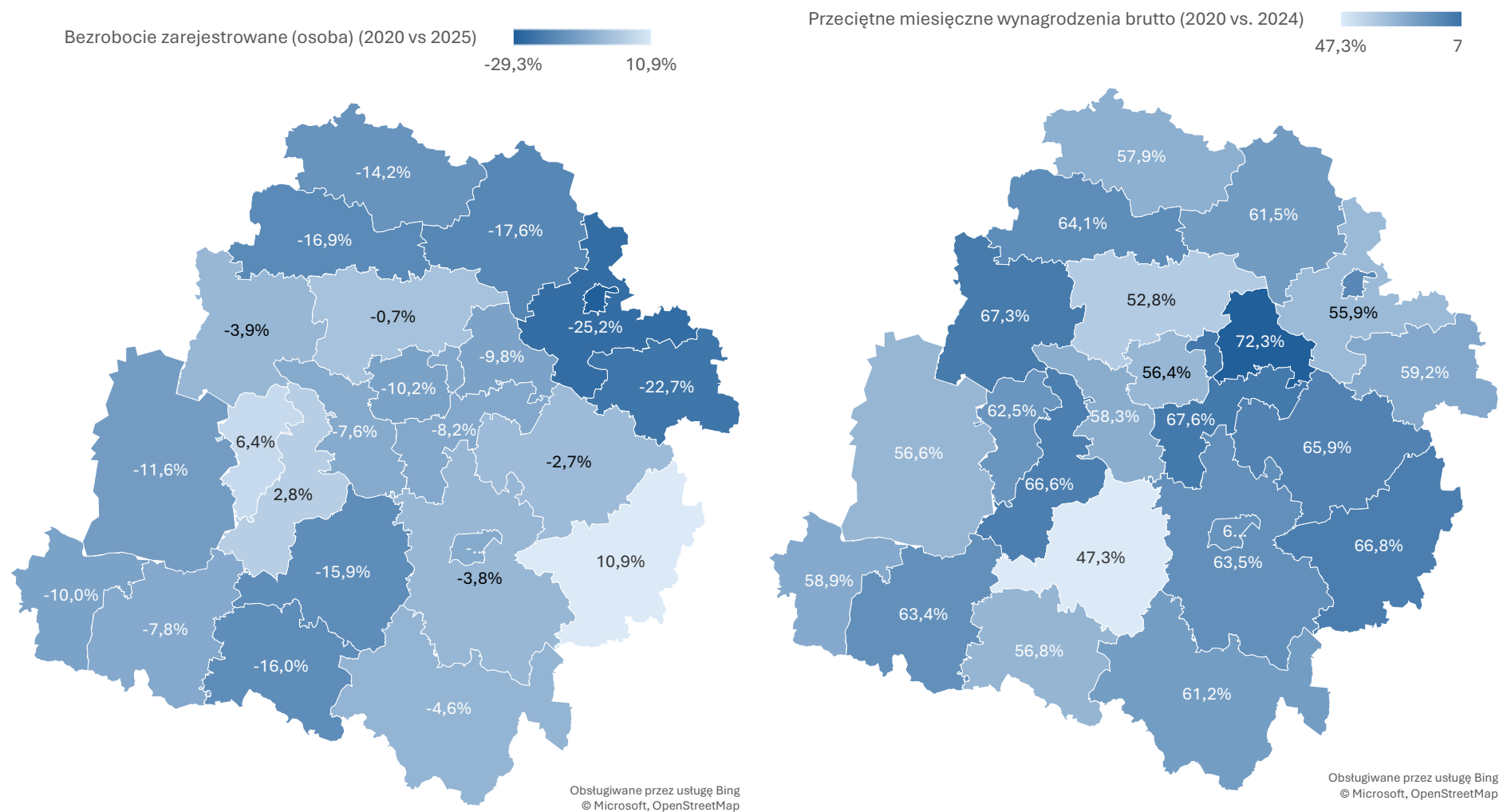
Jednocześnie dane wskazują na wyraźne zróżnicowanie zmian poziomu bezrobocia między powiatami, obejmujące zarówno spadki, jak i wzrosty, co odzwierciedla odmienne lokalne uwarunkowania rynku pracy: w większości powiatów obserwowany jest spadek liczby bezrobotnych, szczególnie silny w powiecie skierniewickim (–25,2%, 2020: 650; 2025: 486), rawskim (–22,7%, 818; 632), łowickim (–17,6%, 1 815; 1 495) oraz łęczyckim (–16,9%, 1 329; 1 104), natomiast wzrosty

Strona 49 z 236

dotyczą nielicznych jednostek, m.in. opoczyńskiego (10,9%, 2 050; 2 273), zduńskowolskiego (6,4%, 1 801; 1 916) i łaskiego (2,8%, 1 481; 1 523). W największych ośrodkach spadki są umiarkowane, jak w m. Łódź (–10,2%, 20 927; 18 784) czy powiecie zgierskim (–0,7%, 4 037; 4 009), co wskazuje na stabilizację rynku pracy przy dużej skali populacji, podczas gdy w mniejszych powiatach zmiany są bardziej dynamiczne i silniej zależne od lokalnej struktury zatrudnienia.

W analizowanym okresie (w przypadku wynagrodzeń brak w GUS BDL danych dla 2025 roku na poziomie powiatów, wykorzystano dane dla roku 202) wynagrodzenia rosną we wszystkich powiatach, jednak tempo wzrostu jest wyraźnie zróżnicowane i zależne od poziomu płac w roku bazowym: najwyższe dynamiki występują w powiatach brzezińskim (72,3%, 2020: 4 113,70; 2024: 7 089,04), łódzkim wschodnim (67,6%, 4 423,99; 7 413,41), poddębickim (67,3%, 5 688,39; 9 519,47), opoczyńskim (66,8%, 4 343,35; 7 243,07) oraz łaskim (66,6%, 4 162,46; 6 934,06), co wskazuje na szybkie tempo wzrostu płac w jednostkach o niższej lub średniej bazie wyjściowej. Z kolei niższe dynamiki dotyczą powiatów o wyższych płacach początkowych, takich jak zgierski (52,8%, 5 081,59; 7 763,83), skierniewicki (55,9%, 4 451,49; 6 941,76) czy m. Łódź (56,4%, 5 510,99; 8 621,77). W 2024 r. najwyższe poziomy wynagrodzeń koncentrują się w powiatach poddębickim (9 519,47), bełchatowskim (10 312,16) oraz m. Łódź (8 621,77), co odróżnia je od jednostek o niższych wartościach, takich jak wieruszowski (6 619,63) czy łaski (6 934,06).

Rysunek 5. Zmiana poziomu bezrobocia i przeciętnego wynagrodzenia brutto (%) w województwie łódzkim pomiędzy 2020 a 2024/2025 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie GUS BDL, podgrupa: Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw wg PKD 2007 (dane krótkookresowe) (P2687) (brak danych dla wynagrodzenia wg powiatów za 2025 rok, wykorzystano dane dla 2024) oraz podgrupa: Bezrobotni zarejestrowani wg płci i typu (P1364).

Wyniki „Barometru zawodów 2025” pokazują dodatkowo, że w województwie łódzkim utrzymują się deficyty pracowników w wielu branżach jednocześnie. Niedobory dotyczą zarówno zawodów związanych z ochroną zdrowia, takich jak lekarze oraz pielęgniarki i położne, jak również kierowców samochodów ciężarowych i autobusów, elektryków, elektromonterów, spawaczy, operatorów sprzętu do robót ziemnych, magazynierów, psychologów czy nauczycieli szkół specjalnych⁸¹. Struktura zawodów deficytowych pokazuje, że problem nie dotyczy pojedynczych sektorów gospodarki, lecz obejmuje równocześnie przemysł, transport, edukację, ochronę zdrowia oraz usługi publiczne. Oznacza to, że jednym z najistotniejszych ograniczeń dalszego rozwoju regionu staje się dostępność odpowiednio wykwalifikowanych pracowników.

Coraz większego znaczenia nabiera zatem rozwój kompetencji osób dorosłych oraz uczenie się przez całe życie. Tymczasem województwo łódzkie należy do regionów o relatywnie niskiej aktywności mieszkańców w zakresie podnoszenia kwalifikacji. W 2023 r. w kształceniu lub szkoleniach uczestniczyło jedynie 3,8% osób w wieku 25–64 lata, podczas gdy średnia dla Polski wyniosła 8,7%⁸². Ogranicza to możliwości dostosowywania kompetencji pracowników do szybko zmieniających się potrzeb gospodarki i zwiększa ryzyko pogłębiania niedoborów kadrowych w kolejnych latach.

Dodatkowe wyzwanie stanowi transformacja gospodarcza Obszaru Nowej Energii. Stopniowe odchodzenie od gospodarki opartej na wydobywaniu i energetyce konwencjonalnej oznacza konieczność przekwalifikowania znacznej części pracowników oraz tworzenia nowych miejsc pracy w sektorach odpowiadających kierunkom zielonej transformacji⁸³. Skala tego procesu sprawia, że działania związane z rozwojem kompetencji, przekwalifikowaniem pracowników oraz współpracą przedsiębiorstw z systemem edukacji będą miały znaczenie wykraczające poza obszar samej transformacji energetycznej i staną się jednym z istotnych elementów polityki rozwoju regionalnego.

Analizy OECD wskazują jednocześnie, że województwo łódzkie znajduje się w sytuacji określanej jako „pułapka niedoboru talentów”, wynikającej z nakładania się niekorzystnych procesów demograficznych, odpływu młodych mieszkańców oraz ograniczonej dostępności wysoko wykwalifikowanych specjalistów⁸⁴. W takich warunkach utrzymanie atrakcyjności inwestycyjnej regionu będzie zależało nie tylko od rozwoju infrastruktury czy dostępności terenów inwestycyjnych, lecz przede wszystkim od zdolności do przyciągania i zatrzymywania talentów oraz tworzenia wysokiej jakości miejsc pracy. Jednocześnie OECD zwraca uwagę, że rosnąca liczba migrantów

⁸¹ Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi, *Barometr zawodów 2025. Województwo łódzkie*, Łódź 2025, [Barometr zawodów 2025. Województwo łódzkie](#) (dostęp: 19.07.2026).

⁸² Polski Instytut Ekonomiczny, *Dlaczego Polacy się nie szkolą? Przyczyny niskiego poziomu uczestnictwa dorosłych w edukacji i kształceniu*, Warszawa, wrzesień 2025, https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2025/09/Raport-PIE_Dlaczego-Polacy-sie-nie-szkola.pdf (dostęp: 19.07.2026).

⁸³ Forum Energii, *Transformacja energetyczna w Polsce. Edycja 2025*, Warszawa, 2 lipca 2025, <https://www.forum-energii.eu/transformatcja-energetyczna-w-polsce-edycja-2025> (dostęp: 19.07.2026).

por. Zarząd Województwa Łódzkiego, *Terytorialny Plan Sprawiedliwej Transformacji Województwa Łódzkiego*, załącznik do Uchwały Nr 317/23 Zarządu Województwa Łódzkiego z dnia 14 kwietnia 2023 r., Łódź 2023, <https://strategia.lodzkie.pl/wp-content/uploads/2023/04/1.-Terytorialny-Plan-Sprawiedliwej-Transformacji-Wojewowdztwa-Lodzkiego.pdf> (dostęp: 19.07.2026).

⁸⁴ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów, „Wykorzystanie potencjału talentów w regionach Europy”, źródło:

https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/communication/harnessing-talents/harnessin-talents-regions_annex_en.pdf, s. 3.

Por. Niedobór talentów i nowe modele pracy – obraz rynku w 2025 r., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), 25 lutego 2025, źródło: <https://pytania.parp.gov.pl/component/content/article/88128:niedobor-talentow-i-nowe-modele-pracy-obraz-ryнку-w-2025-r>.

zagranicznych może częściowo łagodzić niedobory kadrowe, jednak nie zastąpi działań służących zwiększeniu atrakcyjności regionu jako miejsca życia, pracy i rozwoju zawodowego.

Przeprowadzona analiza potwierdza, że po 2021 r. nie nastąpiła zasadnicza zmiana kierunków rozwoju gospodarczego województwa łódzkiego, jednak wyraźnie zmieniły się czynniki decydujące o jego długookresowym potencjale rozwojowym. W warunkach pogłębiających się zmian demograficznych oraz rosnącej niepewności gospodarczej dalszy rozwój regionu będzie zależał przede wszystkim od wzrostu produktywności przedsiębiorstw, jakości kapitału ludzkiego, rozwoju kompetencji mieszkańców oraz zdolności gospodarki do szybkiego dostosowywania się do nowych uwarunkowań. Jednym z najważniejszych narzędzi wspierających ten proces stają się rozwój technologii cyfrowych, automatyzacja oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji, których znaczenie dla rozwoju województwa przedstawiono w kolejnym podrozdziale.

3.4 Zmiany technologiczne (AI, automatyzacja, cyfryzacja)

Transformacja cyfrowa została wskazana w Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 jako jeden z kierunków wzmacniania konkurencyjności regionu. Od czasu przyjęcia Strategii zakres i znaczenie tego procesu uległy jednak wyraźnemu rozszerzeniu. W 2021 r. transformacja cyfrowa była postrzegana przede wszystkim przez pryzmat rozwoju infrastruktury teleinformatycznej, cyfryzacji usług publicznych oraz podnoszenia kompetencji cyfrowych mieszkańców. W kolejnych latach, zwłaszcza po upowszechnieniu generatywnej sztucznej inteligencji od 2022 r., zaczęto traktować ją jako jeden z głównych czynników wzrostu produktywności, innowacyjności oraz odporności gospodarki na zmiany demograficzne, technologiczne i geopolityczne. Technologie cyfrowe przestały pełnić wyłącznie funkcję wspierającą działalność przedsiębiorstw i administracji, stając się elementem wpływającym na organizację procesów gospodarczych, sposób wykonywania pracy oraz funkcjonowanie usług publicznych.

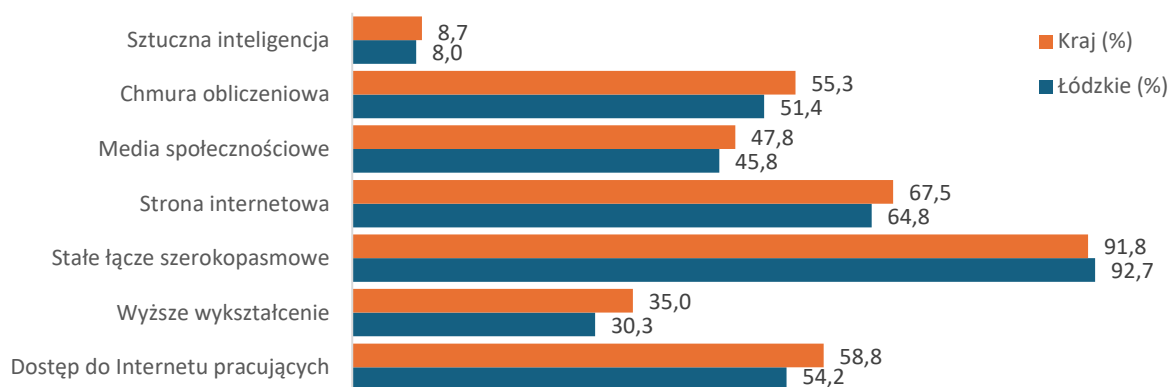
Zmiana ta znajduje odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych opracowanych po 2021 r. AI Act, Program polityki cyfrowej „Droga ku Cyfrowej Dekadzie 2030”, Kompas Konkurencyjności dla Unii Europejskiej, Europejska Strategia Bezpieczeństwa Gospodarczego, AI Continent Action Plan, a także Koncepcja Rozwoju Kraju 2050 oraz projekt Strategii Rozwoju Polski do 2035 r. wskazują rozwój sztucznej inteligencji jako jeden z podstawowych czynników zwiększania produktywności, wzmacniania innowacyjności oraz budowania długookresowej konkurencyjności gospodarki⁸⁵. Jednocześnie podkreślają znaczenie rozwoju kompetencji cyfrowych, infrastruktury danych, cyberbezpieczeństwa oraz zdolności przedsiębiorstw i administracji do wdrażania rozwiązań wykorzystujących sztuczną inteligencję.

Proces ten znajduje odzwierciedlenie również w działalności przedsiębiorstw. Według wyników badania Głównego Urzędu Statystycznego „Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach” wykorzystanie zaawansowanych usług cyfrowych w Polsce wyraźnie wzrosło w latach 2020–2025. Mimo istotnego wzrostu, obecnie województwo łódzkie

⁸⁵ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. ustanawiające zharmonizowane przepisy dotyczące sztucznej inteligencji (AI Act), Dz.U. UE L z 12.07.2024; Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2481 z dnia 14 grudnia 2022 r. ustanawiająca Program polityki „Droga ku Cyfrowej Dekadzie” do 2030 r., Dz.U. UE L 323 z 19.12.2022; European Commission, *A Competitiveness Compass for the EU*, Brussels 2025; European Commission, *European Economic Security Strategy*, Brussels 2023; European Commission, *AI Continent Action Plan*, Brussels 2025; Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Koncepcja Rozwoju Kraju 2050*, Warszawa 2025; Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Strategia Rozwoju Polski do 2035 roku* (projekt), Warszawa 2025.

odnotowuje wskaźniki dostępu do technologii cyfrowych nieco poniżej średniej krajowej. Odsetek pracujących z dostępem do Internetu w regionie wynosi 54,2% wobec 58,8% średniej krajowej (-4,6 pp.), co daje łódzkiemu dopiero 9. miejsce wśród 16 województw. Podobnie kształtuje się sytuacja z wykształceniem wyższym pracujących (30,3% vs 35,0% w kraju). Mocną stroną regionu jest infrastruktura telekomunikacyjna – 92,7% przedsiębiorstw korzysta ze stałego łącza szerokopasmowego, co przewyższa średnią krajową o 0,9 pp. W zakresie zaawansowanych technologii (systemy ERP, CRM, sztuczna inteligencja) województwo utrzymuje się na poziomie zbliżonym do średniej krajowej z niewielkimi różnicami rzędu 0,7-1,6 pp. Główne wyzwania regionu to zwiększenie dostępu do Internetu wśród pracowników oraz przyspieszenie adopcji rozwiązań chmurowych (51,4% vs 55,3%) i e-Doręczeń (47,4% vs 51,3%). Liderem cyfryzacji pozostaje Mazowieckie (73,4% pracujących z dostępem do Internetu), podczas gdy łódzkie znajduje się w połowie drogi między czołówką a województwami o najniższych wskaźnikach, takimi jak warmińsko-mazurskie (43,9%)⁸⁶.

Rysunek 6. Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach – województwo łódzkie na tle kraju



Źródło: Główny Urząd Statystyczny, Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2025 r.

Transformacja ta ma charakter jakościowy. W pierwszym etapie cyfryzacji przewagę konkurencyjną budowano przede wszystkim poprzez informatyzację przedsiębiorstw i administracji oraz rozwój usług elektronicznych. Obecnie coraz większego znaczenia nabiera zdolność do automatyzacji procesów, wykorzystania analityki danych, wspomagania decyzji z wykorzystaniem sztucznej inteligencji oraz szybkiego dostosowywania modeli biznesowych do zmieniającego się otoczenia technologicznego. Cyfryzacja staje się tym samym jednym z głównych mechanizmów zwiększania produktywności gospodarki. O skali zachodzących zmian świadczą prognozy dotyczące rynku pracy. Analizy McKinsey & Company wskazują, że do 2030 r. czynności odpowiadające około 49% czasu pracy wykonywanej obecnie w Polsce, odpowiadające potencjałowi około 7,3 mln miejsc pracy, mogą zostać zautomatyzowane. Szacunek ten odnosi się do automatyzacji wykonywanych zadań, a nie do całkowitej likwidacji stanowisk pracy⁸⁷. Oznacza to, że rozwój nowych technologii będzie prowadził przede wszystkim do zmiany charakteru pracy oraz zakresu wykonywanych obowiązków, zwiększając

⁸⁶ Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2025, [Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2025 r.](#), (dostęp: maj/czerwiec 2026).

⁸⁷ McKinsey & Company we współpracy z Forbes Polska, *Polska 2030. Szansa na skok do gospodarczej ekstraklasy*, Warszawa 2019, [Polska 2030. Szansa na skok do gospodarczej ekstraklasy](#), (dostęp: 19.07.2026).

zapotrzebowanie na kompetencje związane z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych i sztucznej inteligencji.

Znaczenie tych procesów jest dodatkowo wzmacniane przez pogłębiające się zmiany demograficzne. W warunkach malejącej liczby osób w wieku produkcyjnym oraz utrzymujących się niedoborów kadrowych wzrost produktywności staje się jednym z głównych źródeł dalszego rozwoju gospodarczego. W tym kontekście sztuczna inteligencja i automatyzacja są postrzegane nie tylko jako element polityki innowacyjnej, lecz również jako narzędzie umożliwiające bardziej efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów pracy, usprawnianie procesów organizacyjnych oraz utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstw.

Jednocześnie tempo automatyzacji polskiej gospodarki pozostaje niższe niż w wielu państwach Unii Europejskiej. Według danych International Federation of Robotics w polskim przetwórstwie przemysłowym na 10 tys. pracowników przypada 78 robotów, podczas gdy średnia unijna wynosi 219 robotów⁸⁸. Wskazuje to na znaczący potencjał dalszej robotyzacji przedsiębiorstw, która w warunkach narastających problemów demograficznych może stać się jednym z podstawowych czynników zwiększania produktywności i atrakcyjności inwestycyjnej regionów.

Skalę potencjalnego oddziaływania sztucznej inteligencji na rynek pracy dobrze ilustrują również analizy OECD. Z raportu OECD „Rethinking Regional Attractiveness: Łódzkie Region, Poland” (2025) wynika, że około 27,3% pracujących w województwie łódzkim wykonuje zawody charakteryzujące się wysoką ekspozycją na rozwiązania oparte na generatywnej sztucznej inteligencji⁸⁹. Wynik ten jest zbliżony do średniej krajowej, co oznacza, że wpływ nowych technologii na regionalny rynek pracy będzie porównywalny z większością regionów Polski. OECD podkreśla jednocześnie, że wysoka ekspozycja na AI nie oznacza automatycznej redukcji zatrudnienia. Znacznie częściej prowadzi do zmiany zakresu wykonywanych obowiązków, wzrostu produktywności oraz zwiększenia zapotrzebowania na kompetencje cyfrowe, analityczne i technologiczne.

Wnioski te znajdują potwierdzenie w badaniu przeprowadzonym na zlecenie Regionalnego Obserwatorium Rynku Pracy w Łodzi⁹⁰. Z wywiadów z ekspertami oraz przedstawicielami przedsiębiorstw wynika, że rozwiązania wykorzystujące sztuczną inteligencję są już stosowane przede wszystkim w analizie danych, obsłudze klienta, marketingu, logistyce oraz automatyzacji procesów administracyjnych. Respondenci wskazywali, że wdrażanie AI prowadzi przede wszystkim do zmiany organizacji pracy i sposobu wykonywania obowiązków, natomiast znacznie rzadziej do całkowitej eliminacji miejsc pracy. Coraz większego znaczenia nabiera więc zdolność współpracy z systemami wykorzystującymi sztuczną inteligencję oraz gotowość do systematycznego aktualizowania kwalifikacji zawodowych.

⁸⁸ International Federation of Robotics, *World Robotics 2024: Industrial Robots*, Frankfurt am Main 2024; zob. także: *Global Robot Density in Factories Doubled in Seven Years*, International Federation of Robotics, <https://ifr.org/ifr-press-releases/news/global-robot-density-in-factories-doubled-in-seven-years> (dostęp: 19.07.2026).

⁸⁹ OECD (2025), Nowe spojrzenie na atrakcyjność regionalną województwa łódzkiego w Polsce, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/en/about/programmes/rethinking-regional-attractiveness.html> (dostęp: 20.07.2026)

⁹⁰ Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi, Regionalne Obserwatorium Rynku Pracy, *Zastosowanie sztucznej inteligencji w procesie pracy. Szanse, wymagania, wyzwania dla pracowników i pracodawców. Przegląd branż w województwie łódzkim*, Łódź 2024, <https://wuplodz.praca.gov.pl/web/rorp/-/25829659-raport-zastosowanie-sztucznej-inteligencji-w-procesie-pracy-szanse-wymagania-wyzwania-dla-pracownikow-i-pracodawcow-przegląd-branz-w-województwie> (dostęp: 19.07.2026).

Rozwój sztucznej inteligencji oznacza jednocześnie wzrost zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowane kadry cyfrowe. Według danych Eurostatu specjaliści ICT stanowią 3,2% wszystkich pracujących w Polsce, podczas gdy średnia dla Unii Europejskiej wynosi 5,5%⁹¹. Pokazuje to, że rozwój gospodarki cyfrowej będzie wymagał nie tylko dalszego upowszechniania nowych technologii, lecz również zwiększenia podaży specjalistów posiadających zaawansowane kompetencje informatyczne, analityczne i technologiczne. W konsekwencji rośnie znaczenie kształcenia ustawicznego oraz dostosowywania systemu edukacji do zmieniających się potrzeb rynku pracy.

Transformacja cyfrowa obejmuje również administrację publiczną. W ostatnich latach zwiększyło się znaczenie elektronicznych usług publicznych, cyfrowego obiegu dokumentów, wykorzystania danych w procesach zarządzania oraz rozwiązań wspierających podejmowanie decyzji. Równocześnie wzrosło znaczenie cyberbezpieczeństwa oraz odporności infrastruktury informatycznej administracji publicznej⁹². Oznacza to, że cyfryzacja staje się nie tylko narzędziem zwiększania efektywności funkcjonowania instytucji publicznych, lecz również jednym z elementów budowania odporności państwa i regionów na zagrożenia o charakterze technologicznym.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że kierunek transformacji cyfrowej określony w Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 pozostaje aktualny, jednak po 2021 r. nastąpiło istotne rozszerzenie zakresu zjawisk wpływających na rozwój regionu. Strategia została opracowana przed gwałtownym rozwojem generatywnej sztucznej inteligencji oraz przyjęciem najważniejszych europejskich regulacji dotyczących AI, dlatego nie odnosi się do wielu zagadnień, które obecnie mają coraz większe znaczenie dla polityki rozwoju. Dotyczy to przede wszystkim wpływu sztucznej inteligencji na produktywność przedsiębiorstw, transformację modeli biznesowych, rozwój kompetencji przyszłości, zarządzanie danymi oraz cyberbezpieczeństwo.

Rozwój sztucznej inteligencji należy postrzegać przede wszystkim jako czynnik zwiększający produktywność oraz zmieniający sposób organizacji pracy, a nie wyłącznie jako potencjalne zagrożenie dla zatrudnienia. W warunkach postępującego starzenia się społeczeństwa i kurczących się zasobów pracy technologie cyfrowe stają się jednym z podstawowych uwarunkowań utrzymania konkurencyjności gospodarki regionalnej. W konsekwencji wyzwaniem polityki rozwoju nie jest już wyłącznie wspieranie procesu cyfryzacji, lecz tworzenie warunków sprzyjających odpowiedzialnemu wdrażaniu sztucznej inteligencji, rozwojowi kompetencji przyszłości, wzmocnieniu cyberbezpieczeństwa oraz zwiększaniu zdolności przedsiębiorstw i instytucji publicznych do efektywnego wykorzystywania nowych technologii.

3.5 Zmiany klimatyczne i środowiskowe

Zmiany klimatyczne oraz związana z nimi transformacja środowiskowa pozostają jednym z istotnych uwarunkowań rozwoju społeczno-gospodarczego województwa łódzkiego. W przeciwieństwie do transformacji cyfrowej zagadnienia te zostały szerzej uwzględnione w Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030. Po 2021 r. istotnie zmienił się jednak kontekst prowadzenia polityki rozwoju. Oprócz działań ukierunkowanych na ograniczanie emisji gazów cieplarnianych coraz większego znaczenia nabrały kwestie adaptacji do zmian klimatu, bezpieczeństwa energetycznego

⁹¹ Eurostat, *ICT specialists in employment*, baza danych *Digital economy and society statistics*, aktualizacja 2024, [eurostat](#) (dostęp: 19.07.2026).

⁹² Uchwała nr 130 Rady Ministrów z dnia 9 czerwca 2026 r. w sprawie przyjęcia Strategii Cyfryzacji Państwa, M.P. 2026 poz. 620.

oraz budowania odporności regionów na skutki ekstremalnych zjawisk pogodowych. W praktyce oznacza to przesunięcie akcentów z polityki koncentrującej się przede wszystkim na ograniczaniu presji na środowisko w kierunku działań zwiększających zdolność regionów do funkcjonowania w warunkach postępujących zmian klimatu.

Zmiana ta wynika z coraz wyraźniej obserwowanych skutków zmian klimatycznych. Według danych programu Copernicus Climate Change Service rok 2023 był najcieplejszym rokiem w historii pomiarów, natomiast 2024 r. utrzymał rekordowo wysokie wartości średniej temperatury globalnej, przekraczając w ujęciu rocznym próg 1,5°C powyżej poziomu przedprzemysłowego⁹³. Równocześnie Światowa Organizacja Meteorologiczna (WMO) wskazuje na systematyczny wzrost częstotliwości i intensywności zjawisk ekstremalnych, takich jak fale upałów, długotrwałe susze, opady nawałne czy gwałtowne burze. Zjawiska te coraz silniej oddziałują na funkcjonowanie infrastruktury, rolnictwa, gospodarki wodnej oraz bezpieczeństwo mieszkańców, powodując, że działania adaptacyjne stają się równie istotnym elementem polityki rozwoju jak ograniczanie emisji gazów cieplarnianych.

Zmiana ta znajduje odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych opracowanych po 2021 r. Pakiet Fit for 55, plan REPowerEU, projekt zaktualizowanego Krajowego Planu w dziedzinie Energii i Klimatu, a także projekt Strategii Rozwoju Polski do 2035 r. wskazują, że transformacja klimatyczna powinna być realizowana równolegle z budowaniem bezpieczeństwa energetycznego oraz zwiększaniem odporności gospodarki i społeczeństwa na skutki zmian klimatu. Coraz większy nacisk kładziony jest na rozwój odnawialnych źródeł energii, poprawę efektywności energetycznej, zwiększanie retencji, ochronę zasobów wodnych, rozwój zielono-błękitnej infrastruktury oraz rozwiązania oparte na przyrodzie (*nature-based solutions*), ograniczające skutki susz, fal upałów i deszczy nawałnych. Tendencje te znajdują odzwierciedlenie również w danych statystycznych. Według Eurostatu udział energii ze źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii brutto w Polsce wzrósł z około 16% w 2020 r. do ponad 17,7% w 2024 r., co odzwierciedla przyspieszenie transformacji energetycznej po kryzysie energetycznym wywołanym agresją Rosji na Ukrainę⁹⁴.

Zmiany te znajdują odzwierciedlenie również w Programie Ochrony Środowiska Województwa łódzkiego na lata 2025–2028 z perspektywą do 2032 r., który wskazuje adaptację do zmian klimatu jako jedno z wyzwań rozwojowych regionu. Dokument podkreśla konieczność integrowania polityki środowiskowej z planowaniem rozwoju regionalnego oraz wzmacniania odporności województwa poprzez działania związane z ochroną zasobów wodnych, ograniczaniem skutków suszy, rozwojem retencji, ochroną bioróżnorodności oraz zwiększaniem udziału zielonej infrastruktury⁹⁵. Znaczenie tych procesów jest szczególnie widoczne w województwie łódzkim, które równolegle realizuje proces

⁹³ Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy Instytut Badawczy, *Kluczowe fakty klimatyczne 2024*, Warszawa 2025, <https://climate.ios.edu.pl/kluczowe-fakty-klimatyczne-2024/> (dostęp: 19.07.2026).

⁹⁴ Eurostat, *Renewable energy statistics, Statistics Explained*, [eurostat](https://ec.europa.eu/eurostat) (dostęp: 19.07.2026)

⁹⁵ Sejmik Województwa łódzkiego, *Program ochrony środowiska województwa łódzkiego na lata 2021–2024 z perspektywą do 2028*, przyjęty uchwałą Nr XXXIV/445/21 z dnia 27 sierpnia 2021 r., Łódź 2021, <https://www.lodzkie.pl/srodowisko/program-ochrony-srodowiska-wojewodztwa-lodzkiego-na-lata-2021-2024-z-perspektywa-do-2028> (dostęp: 19.07.2026).

transformacji energetycznej związany z odchodzeniem od wydobycia i wykorzystania węgla brunatnego oraz wdrażaniem przedsięwzięć finansowanych z Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji⁹⁶.

Rysunek 7. Zasięg przestrzennego oddziaływania Terytorialnego Planu Sprawiedliwej Transformacji



Źródło: [Proгноza-oddziaływania-na-srodowisko-do-TPST-WL.pdf](https://strategia.lodzkie.pl/wp-content/uploads/2023/04/1.-Terytorialny-Plan-Sprawiedliwej-Transformacji-Wojewodztwa-Lodzkiego.pdf).

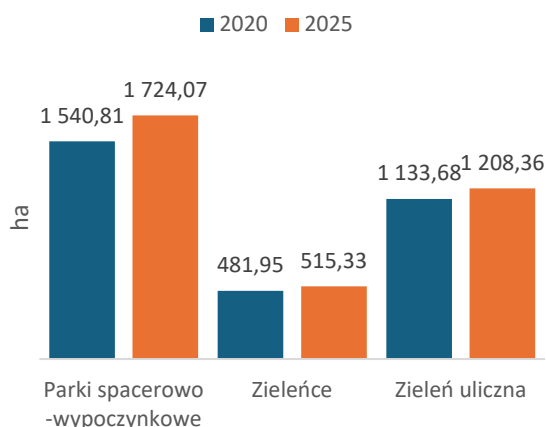
Jednocześnie region należy do obszarów szczególnie narażonych na skutki zmian klimatu w zakresie gospodarowania zasobami wodnymi. Opracowania Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie wskazują, że znaczna część województwa charakteryzuje się wysokim lub bardzo wysokim stopniem zagrożenia suszą rolniczą i hydrologiczną⁹⁷. Województwo łódzkie należy również do regionów o jednych z najniższych zasobów wodnych w kraju, co zwiększa podatność gospodarki, rolnictwa i mieszkańców na skutki długotrwałych okresów bezopadowych. W konsekwencji działania związane z retencją, racjonalnym gospodarowaniem wodą oraz ochroną zasobów wodnych stają się

⁹⁶ Zarząd Województwa Łódzkiego, *Terytorialny Plan Sprawiedliwej Transformacji Województwa Łódzkiego*, załącznik do Uchwały Nr 317/23 Zarządu Województwa Łódzkiego z dnia 14 kwietnia 2023 r., Łódź 2023, <https://strategia.lodzkie.pl/wp-content/uploads/2023/04/1.-Terytorialny-Plan-Sprawiedliwej-Transformacji-Wojewodztwa-Lodzkiego.pdf> (dostęp: 19.07.2026).

⁹⁷ Program ochrony środowiska województwa łódzkiego na lata 2025-2028 z perspektywą do 2032, rozdział 3.4.5. Zagrożenie suszą.

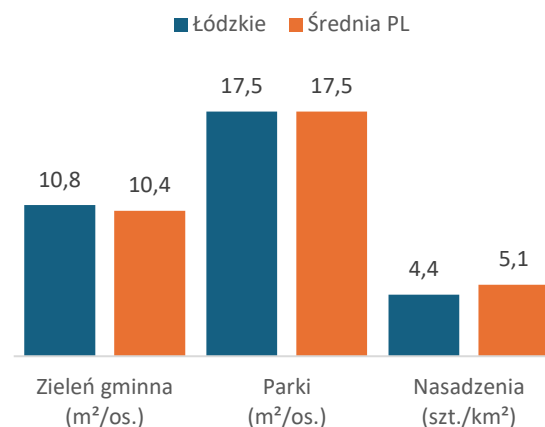
jednym z podstawowych warunków utrzymania bezpieczeństwa środowiskowego i gospodarczego regionu.

Rysunek 8. Porównanie terenów zieleni w województwie łódzkim między (2020 vs. 2025)



Źródło: Główny Urząd Statystyczny Bank Danych Lokalnych, podgrupa: Tereny zieleni (P2596) Warszawa 2025, <https://bdl.stat.gov.pl>.

Rysunek 9. Tereny zieleni w województwie łódzkim na tle średniej krajowej (2025)



Źródło: Główny Urząd Statystyczny Bank Danych Lokalnych, podgrupa: Tereny zieleni - wskaźniki (P3303), Warszawa 2025, <https://bdl.stat.gov.pl>.

Rosnące znaczenie działań adaptacyjnych znajduje odzwierciedlenie również w danych statystycznych. Choć obecnie województwo łódzkie na tle pozostałych regionów Polski prezentuje się jako region o przeciętnym poziomie terenów zieleni, to w latach 2020–2025 powierzchnia parków spacerowo-wypoczynkowych w województwie łódzkim zwiększyła się z 1 540,81 ha do 1 724,07 ha. Pod względem powierzchni gminnych terenów zieleni przypadających na jednego mieszkańca (10,8 m²) województwo plasuje się nieznacznie powyżej średniej krajowej (10,4 m²), zajmując 6. miejsce wśród 16 województw. W kategorii powierzchni parków (17,5 m²), Łódzkie osiąga wartość równą średniej krajowej, choć dystans do lidera - województwa lubuskiego (27,2 m²) - wynosi niemal 10 m² na osobę. Obszarem wymagającym poprawy są nasadzenia drzew i krzewów. Z wynikiem 4,4 szt. na km² województwo zajmuje dopiero 10. pozycję⁹⁸. Dane te wskazują na wyraźne zwiększenie skali działań ukierunkowanych na rozwój zielonej infrastruktury oraz zwiększanie zdolności retencyjnych regionu, które obecnie stanowią jeden z podstawowych elementów adaptacji do zmian klimatu.

Program Ochrony Środowiska zwraca również uwagę, że skuteczna adaptacja do zmian klimatu wymaga nie tylko realizacji inwestycji infrastrukturalnych, lecz także uwzględniania aspektów środowiskowych w planowaniu przestrzennym, rozwoju systemów monitorowania zagrożeń oraz ochrony ekosystemów pełniących funkcje retencyjne⁹⁹. Coraz większego znaczenia nabierają działania służące odtwarzaniu naturalnej retencji, zwiększaniu powierzchni biologicznie czynnych, ochronie terenów podmokłych oraz wykorzystaniu rozwiązań opartych na przyrodzie, które

⁹⁸ Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, podgrupa: Tereny zieleni (P2596) Warszawa 2025, <https://bdl.stat.gov.pl>, (dostęp: maj/czerwiec 2026).

⁹⁹ Program ochrony środowiska województwa łódzkiego na lata 2025–2028 z perspektywą do 2032, w szczególności rozdziały: 3.9.5. Zasoby przyrodnicze i leśne w kontekście adaptacji do zmian klimatu oraz 3.9.7. Zagadnienia horyzontalne – zasoby przyrodnicze

jednocześnie poprawiają jakość środowiska, ograniczają skutki ekstremalnych zjawisk pogodowych oraz zwiększają odporność regionu na zmiany klimatu.

Skala transformacji klimatycznej widoczna jest również na poziomie europejskim. Według Europejskiej Agencji Środowiska (EEA) emisja gazów cieplarnianych w Unii Europejskiej w 2023 r. była o około 37% niższa niż w 1990 r., co potwierdza, że transformacja klimatyczna stała się długookresowym procesem obejmującym wszystkie sektory gospodarki¹⁰⁰. Coraz większego znaczenia nabiera jednak nie tylko ograniczanie emisji, lecz także zwiększanie odporności społecznej, gospodarczej i środowiskowej na skutki postępujących zmian klimatu.

W świetle przeprowadzonej analizy należy uznać, że kierunki rozwoju odnoszące się do ochrony środowiska, transformacji energetycznej oraz adaptacji do zmian klimatu wskazane w Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 pozostają aktualne i trafne. Jednocześnie po 2021 r. wyraźnie wzrosło znaczenie budowania odporności klimatycznej regionu. Szczęólnego znaczenia nabrały działania związane z przeciwdziałaniem skutkom suszy, zwiększaniem retencji, rozwojem zielono-błękitnej infrastruktury, ochroną zasobów wodnych oraz uwzględnianiem aspektów adaptacyjnych w planowaniu przestrzennym i zarządzaniu rozwojem. Oznacza to, że podstawowe kierunki Strategii zachowują swoją aktualność, jednak w przypadku kolejnej aktualizacji dokumentu zasadne byłoby silniejsze wyeksponowanie zagadnień związanych z odpornością klimatyczną, bezpieczeństwem wodnym oraz rozwiązaniami opartymi na przyrodzie, które w ostatnich latach stały się jednym z istotnych elementów polityki rozwoju na poziomie europejskim, krajowym i regionalnym. Współcześnie polityka klimatyczna nie jest już wyłącznie elementem ochrony środowiska, lecz jednym z podstawowych instrumentów wzmacniania bezpieczeństwa energetycznego, bezpieczeństwa wodnego oraz długookresowej odporności społeczno-gospodarczej regionów.

4 Ocena aktualności założeń oraz realizacji SRWŁ 2030

4.1 Ocena aktualności i trafności diagnozy oraz wyzwań rozwojowych

4.1.1 Aktualność diagnozy społeczno-gospodarczej

Diagnoza społeczno-gospodarcza stanowi punkt wyjścia dla całej Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, ponieważ identyfikuje najważniejsze uwarunkowania, potencjały oraz bariery rozwoju regionu. Od jej trafności i aktualności zależy, czy przyjęte cele oraz kierunki działań odpowiadają rzeczywistym potrzebom województwa i zachodzącym zmianom społeczno-gospodarczym. Z tego względu w ramach ewaluacji dokonano oceny, na ile diagnoza zachowała swoją aktualność oraz zdolność do wspierania prowadzenia polityki rozwoju w zmieniających się uwarunkowaniach.

Przeprowadzona analiza desk research wskazuje, że diagnoza społeczno-gospodarcza stanowiąca podstawę Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 zachowała wysoką aktualność i trafność. Zidentyfikowane w dokumencie procesy rozwojowe nadal wyznaczają kierunki przemian zachodzących w regionie, a większość kluczowych problemów rozwojowych wskazanych w Strategii nie tylko nie utraciła znaczenia, lecz w wielu przypadkach uległa dalszemu pogłębieniu. Dotyczy to

¹⁰⁰ Komisja Europejska. (2026, 22 maja). *Działania w dziedzinie klimatu*. https://commission.europa.eu/topics/climate-action_pl (dostęp: 20.07.2026).

przede wszystkim procesów demograficznych, sytuacji na rynku pracy, wyzwań związanych z transformacją gospodarczą i energetyczną, zmian klimatu oraz utrzymujących się dysproporcji terytorialnych.

Największą trwałością charakteryzuje się diagnoza procesów demograficznych. Analiza danych z lat 2020–2025 potwierdza utrzymywanie się depopulacji, ujemnego przyrostu naturalnego, postępującego starzenia się społeczeństwa oraz zmniejszania liczby osób w wieku produkcyjnym. Pogłębiające się niekorzystne zmiany struktury wieku oraz odpływ części młodych mieszkańców powodują, że kwestie demograficzne stają się jednym z głównych czynników determinujących możliwości rozwoju gospodarczego, rynku pracy oraz organizacji usług publicznych. Prognozy Głównego Urzędu Statystycznego wskazują, że tendencje te będą utrzymywać się również w kolejnych dekadach, co potwierdza trafność kierunku diagnozy przyjętej w Strategii.

Również diagnoza gospodarcza pozostaje w dużym stopniu aktualna. Województwo nadal opiera swój rozwój na silnym sektorze przemysłowym, korzystnym położeniu transportowym oraz rozwijających się funkcjach logistycznych i produkcyjnych. Jednocześnie utrzymują się bariery związane z poziomem innowacyjności, produktywnością przedsiębiorstw, niedoborem wykwalifikowanych pracowników oraz koniecznością transformacji energetycznej i technologicznej. W ostatnich latach wyraźnie wzrosło natomiast znaczenie nowych czynników wpływających na konkurencyjność regionów, takich jak rozwój sztucznej inteligencji, automatyzacja procesów produkcyjnych, cyfryzacja usług oraz bezpieczeństwo technologiczne i energetyczne. Nie zmieniają one zasadniczych kierunków rozwoju wskazanych w Strategii, lecz rozszerzają katalog uwarunkowań wymagających uwzględnienia podczas jej realizacji.

Aktualność zachowuje również diagnoza dotycząca zróżnicowań przestrzennych województwa. Nadal obserwowane są różnice pomiędzy obszarem metropolitalnym Łodzi a częścią obszarów peryferyjnych, zwłaszcza w zakresie zmian demograficznych, dostępności usług publicznych oraz potencjału gospodarczego. Jednocześnie w ostatnich latach wyraźniej uwidoczniły się procesy suburbanizacji oraz dalszego różnicowania potencjałów rozwojowych poszczególnych części regionu, co wzmacnia znaczenie zintegrowanego podejścia terytorialnego oraz instrumentów ukierunkowanych na obszary strategicznej interwencji.

Przeprowadzone analizy potwierdzają także trafność identyfikacji wyzwań środowiskowych i klimatycznych. Problemy związane z adaptacją do zmian klimatu, transformacją energetyczną, poprawą jakości powietrza oraz zwiększaniem efektywności gospodarowania zasobami pozostają jednymi z najważniejszych determinant rozwoju województwa. Po 2021 r. ich znaczenie dodatkowo wzrosło w związku z sytuacją geopolityczną, zmianami na europejskim rynku energii oraz przyspieszeniem transformacji w kierunku gospodarki niskoemisyjnej.

Największe zmiany dotyczą natomiast kontekstu prowadzenia polityki rozwoju. Strategia została opracowana przed wystąpieniem części zjawisk, które obecnie w istotny sposób wpływają na funkcjonowanie regionów. Dotyczy to przede wszystkim skutków agresji Rosji na Ukrainę, wzrostu znaczenia bezpieczeństwa energetycznego i infrastrukturalnego, rozwoju sztucznej inteligencji, przyspieszenia transformacji cyfrowej oraz rosnącej roli odporności społeczno-gospodarczej. Czynniki te nie podważają trafności diagnozy zawartej w Strategii, lecz rozszerzają katalog uwarunkowań, które powinny być uwzględniane podczas jej wdrażania i monitorowania.

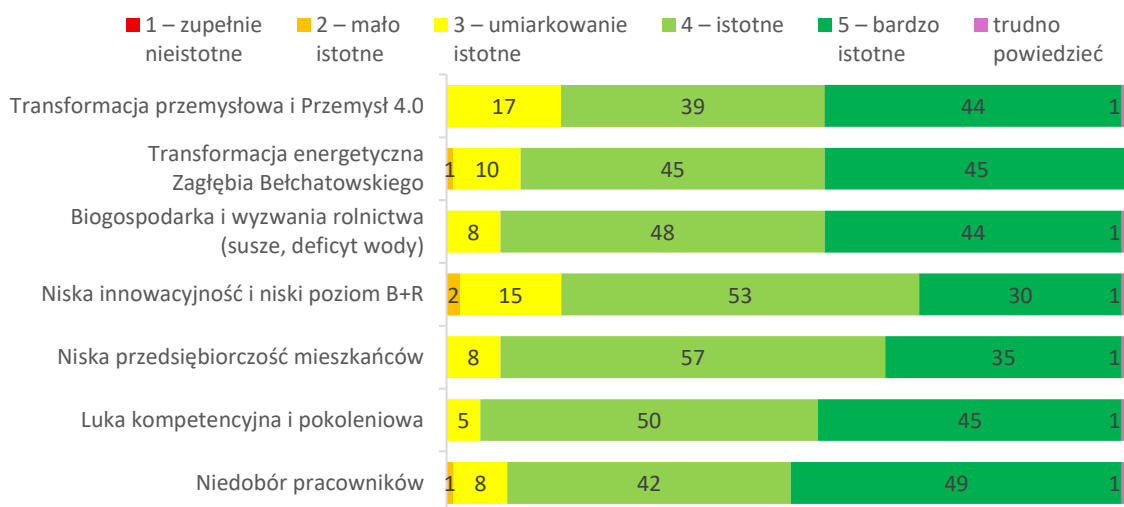
W świetle przeprowadzonych analiz należy stwierdzić, że diagnoza społeczno-gospodarcza zawarta w Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 pozostaje aktualna i właściwie identyfikuje podstawowe procesy rozwojowe zachodzące w regionie. W okresie objętym ewaluacją nie zidentyfikowano procesów, które podważyłyby podstawowe rozpoznanie potencjałów i barier rozwoju województwa. Potwierdzają to opinie interesariuszy oraz badane dokumenty. Oznacza to, że Strategia nadal trafnie opisuje główne mechanizmy rozwojowe regionu i zachowuje wysoką wartość jako podstawa prowadzenia polityki regionalnej.

Największe zmiany dotyczą obszarów, których znaczenie istotnie wzrosło po 2021 roku. Należą do nich przede wszystkim bezpieczeństwo energetyczne i surowcowe, transformacja regionu bełchatowskiego, budowanie odporności regionu na sytuacje kryzysowe, rozwój sztucznej inteligencji i automatyzacji, cyberbezpieczeństwo oraz konsekwencje zmian geopolitycznych wywołanych agresją Rosji na Ukrainę. Zjawiska te wpływają obecnie na funkcjonowanie rynku pracy, bezpieczeństwo dostaw energii, kierunki transformacji gospodarczej, odporność infrastruktury krytycznej oraz sposób prowadzenia polityki rozwoju. W momencie opracowywania Strategii ich znaczenie było jednak wyraźnie mniejsze lub nie było jeszcze możliwe do pełnego rozpoznania. Nie oznacza to, że diagnoza społeczno-gospodarcza jest niekompletna lub błędna. Trafnie odzwierciedlała uwarunkowania rozwojowe istniejące w momencie opracowania Strategii. Jednocześnie dynamiczny charakter procesów społecznych, gospodarczych i geopolitycznych powoduje, że diagnoza strategiczna wymaga systematycznej aktualizacji i pogłębiania, tak aby mogła nadal stanowić wiarygodną podstawę monitorowania zmian oraz oceny trafności prowadzonej polityki rozwoju.

Z przeprowadzonych analiz wynika również, że dla zachowania aktualności Strategii niezbędne jest regularne pogłębianie diagnozy społeczno-gospodarczej w ramach procesu monitorowania. Pozwala to nie tylko śledzić zmiany wartości wskaźników, ale również identyfikować nowe zjawiska i wyzwania rozwojowe, których sam monitoring ilościowy nie jest w stanie w pełni uchwycić.

Wyniki badania CAWI potwierdzają wysoką aktualność zasadniczych wyzwań rozwojowych wskazanych w Strategii. Respondenci oceniali niemal wszystkie analizowane zjawiska jako istotne lub bardzo istotne, co wskazuje na szeroki konsensus co do trafności przyjętej diagnozy. W obszarze gospodarczym oraz przestrzenno-środowiskowym częściej dominowały odpowiedzi „istotne” niż „bardzo istotne”, co może sugerować, że procesy takie jak transformacja przemysłowa, niedobór pracowników, zmiany klimatyczne czy wyzwania infrastrukturalne są postrzegane jako długookresowe problemy strukturalne, których skutki mają często charakter pośredni. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

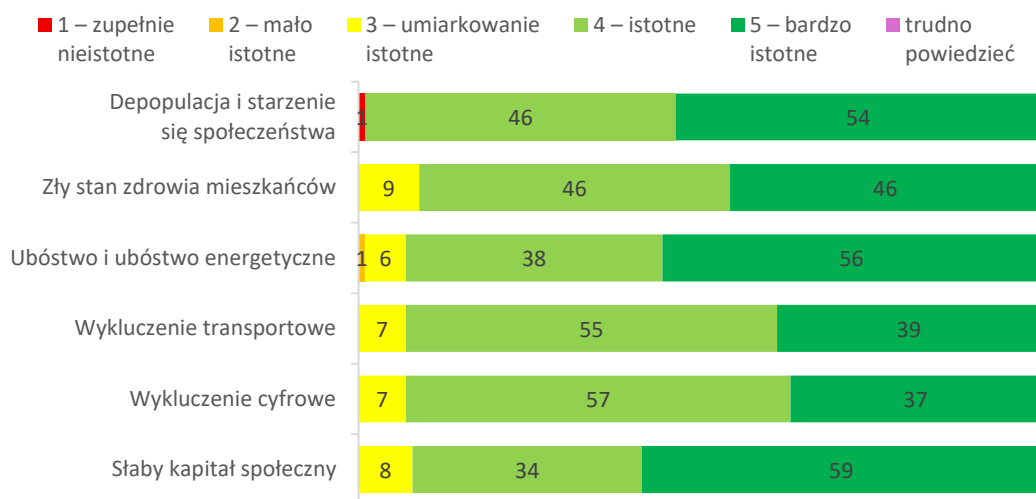
Rysunek 10. Jak ocenia Pan/Pani znaczenie poniższych zjawisk dla rozwoju województwa łódzkiego? (Strefa gospodarcza)



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Odmienne kształtował się odbiór wyzwań społecznych, które częściej uzyskiwały oceny jednoznacznie najwyższe. Dotyczyło to zwłaszcza depopulacji, starzenia się społeczeństwa, ubóstwa oraz słabego kapitału społecznego. Można założyć, że problemy społeczne są postrzegane jako szczególnie pilne, ponieważ ich konsekwencje pozostają bezpośrednio widoczne w codziennym funkcjonowaniu mieszkańców, instytucji publicznych oraz lokalnych wspólnot. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

Rysunek 11. Jak ocenia Pan/Pani znaczenie poniższych zjawisk dla rozwoju województwa łódzkiego? (Strefa społeczna)

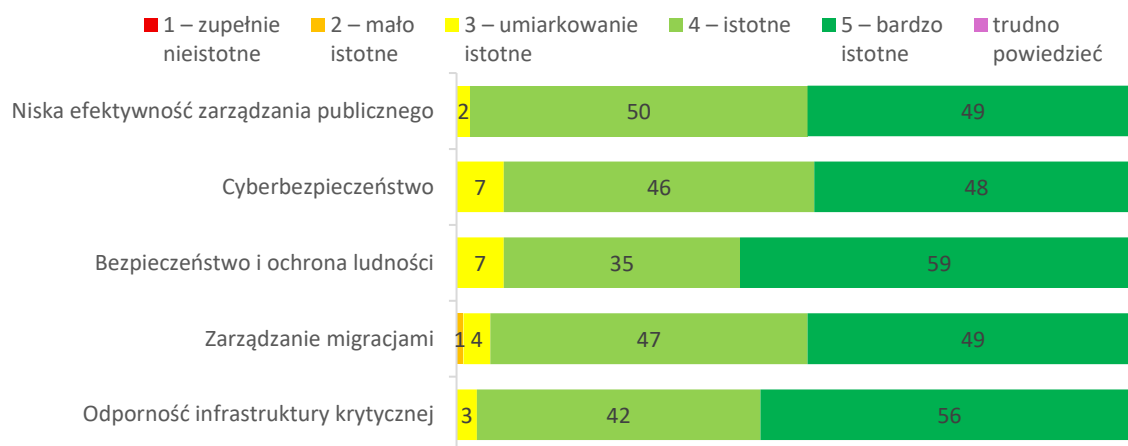


Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

W obszarze Zarządzanie i bezpieczeństwo najmocniej wyróżniają się kwestie związane z bezpieczeństwem i odpornością systemową. Bezpieczeństwo i ochrona ludności oraz odporność infrastruktury krytycznej należały do obszarów najczęściej ocenianych jako bardzo istotne. Wysoką wrażliwość respondentów na te zagadnienia można wiązać z kontekstem geopolitycznym ostatnich

lat, który zwiększył społeczną i instytucjonalną świadomość zagrożeń oraz znaczenie zdolności reagowania kryzysowego. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

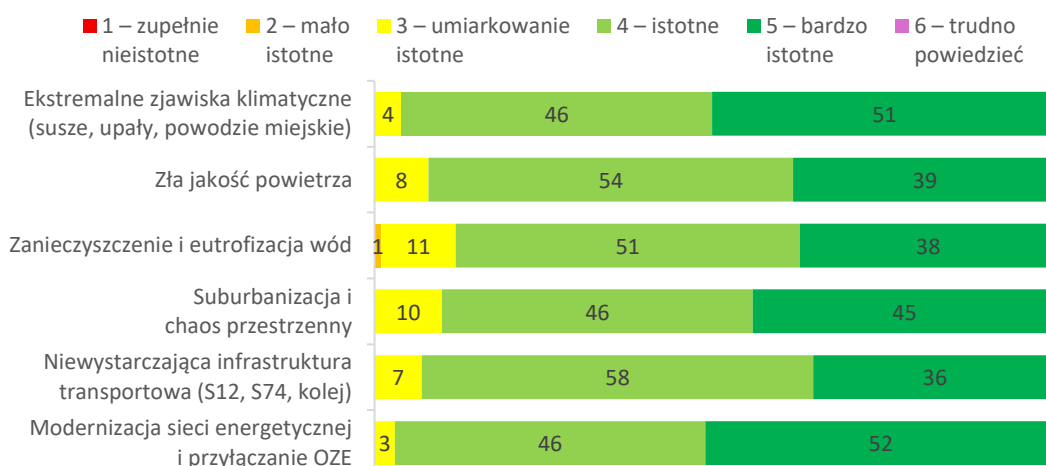
Rysunek 12. Jak ocenia Pan/Pani znaczenie poniższych zjawisk dla rozwoju województwa łódzkiego? (Zarządzanie i bezpieczeństwo)



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Percepcja zagadnień ze strefy przestrzennej i środowiskowej ponownie pokazała, że respondenci z większą wrażliwością podchodzą do zjawisk, które mają okazję zaobserwować lub odczuć osobiście, natomiast z nieco większym dystansem traktują zjawiska mniej odczuwalne na co dzień. Za najistotniejsze w zakresie przestrzeni i środowiska uznano modernizację sieci energetycznej i przyłączenie OZE. Nieznacznie niższe oceny istotności uzyskały wyzwania związane z Ekstremalnymi zjawiskami klimatycznymi. W ocenie pozostałych zjawisk przeważały wskazania z niższej kategorii „istotne”. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

Rysunek 13. Jak ocenia Pan/Pani znaczenie poniższych zjawisk dla rozwoju województwa łódzkiego? (Strefa przestrzenna i środowiskowa)



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Na uwagę zasługują również różnice pomiędzy grupami respondentów. Odpowiedzi wskazujące niższą wagę analizowanych problemów pojawiały się niemal wyłącznie wśród przedstawicieli administracji publicznej. Z kolei respondenci reprezentujący sektor przedsiębiorstw oraz pomioty społeczne praktycznie nie formułowali ocen obniżający znaczenie analizowanych wyzwań. Może to

wskazywać na odmienne perspektywy oceny wynikające z pełnionych ról i zakresu doświadczeń poszczególnych grup respondentów. Przedstawiciele administracji publicznej częściej odnoszą ocenę do całokształtu procesów zachodzących w regionie, podczas gdy przedsiębiorcy i przedstawiciele organizacji społecznych częściej formułują opinie z perspektywy bezpośrednich doświadczeń związanych z prowadzoną działalnością.

Wnioski te znajdują potwierdzenie w materiale jakościowym. Respondenci wywiadów indywidualnych i paneli eksperckich zgodnie wskazywali, że największym atutem diagnozy pozostaje trafne rozpoznanie długookresowych procesów rozwojowych. Jak podkreślano podczas jednego z paneli: *„Dla mnie dokument na mocnym poziomie uogólnienia w sferze operacyjnej, ale na bardzo dobrej sferze diagnostycznej oparty. Czyli te wyzwania są aktualne, rzeczywiste, globalne, określone w skali regionalnej. To jest jego największy w moim zdaniem plus.”*

Jednocześnie podkreślano, że zmianie uległy w głównej mierze tempo i intensywność części zjawisk, szczególnie procesów demograficznych, których dynamika okazała się większa, niż zakładano na etapie opracowywania Strategii. Dobrze oddaje to cytat: *„Strategia się zdezaktualizowała, jeżeli chodzi o demografię. To znaczy ona określała negatywne trendy demograficzne, ale przyspieszenie, jakie nastąpiło w ostatnich 3–4 latach, po pandemii, jest niesamowite. (.) Mam do czynienia w tej chwili z tępnieniem. To nie jest kwestia procesu. Doszło do złamania po prostu demograficznego.”*

Podobne obserwacje dotyczyły sfery gospodarczej, gdzie warunki funkcjonowania regionu istotnie zmienił kryzys energetyczny, potem inflacja oraz napięcia geopolityczne. Jak podsumował to jeden z rozmówców: *„Sytuacja gospodarcza zmieniła się dość mocno od tego czasu. Mieliśmy fazę i wysokiej inflacji, mieliśmy fazę też niepokoju związanych z wojną rosyjsko-ukraińską. (.) W tej części ekonomicznej czy gospodarczej raczej należałoby tę diagnozę powtórzyć”. W odniesieniu do procesów przestrzennych, zwracano zaś uwagę na potrzebę silniejszego uwzględnienia różnicowań subregionalnych.*

Respondenci zwracali również uwagę, że praktyczne wykorzystanie diagnozy ograniczać może duża objętość dokumentu oraz wysoki poziom szczegółowości, co utrudnia szybkie identyfikowanie kluczowych wniosków.

Z perspektywy kryterium trafności można stwierdzić, że diagnoza społeczno-gospodarcza SRWŁ 2030 zachowała wysoką wartość analityczną i nadal stanowi adekwatną podstawę prowadzenia polityki rozwoju regionalnego. Aktualizacji wymagają głównie elementy odnoszące się do nowych uwarunkowań technologicznych, energetycznych i geopolitycznych, które zostały szeroko opisane w we wcześniejszych rozdziałach. W przyszłości dużego znaczenia może też nabrać pogłębienie analizy różnicowań subregionalnych w zidentyfikowanych wyzwaniach rozwojowych, co pozwoli między innymi lepiej dostosować funkcjonujące ZPS do zidentyfikowanych wyzwań rozwojowych.

Warto zwrócić uwagę, że zastrzeżenia respondentów nie dotyczyły jakości merytorycznej diagnozy, ale krytykowano objętości dokumentu, jego złożoności oraz sposób uporządkowania informacji. Wskazywano, że rozbudowana forma utrudnia identyfikację najważniejszych wyzwań i ogranicza praktyczne wykorzystanie dokumentu przez jego odbiorców. Wyczerpująco podsumował to jeden z panelistów: *„Ten dokument strategiczny, on jest strasznie obszerny, tak? On jest naprawdę ogromny. (...) po prostu to jest trochę tak, że tego jest za dużo i to jest zbyt duże. Jak się chce objąć wszystko, specjaliści od wszystkiego na niczym się dobrze nie znają”.*

4.1.2 Aktualność trendów rozwojowych

Jednym z elementów SRWŁ 2030 jest identyfikacja najważniejszych trendów rozwojowych oddziałujących na kondycję województwa. Ich uwzględnienie pozwala dostosować kierunki interwencji do długofalowych procesów zachodzących w otoczeniu społecznym, gospodarczym, technologicznym i środowiskowym. W Strategii wskazano dziewięć kluczowych trendów: globalizację, cyfryzację i rozwój społeczeństwa informacyjnego, Przemysł 4.0, alternatywne źródła napędu, zmiany demograficzne, zmiany klimatyczne, transformację gospodarki w kierunku neutralności klimatycznej, kurczące się zasoby naturalne i rozwój gospodarki o obiegu zamkniętym oraz nowe globalne wyzwania związane ze skutkami pandemii COVID-19 i troską o bezpieczeństwo, wywołaną głównie agresją Rosji na Ukrainę. Celem badania była ocena aktualności tych trendów oraz identyfikacja obszarów wymagających doprecyzowania lub rozszerzenia w procesie aktualizacji Strategii.

Analiza danych zastanych oraz materiałów pozyskany z badań jakościowych, to jest z wywiadów indywidualnych i paneli eksperckich wskazują, że zasadnicze trendy rozwojowe zidentyfikowane w SRWŁ 2030 zachowały aktualność i nadal trafnie opisują kierunki przemian wpływających na rozwój województwa łódzkiego. Przeprowadzone badania nie wskazują na potrzebę redefinicji podstawowych kierunków rozwoju regionu. Zmianie uległy zaś tempo i skala części procesów oraz znaczenie nowych czynników zewnętrznych wpływających na ich przebieg.

Szczególnie widoczne jest to w obszarze przemian demograficznych. Zarówno analiza danych zastanych jak i opinie respondentów potwierdzają, że Strategia trafnie rozpoznała kierunek zmian związany z depopulacją i starzeniem się społeczeństwa, jednak skutki tych procesów są obecnie bardziej odczuwalne niż w momencie tworzenia dokumentu. Dotyczy to w szczególności rynku pracy, systemu usług publicznych oraz polityki społecznej. Respondenci zwracali uwagę, że postępujące zmiany demograficzne wymagają nie tylko dalszego monitorowania, lecz również dostosowania modelu świadczenia usług publicznych, w szczególności poprzez rozwój usług środowiskowych oraz dalszą deinstytucjonalizację wsparcia.

Podobny mechanizm widoczny jest w obszarze transformacji gospodarczej i technologicznej. Badania potwierdzają aktualność trendów związanych z cyfryzacją i modernizacją gospodarki, jednak badania panelowe wskazują, że ich znaczenie uległo wyraźnej zmianie. Najsilniej dotyczy to rozwoju sztucznej inteligencji, która w momencie opracowywania Strategii była postrzegana jako element szerszej transformacji cyfrowej, zaś obecnie jest uznawana za jeden z kluczowych czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw, funkcjonowanie administracji publicznej, edukację oraz strukturę zatrudnienia. W ocenie respondentów istniejące w dokumencie odniesienia do cyfryzacji i Przemysłu 4.0. nie oddają w pełni skali zachodzących zmian, co wskazuje na potrzebę silniejszego powiązania polityki rozwoju z budowaniem nowych kompetencji cyfrowych.

Znaczenie trendów związanych z transformacją energetyczną również uległo wyraźnej zmianie. Po 2021 roku, w wyniku kryzysu energetycznego oraz zmian geopolitycznych, proces ten zyskał dodatkowy wymiar związany z bezpieczeństwem energetycznym, odpornością infrastruktury oraz dywersyfikacją źródeł energii. Oznacza to, że transformacja energetyczna przestała być postrzegana wyłącznie przez pryzmat polityki klimatycznej, a coraz silniej wiązana jest z szeroko rozumianym bezpieczeństwem rozwojowym regionu.

Istotnie wzrosło również znaczenie bezpieczeństwa i odporności regionu na sytuacje kryzysowe. O ile w momencie opracowywania Strategii głównym punktem odniesienia pozostawała pandemia COVID-19, to obecna dyskusja toczy się wokół zagrożeń hybrydowych, cyberbezpieczeństwo, ochrony infrastruktury krytycznej oraz zdolności instytucji publicznych do reagowania na sytuacje nadzwyczajne. Respondenci podkreślali, że bezpieczeństwo powinno być rozumiane szerzej niż dotychczas i obejmować również odporność społeczną, gospodarczą oraz środowiskową.

W rozmowach z respondentami wyróżniło się także rosnące znaczenie trendów środowiskowych. Sam kierunek działań określonych w Strategii oceniono jako właściwy, jednak wskazywano na potrzebę silniejszego akcentowania adaptacji do zmian klimatu, zwłaszcza w kontekście ekstremalnych zjawisk pogodowych, deficytu zasobów wodnych oraz innych zagrożeń środowiskowych, które coraz wyraźniej oddziałują na gospodarkę regionalną i jakość życia mieszkańców.

Z perspektywy kryterium trafności można więc stwierdzić, że trendy rozwojowe przyjęte w SRWŁ 2030 zachowały swoją aktualność. Dezaktualizacji nie uległ sam katalog trendów, lecz ich, wzajemne oddziaływanie oraz wpływ na rozwój regionu. Aktualizacja Strategii powinna koncentrować się na systematycznym uwzględnianiu nowych uwarunkowań technologicznych, społecznych, środowiskowych i geopolitycznych w ramach systemu monitorowania. Nawet najbardziej wnikliwe analizy trendów nie mogą z całkowitą pewnością przewidzieć zjawisk globalnych w rodzaju kolejnej pandemii lub wybuchu wojny w perspektywie najbliższej dekady. Tym samym system monitorowania musi uwzględniać monitorowanie wiadomości prasowych, komunikatów rządowych i unijnych oraz publikacji popularnonaukowych, które pomogą na bieżąco analizować oraz identyfikować wydarzenia o charakterze globalnym oraz wynikające z nich długotrwałe skutki o charakterze trendów wpływające na region. Pozwoli to rekomendować ewentualne działania na poziomie operacyjnym, które pomogą przygotować region do zmieniających się realiów, bez konieczności zasadniczej przebudowy dokumentu strategicznego.

4.1.3 Nowe wyzwania, które pojawiły się po 2021 roku

Analiza danych zastanych oraz materiał jakościowy z wywiadów indywidualnych i paneli eksperckich prowadzi do konkluzji, że po 2021 roku pojawiły się nowe wyzwania oraz istotnie wzrosło znaczenie procesów, które w momencie tworzenia SRWŁ 2030 miały charakter mniej wyraźny lub trudny do przewidzenia. Jednocześnie badania nie wskazują, aby zmiany te podważały trafność kierunków rozwoju województwa przyjętych w Strategii. Nowe uwarunkowania wpływają głównie na sposób prowadzenia polityki regionalnej, zakres niezbędnych interwencji oraz warunki wdrażania celów strategicznych.

Po 2021 roku wyraźnie wzrosło znaczenie odporności społecznej, gospodarczej i instytucjonalnej, rozumianej jako zdolność regionu do utrzymania ciągłości funkcjonowania usług publicznych, gospodarki i infrastruktury w warunkach kryzysowych. Respondenci podkreślali, że odporność nie zastępuje dotychczasowych celów polityki rozwoju, lecz staje się zasadą horyzontalną ich realizacji, wymagającą wzmocnienia zarządzania ryzykiem, przygotowania na sytuacje kryzysowe oraz ochrony infrastruktury krytycznej.

Zarówno analiza dokumentów, jak i opinie respondentów wskazują na wyraźny wzrost znaczenia bezpieczeństwa jako czynnika warunkującego rozwój regionalny. W momencie tworzenia Strategii bezpieczeństwo było ujmowane głównie w kontekście skutków pandemii COVID-19, zaś obecnie

obejmuje znacznie szerszy zakres zagadnień, w tym bezpieczeństwo energetyczne, odporność infrastruktury krytycznej, cyberbezpieczeństwo, ochrona łańcuchów dostaw, przeciwdziałanie dezinformacji oraz zdolność instytucji publicznych do reagowania w warunkach kryzysowych: „*W zakresie bezpieczeństwa (.) wzrost znaczenia zagrożeń hybrydowych, cyberataków jest na pierwszym miejscu (.), pandemia COVID to już są tematy, które gdzieś są za nami*”. Respondenci podkreślali przy tym, że bezpieczeństwo powinno być rozumiane szerzej niż dotychczas, jako odporność nie tylko infrastrukturalna, lecz również społeczna, gospodarcza i instytucjonalna.

Rosnące znaczenie zyskało również bezpieczeństwo cyfrowe oraz odporność infrastruktury krytycznej. Wskazywano na zwiększającą się liczbę cyberataków, rozwój zagrożeń hybrydowych oraz postępującą cyfryzację usług publicznych, co wymaga wzmocnienia systemów teleinformatycznych oraz zapewnienia ciągłości działania infrastruktury transportowej, energetycznej, zdrowotnej i administracyjnej.

Wzrosło także znaczenie wyzwań związanych z transformacją technologiczną. Tempo rozwoju sztucznej inteligencji, automatyzacji procesów gospodarczych oraz technologii opartych na analizie danych okazało się znacznie większe niż zakładane prognozy. W materiale jakościowym mocniej akcentowano natomiast praktyczny wymiar tych zmian, zwracając uwagę na rosnące znaczenia kompetencji cyfrowych, przygotowania systemu edukacji do kształcenia kompetencji przyszłości oraz zdolności regionalnych podmiotów do adaptacji do nowych modeli pracy i produkcji. W analizie jakościowej coraz częściej wskazywano, że rozwój sztucznej inteligencji i automatyzacji procesów nie jest już wyłącznie elementem innowacyjności przedsiębiorstw, lecz jednym z kluczowych czynników wpływających na konkurencyjność gospodarki, funkcjonowanie administracji publicznej oraz organizację rynku pracy. Zmiany te generują nowe potrzeby w zakresie bezpieczeństwa danych, etycznego wykorzystania technologii oraz przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu i zawodowemu.

Po 2021 roku przyspieszyły również zmiany na rynku pracy. Oprócz wyzwań demograficznych respondenci wskazywali na rosnące niedobory kompetencji związanych z transformacją cyfrową i zieloną, konieczność ustawicznego podnoszenia kwalifikacji oraz większą rolę przekwalifikowania osób dorosłych. Podkreślano także znaczenie lepszego wykorzystania potencjału migrantów oraz studentów zagranicznych.

Podobnie transformacja energetyczna po 2021 roku zyskała nowy wymiar. Przestała być postrzegana wyłącznie przez pryzmat polityki klimatycznej, a coraz silniej wiązana jest z bezpieczeństwem energetycznym, odpornością gospodarki oraz koniecznością dywersyfikacji źródeł energii. Szczególne znaczenie dla województwa łódzkiego ma w tym kontekście przyszłość obszaru bełchatowskiego, którego dalsza transformacja będzie istotnie wpływać na sytuację gospodarczą regionu. Dodatkowym impulsem wzmacniającym znaczenie tego procesu stały się nowe instrumenty finansowe, w tym Fundusz Sprawiedliwej Transformacji.

W analizie danych zastanych coraz większego znaczenia nabierają wyzwania związane z adaptacją do zmian klimatu. Wskazywano na częstsze zjawiska ekstremalne, narastające problemy związane z deficytem wody oraz bezpieczeństwem wodnym, co wymaga szerszego spojrzenia niż wyłącznie redukcja emisji. Podkreślano konieczność silniejszej integracji działań klimatycznych z planowaniem przestrzennym, gospodarką wodną, ochroną zdrowia oraz rozwojem infrastruktury.

Nowym wyzwaniem okazała się również rosnąca złożoność otoczenia regulacyjnego. Analiza danych zastanych wskazuje na znaczący wpływ nowych polityk i regulacji Unii Europejskiej, takich jak Europejski Zielony Ład, pakiet „Fit for 55”, regulacje dotyczące gospodarki i obiegu zamkniętym, adaptacji do zmian klimatu czy wykorzystania sztucznej inteligencji. Respondenci uzupełniają ten obraz o perspektywę wdrożeniową, wskazując na znaczenie zmian zachodzących w krajowym systemie planowania strategicznego, projektowanych rozwiązań dotyczących polityki regionalnej i rozwoju miast, a także nowych instrumentów wsparcia w obszarze usług społecznych, opieki długoterminowej i polityki senioralnej. W praktyce oznacza to konieczność ciągłego dostosowywania Strategii do nowych ram prawnych i instytucjonalnych.

Ponadto respondenci zwracali uwagę, że wzrasta znaczenie wyzwań społecznych związanych ze starzeniem się społeczeństwa oraz potrzebą rozwoju nowych modeli świadczenia usług publicznych, szczególnie w obszarze opieki długoterminowej i wsparcia osób starszych: *„Jest jeszcze taka ustawa, która jest bardzo istotna, o koordynacji opieki długoterminowej i osobach starszych. To jest ustawa, która wprowadza nowe narzędzie, bardzo istotne dla gmin. Bon senioralny”*. Wskazuje to na potrzebę silniejszego powiązania polityki rozwoju z rozwiązaniami odpowiadającymi na zmieniającą się strukturę demograficzną regionu.

Z perspektywy kryterium trafności można stwierdzić, że zasadniczym wyzwaniem nie jest zmiana kierunku rozwoju województwa, lecz dostosowanie SRWŁ do nowych uwarunkowań, które pojawiły się po 2021 rok. Aktualizacja Strategii powinna koncentrować się w szczególności na silniejszym uwzględnieniu kwestii bezpieczeństwa i odporności, transformacji technologicznej i energetycznej, nowych uwarunkowań legislacyjnych oraz wyzwań społecznych. Wymaga to nie tyle redefinicji celów strategicznych, co odpowiedniego dostosowania instrumentów wdrożeniowych oraz rozwoju systemu monitorowania, tak by lepiej odzwierciedlał nowe wymiary rozwoju regionalnego. Zmiany te nie podważają trafności kierunków rozwoju określonych w SRWŁ 2030, lecz istotnie wpływają na warunki ich realizacji. Wymagają przede wszystkim wzmocnienia systemu wdrażania, monitorowania i aktualizacji Strategii, tak aby była ona zdolna do szybkiego reagowania na dynamicznie zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne.

4.1.4 Potrzeba priorytetyzacji wyzwań

Analiza danych zastanych oraz materiały zebrane podczas wywiadów indywidualnych i paneli ekspertów ponownie uzasadniają potrzebę silniejszej priorytetyzacji wyzwań rozwojowych, a nie zmianę podstawowych założeń Strategii. Zasadnicze wyzwania zidentyfikowane w dokumencie zachowały aktualność, jednak część z nich wyraźnie zyskała na znaczeniu, zmieniając wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi obszarami interwencji. Szczególnego znaczenia nabrały procesy demograficzne, których skutki coraz silniej wpływają na rynek pracy oraz system usług publicznych. Wzmocnieniu uległo również znaczenie transformacji energetycznej, która obecnie wykracza poza kwestie środowiskowe i obejmuje także bezpieczeństwo energetyczne, odporność gospodarki oraz sprawiedliwą transformację regionów węglowych.

Po 2021 roku pojawiły się również nowe uwarunkowania zewnętrzne, które nie były możliwe do przewidzenia na etapie opracowywania Strategii. Należą do nich zmiany geopolityczne, rosnące zagrożenia klimatyczne oraz wzrost znaczenia bezpieczeństwa i odporności społeczno-gospodarczej. Czynniki te w coraz większym stopniu determinują warunki prowadzenia polityki rozwoju i wpływają na hierarchię wyzwań strategicznych.

Rosnące role transformacji cyfrowej, rozwoju sztucznej inteligencji, cyberbezpieczeństwa oraz budowania odporności instytucjonalnej wskazują z kolei, że nowe uwarunkowania nie tworzą odrębnych obszarów interwencji, a raczej zmieniają hierarchię wyzwań już obecnych w Strategii.

W świetle przeprowadzonych analiz za wyzwania o najwyższym znaczeniu dla dalszego rozwoju województwa należy uznać przeciwdziałanie skutkom niekorzystnych procesów demograficznych, transformację energetyczną i gospodarczą, rozwój kapitału ludzkiego oraz kompetencji odpowiadających potrzebom gospodarki przyszłości, wzmacnianie innowacyjności przedsiębiorstw, a także zwiększanie odporności regionu na zagrożenia społeczne, gospodarcze, klimatyczne i cybernetyczne. Są to obszary, które w największym stopniu determinują możliwości rozwojowe województwa.

Wnioski te zostały znacząco rozwinięte w rozmowach z respondentami – zgodnie podkreślali, że Strategia obejmuje wszystkie istotne obszary polityki rozwoju, jednak jej szeroki zakres utrudnia wskazanie działań, które powinny być traktowane jako priorytetowe. W efekcie dokument tworzy szerokie ramy działania, lecz w ograniczonym stopniu wspiera podejmowanie decyzji dotyczących koncentracji interwencji i alokacji środków. Jak zauważył jeden z uczestników panelu *„Obecnie jest tak trochę, że stawiamy na wszystko. (.) Pytanie, czy dokument strategiczny powinien być taki, że, czy jednak nie powinniśmy wskazać w prosty sposób, na co rzeczywiście stawiamy”*. Wypowiedź ta dobrze oddaje dominującą w badaniach opinię: skuteczna strategia powinna wyraźniej wskazywać obszary o kluczowym znaczeniu dla rozwoju regionu, zamiast traktować wszystkie cele jako równorzędne.

Uczestnicy paneli podkreślali także potrzebę silniejszego powiązania priorytetów strategicznych z mechanizmami finansowania oraz odpowiedzialnością instytucjonalną za realizację poszczególnych działań. Podkreślano, że większa koncentracja środków na ograniczonej liczbie przedsięwzięć zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia trwałych efektów i ogranicza ryzyko rozproszenia interwencji pomiędzy zbyt wiele obszarów.

Jednocześnie część wyzwań nie powinna być traktowana jako odrębne obszary polityki, lecz jako zagadnienia horyzontalne przenikające wszystkie działania rozwojowe. Dotyczy to przede wszystkim transformacji cyfrowej, wykorzystania sztucznej inteligencji, adaptacji do zmian klimatu, bezpieczeństwa oraz budowania odporności społeczno-gospodarczej. Ich uwzględnienie powinno następować w całym systemie wdrażania Strategii, a nie wyłącznie w ramach pojedynczych kierunków działań.

Istotnym wątkiem była także potrzeba silniejszego zróżnicowania terytorialnego województwa. Respondenci wskazywali, że odmienne wyzwania stoją przed obszarem transformacji energetycznej, inne dotyczą terenów pozostających pod wpływem Centralnego Portu Komunikacyjnego, a jeszcze inne największych ośrodków miejskich. Jak podkreślano podczas paneli, *„(.) Może warto jest tę diagnozę zbudować troszeczkę w rozbiciu na te subregiony i dopiero na tym budować całą strategię”*. Wskazuje to na potrzebę bardziej zróżnicowanego podejścia do priorytetów rozwojowych, uwzględniającego specyfikę poszczególnych części regionu.

Nie ma wątpliwości, że każde z wyzwań rozwojowych przedstawionych w Strategii ma solidną podstawę do identyfikacji – diagnoza w kompletny i bezdyskusyjny sposób wykazała skalę i zakres opisanych problemów. Przy tak mocnym materiale diagnostycznym, każda próba priorytetyzacji wyzwań poprzez skalę ważności spowoduje zaognienie dyskusji między zaangażowanymi w dany

problem grupami interesariuszy, a nie faktyczne rozwiązanie problemu. Rozwiązaniem bardziej pragmatycznym, choć zapewne nie w pełni zadowalającym z perspektywy odbiorców społecznych, będzie priorytetyzacja wyzwań poprzez analizę prerogatyw samorządu województwa oraz możliwości finansowania skutecznych rozwiązań: „*Większa priorytetyzacja, poukładanie, finansowanie (.) uporządkowanie co finansujemy z funduszy unijnych, co finansujemy tutaj bezpośrednio z programu*”. Niektóre wyzwania, choć dobrze zdiagnozowane, z perspektywy możliwości regionu, mogą być „zaopiekowane” jedynie poprzez działania informacyjne, edukacyjne i podnoszące świadomość. Do takich wyzwań należą między innymi: niska dostępność lotnicza regionu, ograniczenie produkcji energii ze źródeł konwencjonalnych, niski poziom zaufania, niewystarczający poziom wykorzystania oferty kulturalnej, niskie zainteresowanie kształceniem ustawicznym.

W dokumencie strategicznym brakuje też uwypuklenia procesu analitycznego, który doprowadził do radzenia sobie z grupami wyzwań poprzez Zintegrowane Przedsięwzięcia Strategiczne. Jest to przecież merytorycznie spójna odpowiedź na zidentyfikowane problemy, ale nieoczywista dla przeciętnego mieszkańca.

Priorytetyzacja wyzwań wymaga również większej elastyczności zarządzania Strategią, umożliwiającą szybkie reagowanie na pojawiające się uwarunkowania zewnętrzne bez konieczności każdorazowej przebudowy celów strategicznych. Kluczowe jest także lepsze powiązanie systemu realizacji, monitorowania i ewaluacji z oceną skuteczności podejmowanych interwencji.

Podsumowując, przeprowadzone analizy wskazują, że potrzeba priorytetyzacji nie oznacza zawężenia zakresu Strategii ani redefinicji jej celów, lecz wymaga wyraźniejszego określenia hierarchii działań oraz ich znaczenia dla rozwoju województwa. Aktualizacja SRWŁ 2030 powinna skupiać się na większej koncentracji środków w obszarach tematycznych o najwyższej dynamice zmian, lepszym powiązaniu priorytetów z finansowaniem oraz na silniejszym uwzględnieniu terytorialnego zróżnicowania regionu. Należy przy tym pamiętać, że głównym czynnikiem decydującym o randze danego wyzwania nie może być jego faktyczne znaczenie dla rozwoju regionu – to zostało bezdyskusyjnie zidentyfikowane dla wszystkich 32 wyzwań zawartych w SRWŁ 2030. Z perspektywy polityki regionalnej hierarchia wyzwań musi być powiązana z faktycznymi uprawnieniami i możliwościami samorządu województwa do podejmowania działań w danym zagadnieniu. Szczegółową propozycję hierarchii wyzwań rozwojowych przedstawia tabela:

Tabela 1. Hierarchia wyzwań rozwojowych

Wyzwanie	Wdrażane działania zaradcze	Ogólny wpływ regionu	Proponowana hierarchia
Wyzwanie: Niewielkie zainteresowanie kształceniem zawodowym i ustawicznym	Działania informacyjne i promocyjne, dalsze rozwijanie oferty edukacyjnej w szkołach Samorządu WŁ	Znaczny	Wysoka
Wyzwanie: Niewielki poziom przedsiębiorczości mieszkańców	Działania informacyjne, edukacyjne, działania promocyjne, instrumenty finansowe (zwrotne i bezzwrotne)	Średni	Wysoka

Wyzwanie	Wdrażane działania zaradcze	Ogólny wpływ regionu	Proponowana hierarchia
	wspierające rozwój przedsiębiorczości, sieć punktów wspierania przedsiębiorczości		
Wyzwanie: Niewielki poziom zaufania, więzi społecznych, kapitału relacyjnego i poczucia tożsamości	Działania informacyjne, działania promocyjne, działania edukacyjne, wspieranie inicjatyw społecznych za pomocą instrumentów finansowych (zwrotnych i bezzwrotnych)	Średni	Wysoka
Wyzwanie: Starzenie się społeczeństwa i postępujący proces depopulacji	Działania promujące region jako dobre miejsce do życia, działania poprawiające jakość życia mieszkańców, działania wspierające zatrudnianie i asymilację obcokrajowców (porady prawne, kursy językowe itp.),	Średni	Wysoka
Wyzwanie: Niewystarczający dostęp do infrastruktury i usług na rzecz integracji społecznej	Działania informacyjne, wsparcie instytucjonalne, dedykowane programy i instrumenty wsparcia instytucjonalnego i finansowego (instrumenty bezzwrotne)	Średni	Wysoka
Wyzwanie: Niska jakość wód powierzchniowych i podziemnych	Działania informacyjne, działania edukacyjne, działania promocyjne, wsparcie instytucjonalne, dedykowane programy i instrumenty wsparcia instytucjonalnego i finansowego (instrumenty zwrotne i bezzwrotne)	Średni	Wysoka
Wyzwanie: Ograniczenie produkcji energii ze źródeł konwencjonalnych oraz dostarczenie czystej, przystępnej cenowo i bezpiecznej energii	Działania informacyjne, dedykowane programy i instrumenty wsparcia finansowego (zwrotne i bezzwrotne)	Niewielki	Wysoka
Wyzwanie: Niewystarczająca sprawność systemu zarządzania rozwojem na poziomie	Działania informacyjne, edukacyjne, promocyjne, wsparcie instytucjonalne,	Niewielki	Wysoka

Wyzwanie	Wdrażane działania zaradcze	Ogólny wpływ regionu	Proponowana hierarchia
regionalnym i lokalnym oraz poziom współpracy między JST, sektorem prywatnym i sektorem pozarządowym	dedykowane instrumenty finansowe (zwrotne i bezzwrotne)		
Wyzwanie: Transformacja sektora przemysłowego	Działania informacyjne, działania promocyjne, budowa świadomości na temat znaczenia innowacji, GOZ, instrumenty finansowe (zwrotne i bezzwrotne)	Niewielki	Wysoka
Wyzwanie: Zwiększanie aktywności zawodowej ludności i łagodzenie skutków powstającej luki pokoleniowej na rynku pracy	Działania informacyjne i promocyjne, wsparcie szkoleniowe, instrumenty finansowe dla zwiększenia zatrudnienia	Niewielki	Wysoka
Wyzwanie: Zły stan zdrowia mieszkańców województwa łódzkiego	Działania informacyjne, działania edukacyjne, działania promocyjne,	Niewielki	Wysoka
Wyzwanie: Utrzymywanie się obszarów ubóstwa i wykluczenia społecznego	Działania informacyjne, działania edukacyjne, działania promocyjne, wsparcie instytucjonalne, dedykowane programy i instrumenty wsparcia instytucjonalnego i finansowego (instrumenty zwrotne i bezzwrotne)	Niewielki	Wysoka
Wyzwanie: Wysokie zagrożenie występowaniem suszy oraz innych ekstremalnych zjawisk pogodowych i klimatycznych	Działania informacyjne, działania edukacyjne, działania promocyjne, wsparcie instytucjonalne, dedykowane programy i instrumenty wsparcia instytucjonalnego i finansowego (instrumenty zwrotne i bezzwrotne)	Niewielki	Wysoka
Wyzwanie: Niewystarczający poziom wykorzystania oferty kulturalnej i oferty spędzania czasu wolnego	Działania informacyjne, działania promocyjne, instrumenty zachęcające do większej partycypacji w ofercie kulturalnej regionu.	Znaczny	Średnia

Wyzwanie	Wdrażane działania zaradcze	Ogólny wpływ regionu	Proponowana hierarchia
Wyzwanie: Nierówna i nieadekwatna do potrzeb dostępność usług ochrony zdrowia	Działania informacyjne, wsparcie instytucjonalne, instrumenty finansowe	Średni	Średnia
Wyzwanie: Niewystarczająca ochrona i zrównoważone wykorzystanie walorów przyrodniczych, w tym różnorodności biologicznej	Działania informacyjne, działania edukacyjne, działania promocyjne, działania instytucjonalne	Średni	Średnia
Wyzwanie: Niepełne wykorzystanie publicznego transportu zbiorowego	działania promocyjne, informacyjne, wsparcie instytucjonalne, dedykowane programy i instrumenty wsparcia instytucjonalnego i finansowego (instrumenty zwrotne i bezzwrotne)	Średni	Średnia
Wyzwanie: Niewystarczająca dostępność do sieci gazowej i ciepłowniczej	Działania informacyjne, dedykowane programy i instrumenty wsparcia finansowego (zwrotne i bezzwrotne)	Średni	Średnia
Wyzwanie: Uporządkowanie gospodarki wodno-ściekowej	Działania informacyjne, dedykowane programy i instrumenty wsparcia finansowego (zwrotne i bezzwrotne)	Średni	Średnia
Wyzwanie: Przeciwdziałanie nierównościom terytorialnym i przestrzennej koncentracji problemów rozwojowych	Działania informacyjne, edukacyjne, promocyjne, wsparcie instytucjonalne, dedykowane instrumenty finansowe (zwrotne i bezzwrotne)	Średni	Średnia
Wyzwanie: Niewykorzystany potencjał łódzkich uczelni	Działania informacyjne i promocyjne	Niewielki	Średnia
Wyzwanie: Postępująca presja urbanizacyjna	Działania informacyjne, działania edukacyjne, działania promocyjne, działania instytucjonalne	Średni	Średni

Wyzwanie	Wdrażane działania zaradcze	Ogólny wpływ regionu	Proponowana hierarchia
Wyzwanie: Bardzo niska jakość powietrza, szczególnie w miastach	Działania informacyjne, działania edukacyjne, działania promocyjne	Niewielki	Średni
Wyzwanie: Niepełna dostępność drogowa województwa	Działania promocyjne, wsparcie instytucjonalne, dedykowane programy i instrumenty wsparcia instytucjonalnego i finansowego (instrumenty zwrotne i bezzwrotne)	Średni	Niska
Wyzwanie: Brak włączenia w system szybkich połączeń kolejowych	Działania informacyjne, edukacyjne, promocyjne	Średni	Niska
Wyzwanie: Rosnące zapotrzebowanie na usługi teleinformatyczne	Działania informacyjne, dedykowane programy i instrumenty wsparcia finansowego (zwrotne i bezzwrotne)	Średni	Niska
Wyzwanie: Niska lotnicza dostępność województwa	Działania promocyjne, informacyjne	Niewielki	Niska
Wyzwanie: Rosnące zapotrzebowanie na intermodalność transportu towarowego i usługi logistyczne	Działania informacyjne, dedykowane programy i instrumenty wsparcia finansowego (zwrotne i bezzwrotne)	Niewielki	Niska
Wyzwanie: Usprawnienie systemu gospodarowania odpadami	Działania informacyjne, dedykowane programy i instrumenty wsparcia finansowego (zwrotne i bezzwrotne)	Niewielki	Niska
Wyzwanie: Utrzymanie przewagi w specjalizacji rolniczej i przetwórstwie rolno-spożywczym	Działania informacyjne, działania promocyjne, budowa świadomości na temat innowacji w rolnictwie, GOZ, instrumenty finansowe (zwrotne i bezzwrotne)	Niewielki	Niska
Wyzwanie: Wykorzystanie potencjału Łódzkiego dla rozwoju sektora usług, w	Działania promocyjne	Niewielki	Niska

Wyzwanie	Wdrażane działania zaradcze	Ogólny wpływ regionu	Proponowana hierarchia
tym usług innowacyjnych i logistyki			
Wyzwanie: Degradacja układów i struktur funkcjonalno-przestrzennych w ośrodkach historycznych	Działania informacyjne, działania edukacyjne, działania promocyjne, działania instytucjonalne	Niewielki	Niska

4.2 Ocena wizji, celów strategicznych, operacyjnych i kierunków działań oraz zintegrowanych przedsięwzięć strategicznych (ZPS) w SRWŁ 2030

4.2.1 Trafność i aktualność wizji

Wizja rozwoju określa pożądany kierunek rozwoju województwa oraz stanowi punkt odniesienia dla formułowania celów strategicznych i operacyjnych. Jej zadaniem jest wskazanie długofalowych aspiracji regionu oraz zapewnienie spójności działań podejmowanych w ramach realizacji Strategii. W SRWŁ 2030 przyjęto następującą wizję rozwoju województwa łódzkiego:

„Harmonijnie rozwijające się województwo w centrum Polski, przyjazne rodzinom, mieszkańcom miast i obszarów wiejskich. Region, w którym nowoczesna gospodarka idzie w parze z ochroną walorów kulturowych i przyrodniczych.”

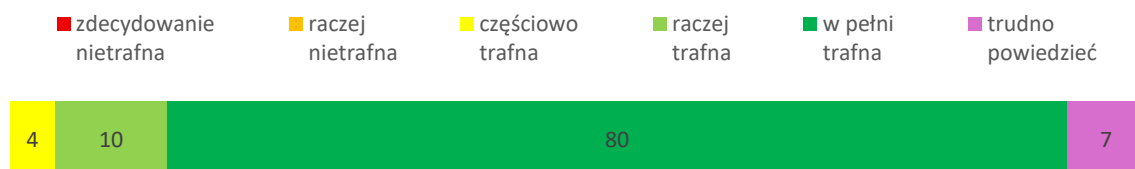
Analiza danych zastanych oraz wyniki badania CAWI wskazują, że wizja rozwoju województwa sformułowana w SRWŁ 2030 zachowała swoją trafność i aktualność. Zarówno analiza dokumentów, jak i opinie respondentów nie formułują potrzeby zasadniczej przebudowy.

Nadal aktualne pozostają podstawowe założenia dotyczące budowy konkurencyjnej gospodarki, poprawy jakości życia mieszkańców wzmocnienia kapitału społecznego, zrównoważonego rozwoju terytorialnego oraz wykorzystania potencjałów endogenicznych regionu. Jednocześnie zmieniły się uwarunkowania realizacji tej wizji, które w coraz większym stopniu determinują kwestie bezpieczeństwa, odporności systemowej, transformacji energetycznej oraz rozwoju nowych technologii.

W badaniach CAWI dominowały jednoznacznie pozytywne oceny trafności wizji, przy czym zdecydowana większość respondentów uznała ją za w pełni lub raczej trafną. Co istotne, najwyższe oceny stosunkowo często formułowali przedstawiciele środowisk spoza administracji samorządowej, natomiast najbardziej powściągliwe odpowiedzi – zarówno wskazania „raczej trafna”, „częściowo trafna” jak i odpowiedzi niezdecydowane – częściej pojawiały się wśród przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego. Trudno jednoznacznie interpretować tę różnicę, jednak może ona wynikać

z większej znajomości dokumentu oraz większej wrażliwości tej grupy na szczegółowe zapisy Strategii. Należy przy tym pamiętać, że przedstawiciele JST stanowili zdecydowaną większość uczestników badania, dlatego obserwowane tendencje należy traktować odpowiednią ostrożnością. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

Rysunek 14. Jak ocenia Pan/Pani trafność wizji rozwoju województwa łódzkiego przedstawionej w SRWŁ 2030?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Nieliczne postulaty zmiany wizji zgłaszali wyłącznie przedstawiciele administracji samorządowej. Dotyczyły one m.in. silniejszego zaakcentowania rozwoju obszarów wiejskich zwiększenia dostępności miejsc pracy poza największymi ośrodkami miejskimi oraz uwzględnienia wybranych aspektów jakości życia mieszkańców. Podobny charakter miały odpowiedzi dotyczące elementów, których – zdaniem respondentów – brakuje w wizji, celach i kierunkach działań Strategii. Najczęściej wskazywano potrzebę mocniejszego wyeksponowania zagadnień związanych z adaptacją do zmian klimatu, procesami demograficznymi, rynkiem pracy, transformacją energetyczną, cyfryzacją oraz bezpieczeństwem. Jednocześnie znaczna część respondentów nie dostrzegła braków lub nie potrafiła wskazać obszarów wymagających uzupełnienia.

Warto zauważyć, że również w tym przypadku zdecydowana większość szczegółowych uwag pochodziła od przedstawicieli JST, podczas gdy respondenci reprezentujący przedsiębiorców, instytucje otoczenia biznesu oraz podmioty społeczne zgłaszali je sporadycznie. Może to świadczyć o bardziej szczegółowej analizie zapisów Strategii przez osoby odpowiedzialne za jej wdrażanie i wykorzystanie w praktyce, a nie o zasadniczo odmiennej ocenie kierunku rozwoju województwa.

Podsumowując, przeprowadzone analizy wskazują, że wizja SRWŁ 2030 zachowała wysoką aktualność zarówno w wymiarze strategicznym, jak i społecznym. Wyniki desk research potwierdzają jej zgodność z aktualnymi kierunkami polityki krajowej i europejskiej, natomiast badanie CAWI pokazuje, że interesariusze regionu akceptują przyjętą wizję rozwoju. Zgłaszanie uwagi odnoszące się głównie do potrzeby silniejszego zaakcentowania wybranych zagadnień, których znaczenie wzrosło po 2021 roku, nie podważając jednak trafności samej wizji. Warto jednak pamiętać, że wizja ma oznaczać kierunek rozwoju, w którym chce się poruszać samorząd województwa. Stan docelowy przedstawiony w wizji jest trafny i aktualny. Gdyby w wizji znalazł się przykładowo zapis o „regionie odpornym na globalne wyzwania dzięki rozwiniętemu potencjałowi wewnętrznemu” to część odbiorców uznałaby to za nowoczesne podejście do tematu, a część za niezrozumiałą i zbyt skomplikowaną komunikat. W opinii autorów wizja powinna pozostać w niezmienionym kształcie – szczegółowe doprecyzowanie kierunku rozwoju nie ma uzasadnienia w przypadku założeń o charakterze horyzontalnym.

4.2.2 Trafność, kompletność i aktualność celów strategicznych i celu horyzontalnego

Cele strategiczne określają najważniejsze kierunki rozwoju województwa oraz stanowią podstawę planowania działań służących realizacji wizji rozwoju regionu. Wyznaczają obszary interwencji polityki regionalnej, a następnie znajdują rozwinięcie w celach operacyjnych i kierunkach działań. Ocena ich trafności i aktualności polega na weryfikacji, czy pozostają spójne z przyjętą wizją rozwoju oraz czy nadal odpowiadają na najważniejsze wyzwania i potrzeby rozwojowe województwa w zmieniających się uwarunkowaniach społecznych, gospodarczych i przestrzennych. W SRWŁ 2030 wyznaczono trzy cele strategiczne oraz jeden cel horyzontalny:

Cel 1: NOWOCZESNA I KONKURENCYJNA GOSPODARKA

Cel 2: OBYWATELSKIE SPOŁECZEŃSTWO RÓWNYCH SZANS

Cel 3: ATRAKCYJNA I DOSTĘPNA PRZESTRZEŃ

Cel horyzontalny: Efektywnie i odpowiedzialnie zarządzane województwo

Analiza danych zastanych oraz wyniki badania CAWI prowadzą do zgodnego wniosku, że cele strategiczne i operacyjne SRWŁ 2030 zachowały wysoką trafność oraz nadal stanowią właściwą podstawę prowadzenia polityki rozwoju województwa.

Nie zidentyfikowano przesłanek wskazujących, że którykolwiek z celów utracił znaczenie lub przestał odpowiadać na współczesne wyzwania rozwojowe. Dotyczy to zarówno rozwoju konkurencyjnej gospodarki, wzmocnienia kapitału społecznego, jaki i zrównoważonego rozwoju przestrzennego. Jednocześnie analiza wskazuje, że po 2021 roku wzrosło znaczenie zagadnień związanych z bezpieczeństwem, odpornością, transformacją energetyczną, rozwojem sztucznej inteligencji oraz kompetencji przyszłości. Nie uzasadnia to jednak tworzenia nowych celów strategicznych, lecz wskazuje na potrzebę silniejszego uwzględnienia tych zagadnień w ramach już obowiązującej struktury celów oraz wykorzystywanych instrumentów realizacji.

Wnioski te znajdują potwierdzenie w wynikach badania CAWI. Wszystkie trzy cele strategiczne uzyskały bardzo wysokie oceny zarówno pod względem trafności, jak i realności osiągnięcia do 2030 roku. We wszystkich przypadkach zdecydowanie dominowały odpowiedzi pozytywne, natomiast oceny częściowe i negatywne pojawiały się sporadycznie. Oznacza to, że respondenci akceptują zarówno kierunek wyznaczony przez Strategię, jak i możliwość jego realizacji w obowiązującym horyzoncie czasowym.

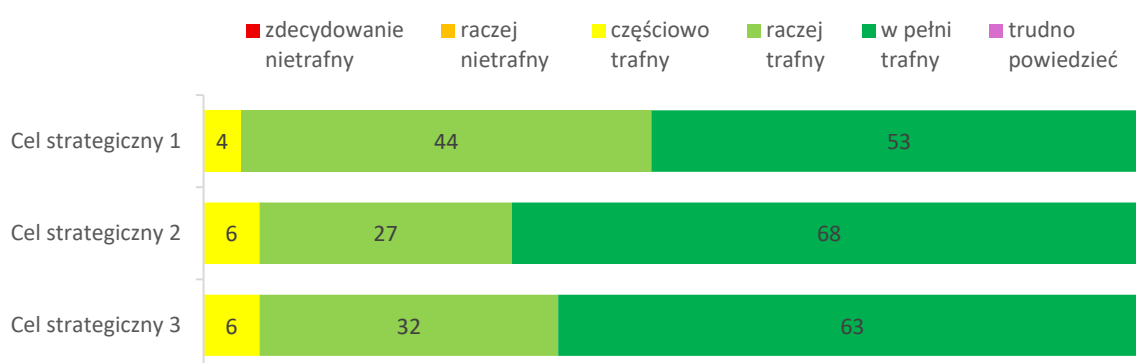
Najwyższy poziom zgodności ocen dotyczył celu odnoszącego się do rozwoju nowoczesnej i konkurencyjnej gospodarki. Szczególnie wyraźnie dostrzegalne było to wśród przedsiębiorców oraz instytucji otoczenia biznesu, które niemal jednogłośnie potwierdzały zarówno trafność jak i realność tego celu. Bardziej zróżnicowane opinie pojawiały się wśród przedstawicieli JST, jednak również w tej grupie przeważały oceny pozytywne.

Nieco większą ostrożność respondenci wykazywali w odniesieniu do celu Obywatelskie Społeczeństwo Równych Szans. Trafność tego celu była oceniana bardzo wysoko przez wszystkie grupy respondentów, natomiast częściej niż w przypadku pozostałych celów pojawiały się odpowiedzi wskazujące jedynie częściową realność jego osiągnięcia. Dotyczyło to głównie przedstawicieli JST. Można przypuszczać, że wynika to z szerokiego zakresu celu, obejmującego jednocześnie zagadnienia związane ze zdrowiem, polityką społeczną, rodziną, kapitałem społecznym, oraz przeciwdziałaniem

wykluczeniu społecznemu. Tak szeroko zdefiniowany obszar interwencji może być postrzegany jako trudniejszy do pełnej realizacji, mimo, że jego znaczenie dla rozwoju regionu nie budzi wątpliwości.

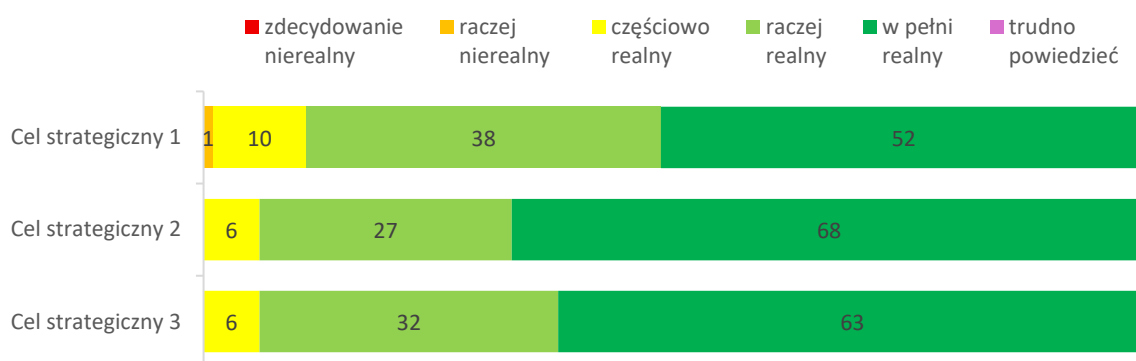
Cel odnoszący się do atrakcyjnej i dostępnej przestrzeni również uzyskał bardzo wysokie oceny trafności i realności. Podobnie jak w przypadku pozostałych celów, pewna ostrożność w ocenie realności występowała głównie wśród przedstawicieli JST oraz sporadycznie instytucji otoczenia biznesu, jednak nie wpływała na ogólny, jednoznacznie pozytywny obraz wyników. Należy jednak mieć na uwadze, że przedstawiciele JST stanowili zdecydowaną większość respondentów, zatem to w tej grupie pojawiały się bardziej zróżnicowane opinie. Można też założyć, że wynika to z ich większej znajomości dokumentu oraz doświadczeń związanych z praktycznym wdrażaniem Strategii. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

Rysunek 15. Jak ocenia Pan/Pani trafność (tj. adekwatność do planowanych celów interwencji oraz do zdiagnozowanych problemów i potrzeb regionu) poniższych celów strategicznych SRWŁ 2030?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Rysunek 16. Jak ocenia Pan/Pani realność osiągnięcia celów strategicznych SRWŁ 2030 do roku 2030?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Przeprowadzone analizy oraz towarzysząca im ocena ekspercka wskazują, że cele strategiczne SRWŁ 2030 oraz cel horyzontalny zachowały zarówno wysoką trafność, jak i aktualność, rozumianą jako zdolność do kierowania polityki rozwoju województwa. Cele wprost odnoszą się do wizji SRWŁ 2030 i stanowią doprecyzowanie jej przesłania. Cel horyzontalny natomiast spina te założenia poprzez wartości, które mają cechować wszystkie te działania, czyli efektywność i odpowiedzialność. Zmieniające się uwarunkowania społeczno-gospodarcze nie wymagają przebudowy struktury celów, lecz ich konsekwentnego rozwijania poprzez odpowiednie instrumenty wdrożeniowe, w

szczegółności strategii sektorowe, programy wojewódzkie, plany działań, dokumenty wdrożeniowe funduszy europejskich (w tym programy operacyjne), a także uchwały Sejmiku Województwa Łódzkiego i zarządzenia Zarządu Województwa Łódzkiego stanowiące podstawę ich realizacji. Podsumowując, nie stwierdzono podstaw do zmiany celów strategicznych ani celu horyzontalnego. W przypadku ewentualnej aktualizacji dokumentu warto natomiast rozważyć dodanie drugiego celu horyzontalnego, związanego z kształtowaniem odporności regionu.

Przeprowadzone badania wskazują, że odporność regionu przestała być odrębnym obszarem polityki rozwoju, stając się jedną z podstawowych zasad prowadzenia działań publicznych. Współczesne zagrożenia – związane m.in. ze zmianami klimatu, transformacją technologiczną, cyberbezpieczeństwem, procesami demograficznymi, niestabilnością gospodarczą czy sytuacją geopolityczną – oddziałują równocześnie na wszystkie obszary funkcjonowania województwa. Zasadne wydaje się zatem rozważenie wprowadzenia drugiego celu horyzontalnego, który nadawałby wszystkim działaniom rozwojowym wspólną perspektywę budowania odporności regionu na przyszłe kryzysy i długookresowe wyzwania. Odporność regionu nie powinna być rozumiana jako odrębny obszar interwencji, lecz jako **zasada prowadzenia polityki rozwoju**. Jej istotą jest zdolność województwa do utrzymania długookresowego rozwoju mimo występowania kryzysów i dynamicznych zmian otoczenia. Z tego względu zasadne wydaje się rozważenie wprowadzenia drugiego celu horyzontalnego, odnoszącego się nie do pożądanego stanu regionu, lecz do sposobu realizacji Strategii. Stanowiłby on uzupełnienie obecnego celu horyzontalnego „Efektywnie i odpowiedzialnie zarządzane województwo”, określając nie tylko sposób zarządzania rozwojem, ale również zasadę jego prowadzenia – w sposób zwiększający odporność na przyszłe wyzwania we wszystkich obszarach polityki regionalnej.

4.2.3 Trafność, kompletność i aktualność celów operacyjnych i kierunków działań w SRWŁ 2030

Cele operacyjne uszczegółwiają cele strategiczne, wskazując główne obszary interwencji niezbędne do realizacji wizji rozwoju województwa. Zostały sformułowane w oparciu o diagnozę społeczno-gospodarczą oraz zidentyfikowane wyzwania rozwojowe, tworząc spójny układ priorytetów dla działań Samorządu Województwa i jego partnerów. Ich rozwinięciem są kierunki działań, które stanowią najbardziej szczegółowy poziom zapisów strategicznych. Określają one sposoby reagowania na zidentyfikowane wyzwania rozwojowe oraz wskazują obszary, w których powinny być podejmowane konkretne działania i interwencje. Na ich podstawie opracowywane są dokumenty wykonawcze, programy i instrumenty wdrażania Strategii. Ocena trafności i aktualności celów operacyjnych oraz kierunków działań polega na weryfikacji, czy nadal odpowiadają na potrzeby regionu, pozostają zgodne z celami strategicznymi oraz zachowują zdolność do skutecznego ukierunkowywania polityki rozwoju w zmieniających się uwarunkowaniach społecznych, gospodarczych i technologicznych. W SRWŁ 2030 wyróżniono następujące cele operacyjne i kierunki:

Tabela 2. Cele strategiczne, cele operacyjne i kierunki działań SRWŁ 2030

Cele strategiczne	Cele operacyjne	Kierunki działań
1. Nowoczesna i konkurencyjna gospodarka	1.1. Zwiększenie potencjału badawczego i innowacyjnego	1.1.1. Rozwój sfery B+R, szczególnie na rzecz inteligentnych specjalizacji
		1.1.2. Intensyfikacja współpracy między sferą B+R a przedsiębiorcami
		1.1.3. Rozwój regionalnych inteligentnych specjalizacji
		1.1.4. Wykorzystanie istniejących i kształtujących się potencjałów stymulujących rozwój gospodarczy
	1.2. Podnoszenie jakości kapitału ludzkiego	1.2.1. Zwiększenie wykorzystania potencjału łódzkich uczelni
		1.2.2. Upowszechnienie kształcenia zawodowego i ustawicznego
		1.2.3. Aktywizacja osób nieaktywnych zawodowo, w tym bezrobotnych
		1.2.4. Rozwój kompetencji kluczowych
	1.3. Wsparcie rozwoju MŚP	1.3.1. Zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw
		1.3.2. Wspieranie usieciowienia MŚP
		1.3.3. Poprawa efektywności i sprawności działania IOB
	1.4. Rozwój sektora rolnego i zwiększenie jego konkurencyjności	1.4.1. Zwiększenie efektywności i opłacalności produkcji rolnej
		1.4.2. Utrzymanie wysokiego poziomu jakości produktów rolno-spożywczych
2. Obywatelskie Społeczeństwo Równych szans	2.1. Rozwój kapitału społecznego	2.1.1. Budowa zaufania społecznego, rozwijanie postaw społecznych i obywatelskich, promowanie wartości rodzinnych
		2.1.2. Zwiększenie uczestnictwa w kulturze i rozwój usług kultury
		2.1.3. Rozwój sektora sportu, turystyki i rekreacji
		2.1.4. Wzmacnianie tożsamości regionalnej i lokalnej

Cele strategiczne	Cele operacyjne	Kierunki działań
	2.2. Poprawa stanu zdrowia mieszkańców	2.2.1. Podniesienie świadomości prozdrowotnej i wzmocnienie działań profilaktycznych
		2.2.2. Poprawa dostępności i jakości usług ochrony zdrowia
		2.2.3. Poprawa dostępności w zakresie opieki długoterminowej i psychiatrycznej
	2.3. Ograniczenie skali ubóstwa i wykluczenia społecznego	2.3.1. Wsparcie dla rodzin i osób zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem
		2.3.2. Rozwój placówek i usług świadczonych w środowisku lokalnym (deinstytucjonalizacja usług)
		2.3.3. Rozwój ekonomii społecznej i solidarnej
3. Atrakcyjna i dostępna przestrzeń	3.1. Adaptacja do zmian klimatu i poprawa jakości zasobów środowiska	3.1.1. Poprawa jakości powietrza
		3.1.2. Ochrona zasobów wód oraz poprawa ich jakości
		3.1.3. Przeciwdziałanie skutkom suszy i zmniejszanie niedoborów wody
		3.1.4. Ograniczanie skutków zjawisk ekstremalnych
	3.2. Ochrona i kształtowanie krajobrazu	3.2.1. Ochrona wartości i kształtowanie dziedzictwa kulturowego
		3.2.2. Ochrona i wykorzystanie walorów przyrodniczych i krajobrazowych
		3.2.3. Rewaloryzowanie, poszerzanie i wzbogacanie przestrzeni o atrakcyjnie zaaranżowane tereny zieleni
	3.3. Zwiększenie dostępności transportowej	3.3.1. Zwiększenie dostępności drogowej województwa
		3.3.2. Włączenie w system szybkich połączeń kolejowych i zwiększenie dostępności kolejowej województwa
		3.3.3. Zwiększenie dostępności lotniczej województwa
		3.3.4. Stworzenie atrakcyjnej i konkurencyjnej oferty przewozowej publicznym transportem zbiorowym
		3.3.5. Zwiększenie intermodalności transportu towarowego i rozwój usług logistycznych

Cele strategiczne	Cele operacyjne	Kierunki działań
	3.4. Nowoczesna energetyka w województwie	3.4.1. Rozwój strategicznego systemu elektroenergetycznego
		3.4.2. Rozwój strategicznego systemu gazowego
	3.5. Racjonalizacja gospodarki odpadami	3.5.1. Rozwój infrastruktury w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym
		3.5.2. Zmniejszanie negatywnego wpływu odpadów na środowisko
		3.5.3. Poprawa skuteczności oczyszczania województwa z azbestu
	3.6. Zwiększenie dostępności do usług teleinformatycznych	3.6.1. Rozwój przewodowej i bezprzewodowej infrastruktury teleinformatycznej
		3.6.2. Rozwój, wdrażanie i upowszechnianie nowoczesnych e-usług
Cel horyzontalny: Efektywnie i odpowiedzialnie zarządzane województwo		a. Podnoszenie wiedzy i umiejętności z zakresu planowania i zarządzania rozwojem pracowników administracji samorządowej wszystkich szczebli b. Upowszechnianie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w zarządzaniu rozwojem c. Wzmacnianie współpracy i partnerstwa samorządów d. Prowadzenie zintegrowanej i terytorialnie ukierunkowanej polityki zrównoważonego rozwoju przestrzennego

Analiza danych zastanych, wyniki badań CAWI oraz towarzysząca im ocena ekspercka wskazują, że cele operacyjne oraz działania SRWŁ 2030 zachowały wysoką trafność oraz aktualność - nadal stanowią właściwą podstawę prowadzenia polityki rozwoju województwa. Nie zidentyfikowano przesłanek wskazujących, że którykolwiek z celów utracił znaczenie lub przestał odpowiadać na współczesne wyzwania rozwojowe. Dotyczy to zarówno rozwoju konkurencyjnej gospodarki, wzmacniania kapitału społecznego, jak i zrównoważonego rozwoju przestrzennego. Jednocześnie analiza wskazuje, że po 2021 roku wzrosło znaczenie zagadnień związanych z bezpieczeństwem, odpornością, transformacją energetyczną, rozwojem sztucznej inteligencji oraz kompetencjami przyszłości. Nie uzasadnia to jednak tworzenia nowych celów strategicznych, lecz wskazuje na potrzebę silniejszego uwzględnienia tych zagadnień w ramach już obowiązującej struktury celów oraz wykorzystywanych instrumentów realizacji.

Wnioski te znajdują potwierdzenie w badaniu CAWI. Rozwinięcie operacyjne wszystkich trzech celów strategicznych uzyskało bardzo wysokie oceny zarówno pod względem trafności jak i realności osiągnięcia do 2030 roku. We wszystkich przypadkach zdecydowanie przeważały odpowiedzi pozytywne, natomiast oceny częściowe i negatywne pojawiały się sporadycznie. Oznacza to, że respondenci akceptują tak kierunek wyznaczony przez Strategię, jak i możliwość jego realizacji w obowiązującym horyzoncie czasowym.

Najwyższy poziom zgodności ocen dotyczył celów operacyjnych oraz działań opisujących Cel strategiczny 1: Rozwój nowoczesnej i konkurencyjnej gospodarki. Szczególnie wyraźne jest to wśród przedsiębiorców oraz IOB, które niemal jednomyślnie potwierdzały zarówno trafność jak i realność tego celu. Bardziej zróżnicowane opinie pojawiały się wśród przedstawicieli JST, jednak również w tej grupie przeważały oceny pozytywne. Respondenci pozytywnie ocenili wszystkie cele operacyjne oraz działania w Celu 1: ocenę „w pełni trafny” zaznaczało od 31 (działanie 1.1.2. Intensyfikacja współpracy między sferą B+R a przedsiębiorcami) do 54 respondentów (działanie 1.3.1. Zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw). Średnia liczba wskazań dla każdego działania w ramach celu strategicznego 1 wynosiła w przybliżeniu 42. Nieco mniej zróżnicowane były wskazania oceniające działania w ramach celu strategicznego 1 jako „raczej trafne” – liczba wskazań wahała się od 31 do 49 i dotyczyła wskazanych wcześniej działań. Najwięcej wątpliwości, wykazywanych poprzez zaznaczenia oceny „częściowo trafne” budziły działania 1.1.1. Rozwój sfery B+R, szczególnie na rzecz inteligentnych specjalizacji oraz 1.1.2. Intensyfikacja współpracy między sferą B+R a przedsiębiorcami – w obu przypadkach liczba ocen wynosiła 22. Najmniej wątpliwości budziło działanie 1.1.4. Wykorzystanie istniejących i kształtujących się potencjałów stymulujących rozwój gospodarczy – ocenę „częściowo trafne” wskazało w tym przypadku 13 osób przy braku wskazań opcji „trudno powiedzieć”. Ogólna ocena trafności działań w ramach celu strategicznego 1 jest w opinii respondentów pozytywna.

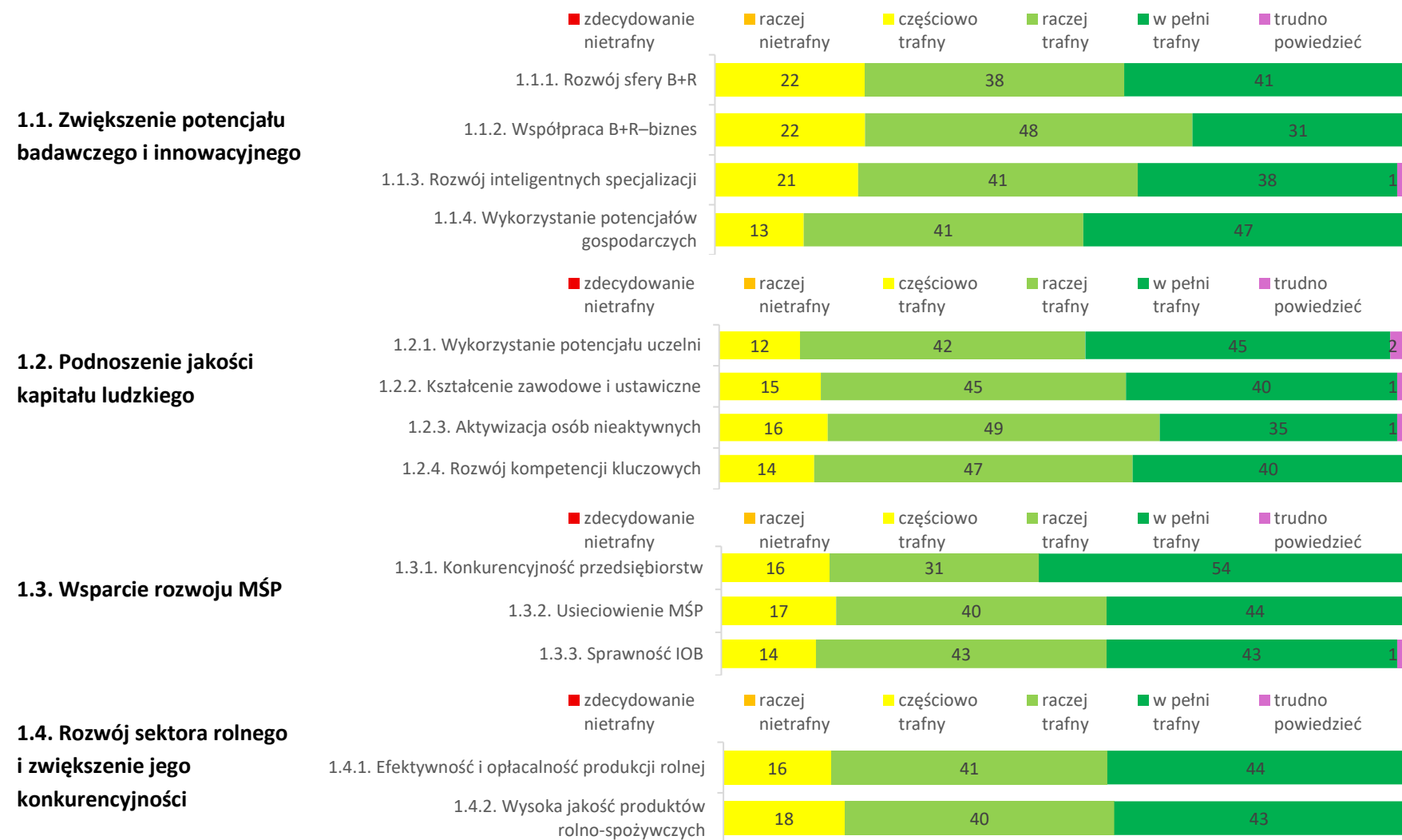
Nieco większą ostrożność respondenci wykazywali w odniesieniu celów operacyjnych oraz działań opisujących Cel strategiczny 2: Obywatelskie społeczeństwo równych szans. Trafność tego celu była oceniana bardzo wysoko przez wszystkie grupy respondentów, natomiast częściej pojawiały się odpowiedzi wskazujące jedynie częściową realność jego osiągnięcia. Dotyczyło to przedstawicieli JST. Można przypuszczać, że wynika to z szerokiego zakresu celu, obejmującego jednocześnie zagadnienia związane ze zdrowiem, polityką społeczną, rodziną, kapitałem społecznym oraz przeciwdziałaniem wykluczeniu społecznemu. Tak szeroko zdefiniowany obszar interwencji może być postrzegany jako trudniejszy do pełnej realizacji, mimo, że jego znaczenie dla rozwoju regionu nie budzi wątpliwości.

Respondenci pozytywnie ocenili wszystkie cele operacyjne oraz działania w Celu 2: ocenę „w pełni trafny” zaznaczało od 36 (działanie 2.1.2. Zwiększenie uczestnictwa w kulturze i rozwój usług kultury oraz działanie 2.1.3. Rozwój sektora sportu, turystyki i rekreacji) do 58 respondentów (działanie 2.2.3. Poprawa dostępności w zakresie opieki długoterminowej i psychiatrycznej). Średnia liczba wskazań dla każdego działania w ramach celu strategicznego 2 wynosiła w przybliżeniu 47. Nieco mniej zróżnicowane były wskazania oceniające działania w ramach celu strategicznego 2 jako „raczej trafne” – liczba wskazań wahała się od 26 do 49 i dotyczyła wskazanych wcześniej działań. Najwięcej wątpliwości, wykazywanych poprzez zaznaczenia oceny „częściowo trafne” budziły działania 2.1.2. Zwiększenie uczestnictwa w kulturze i rozwój usług kultury oraz 2.2.3. Poprawa dostępności w zakresie opieki długoterminowej i psychiatrycznej – w obu przypadkach liczba ocen wynosiła 17. Najmniej wątpliwości budziło działanie 2.1.1. Budowa zaufania społecznego, rozwijanie postaw społecznych i obywatelskich, promowanie wartości rodzinnych – ocenę „częściowo trafne” wskazało w tym przypadku 8 respondentów. Ogólna ocena trafności działań w ramach celu strategicznego 2 jest w opinii respondentów pozytywna.

Cele operacyjne oraz działania odnoszące się do Celu strategicznego 3: Atrakcyjna i dostępna przestrzeń również uzyskały bardzo wysokie oceny trafności i realności. Podobnie jak w przypadku pozostałych celów, pewna ostrożność w ocenie realności występowała głównie wśród przedstawicieli JST oraz sporadycznie IOB, jednak nie wpływała na ogólny, jednoznacznie pozytywny obraz wyników.

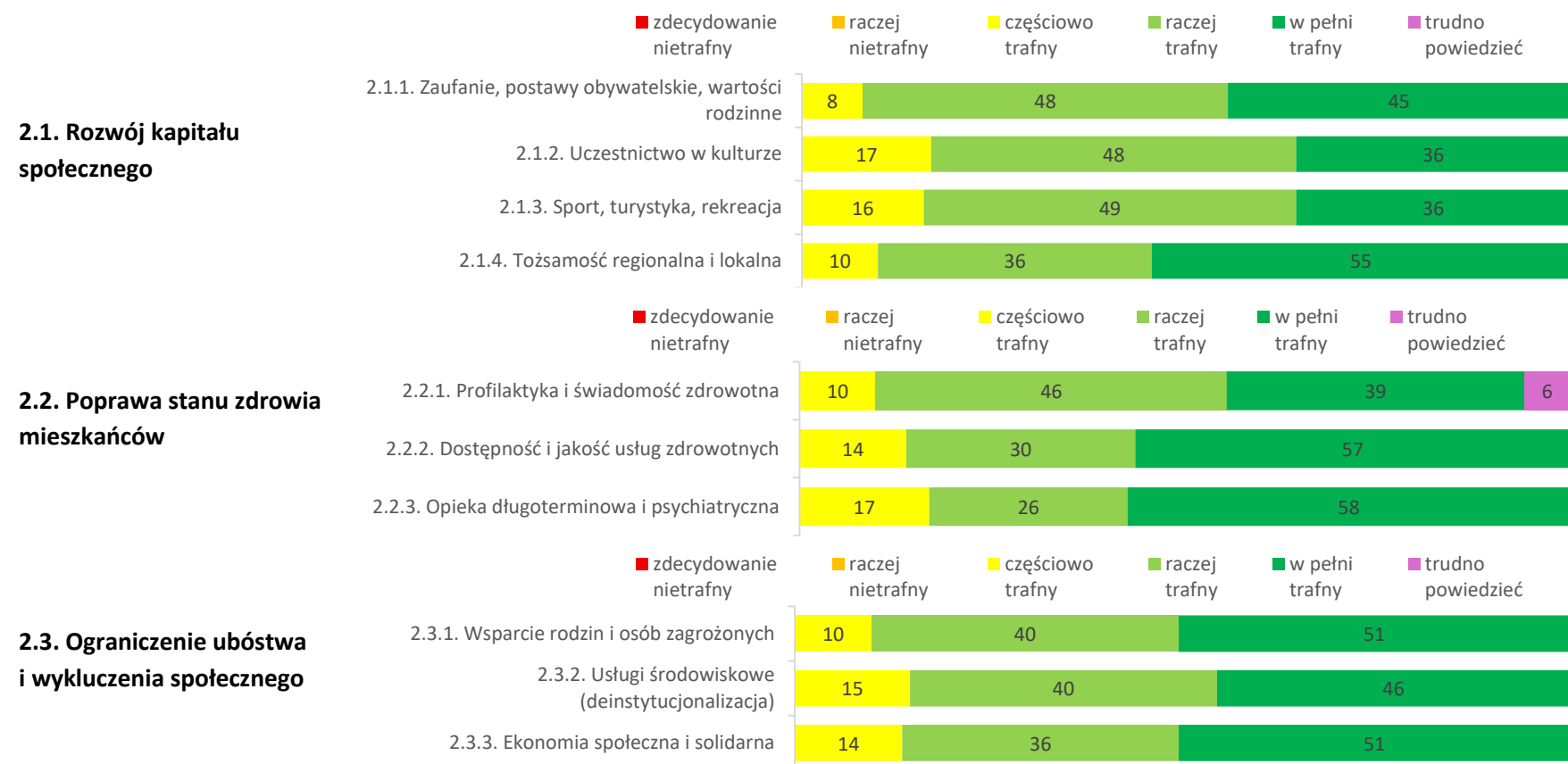
Respondenci pozytywnie ocenili wszystkie cele operacyjne oraz działania w Celu 3: ocenę „w pełni trafny” zaznaczało od 36 (działanie 3.6.2. Rozwój, wdrażanie i upowszechnianie nowoczesnych e-usług) do 66 respondentów (działanie 3.1.1. Poprawa jakości powietrza). Średnia liczba wskazań „w pełni trafny” dla każdego działania w ramach celu strategicznego 3 wynosiła w przybliżeniu 51. Dość zróżnicowane były też wskazania oceniające działania w ramach celu strategicznego 3 jako „raczej trafne” – liczba wskazań wahała się od 23 do 54 i dotyczyła wskazanych wcześniej działań. Najwięcej wątpliwości, wykazywanych poprzez zaznaczenia oceny „częściowo trafne” budziły działania 3.1.2. Ochrona zasobów wód oraz poprawa ich jakości oraz 3.3.3. Zwiększenie dostępności lotniczej województwa – w obu przypadkach liczba ocen wynosiła 17. Najmniej wątpliwości budziło działanie 3.4.1. Rozwój strategicznego systemu elektroenergetycznego – ocenę „częściowo trafne” wskazało w tym przypadku 6 respondentów. Mimo tak wysokich ocen pozytywnych, wśród celów operacyjnych oraz działań celu strategicznego 3 pojawiło się również wskazanie negatywne: 2 respondentów za „raczej nietrafne” uznało działanie 3.4.2. Rozwój strategicznego systemu gazowego, a jeden respondent określił w ten sposób działanie 3.5.3. Poprawa skuteczności oczyszczania województwa z azbestu. Ogólna ocena trafności działań w ramach celu strategicznego 2 jest w opinii respondentów pozytywna.

Rysunek 17. Na ile trafne są – Pana/Pani zdaniem – poniższe cele operacyjne Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030? (Cel strategiczny 1: Nowoczesna i konkurencyjna gospodarka)



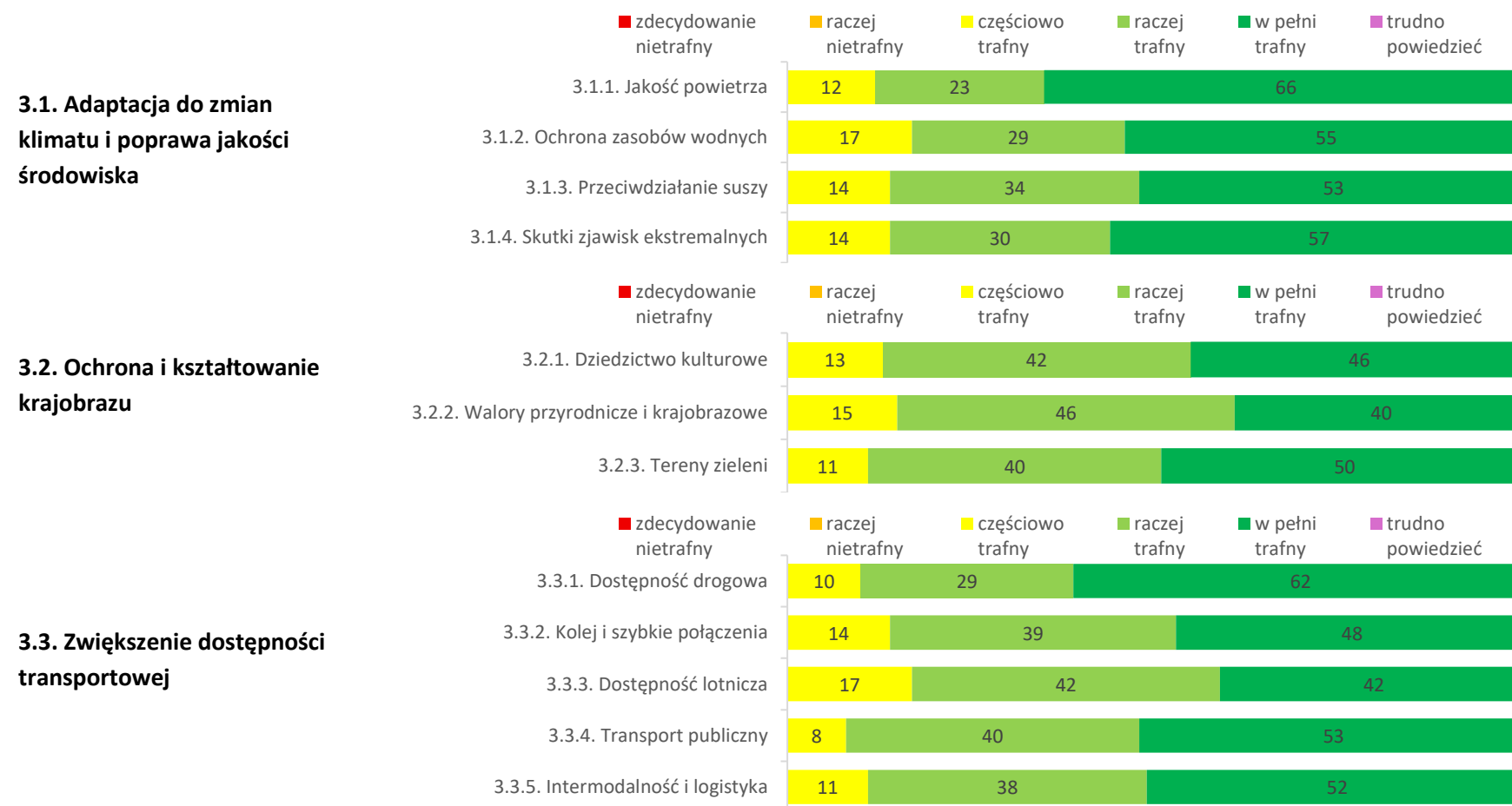
Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Rysunek 18. Na ile trafne są – Pana/Pani zdaniem – poniższe cele operacyjne Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030? (Cel strategiczny 2: Obywatelskie społeczeństwo równych szans)

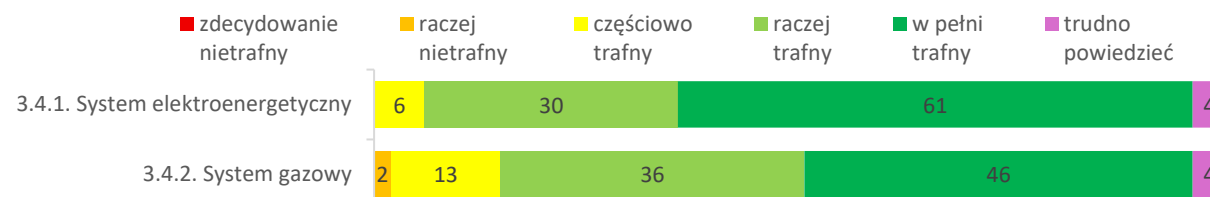


Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

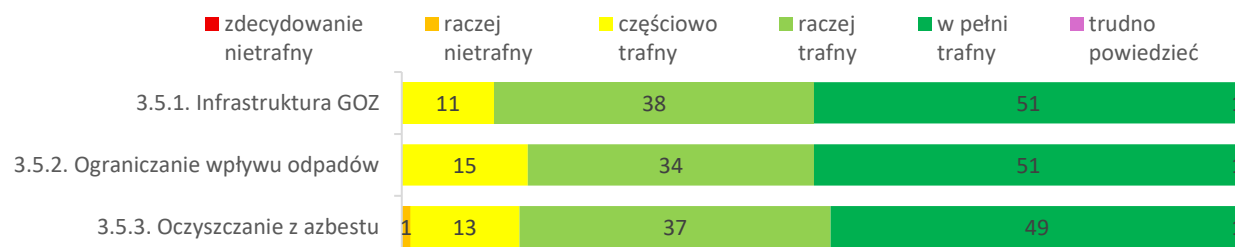
Rysunek 19. Na ile trafne są – Pana/Pani zdaniem – poniższe cele operacyjne Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030? (Cel strategiczny 3: Atrakcyjna i dostępna przestrzeń)



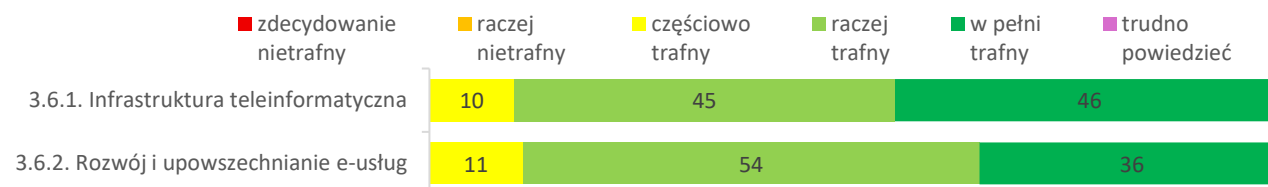
3.4. Nowoczesna energetyka



3.5. Racjonalizacja gospodarki odpadami



3.6. Dostęp do usług teleinformatycznych



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Z perspektywy analizy dokumentów mocną stroną strategii jest kompleksowe ujęcie rozwoju regionu oraz porzucenie podejścia sektorowego na rzecz działań uwzględniających wzajemne powiązania między gospodarką, kapitałem ludzkim, środowiskiem, transportem i ładem przestrzennym. Kierunki działań sformułowano na tyle ogólnie, że mogą być dostosowane do zmieniających się uwarunkowań oraz różnych instrumentów finansowania. Respondenci wywiadów oceniali tę cechę podobnie, wskazując, że właśnie odpowiedni poziom ogólności pozwolił Strategii zachować aktualność mimo wystąpienia nieprzewidzianych kryzysów takich jak, pandemia COVID-19 czy wojna w Ukrainie. Jak podkreślił jeden z uczestników badania „(...) *biorąc pod uwagę pewien poziom ogólności zapisów strategii, mam wrażenie, że ona nieźle zniosła próbę czasu*”.

Oba źródła wskazują jednocześnie na potrzebę lepszego rozwinięcia wybranych kierunków działań. Analiza danych zastanych akcentuje głównie zagadnienia związane z rozwojem sztucznej inteligencji, cyberbezpieczeństwem zarządzaniem danymi, odpornością infrastruktury krytycznej oraz zdolnością administracji i gospodarki do reagowania na sytuacje kryzysowe. Respondenci formułowali podobne oczekiwania, zwracając jednak większą uwagę na potrzebę zwiększenia elastyczności instytucji publicznych, rozwoju współpracy międzysektorowej oraz budowania odporności instytucjonalnej, umożliwiającej bieżące dostosowanie sposoby realizacji Strategii do zmieniających się uwarunkowań. Są to jednak uwagi, które należy odnieść nie tyle do samej Strategii, co bardziej do programów operacyjnych, które ten dokument realizują.

W badaniach jakościowych podkreślano również, że SRWŁ 2030 skutecznie pełni funkcję nadrzędnego dokumentu wyznaczającego kierunki polityki rozwoju województwa oraz stanowi punkt odniesienia dla dokumentów sektorowych i działań instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie polityki regionalnej. Za istotny atut uznano możliwość rozwijania jej zapisów w bardziej szczegółowych dokumentach wykonawczych. Respondenci zwracali jednocześnie uwagę, że skuteczność realizacji Strategii zależy nie tylko od jakości samego dokumentu, ale również od rzetelnej diagnozy potrzeb, odpowiedniego planowania wydatków oraz zdolności instytucji do uczenia się i elastycznego reagowania na nowe wyzwania.

Wyniki analizy wskazują, że kierunki działań SRWŁ 2030 pozostają adekwatne do przyjętych celów strategicznych i operacyjnych oraz nadal stanowią właściwą podstawę prowadzenia polityki rozwoju województwa. Aktualizacja Strategii powinna koncentrować się głównie na rozwinięciu wybranych obszarów interwencji na poziomie programów operacyjnych – zwłaszcza związanych z bezpieczeństwem, odpornością, transformacją cyfrową i energetyczną – oraz na wzmacnianiu zdolności instytucji do elastycznego wdrażania działań. Nie wydaje się konieczne dopisywanie kolejnych działań – jest ich wystarczająco dużo, a wymienione powyżej zagadnienia są już zarysowane w Strategii, natomiast nie wybrzmiewają w dokumentach wdrażających. Zakres tematyczny kierunków działania daje dużą szansę na osiągnięcie zakładanej wizji rozwoju województwa. Oznacza to potrzebę doskonalenia sposobu realizacji Strategii, a nie zmianę jej podstawowych kierunków.

Odnosnie do ewentualnej priorytetyzacji działań w Strategii, w opinii autorów niniejszego raportu nie ma to uzasadnienia. Hierarchia działań wprowadziłaby chaos w strukturze celów, a tak naprawdę niewiele by wniosła – prerogatywy samorządu województwa oraz dostępne możliwości finansowania poszczególnych działań same w sobie dokonują priorytetyzacji.

Przeprowadzone analizy oraz towarzysząca im opinia ekspercka wskazują zatem, że cele operacyjne i działania SRWŁ 2030 zachowały zarówno wysoką trafność, jak i zdolność do nadawania kierunku

polityce rozwoju województwa. Zmieniające się uwarunkowania społeczno-gospodarcze nie wymagają struktury przebudowy celów, lecz ich konsekwentnego rozwijania poprzez odpowiednie instrumenty wdrożeniowe oraz sprawną koordynację działań między obszarami interwencji.

4.2.4 Rola Zintegrowanych Przedsięwzięć Strategicznych w realizacji SRWŁ 2030

Zgodnie z zapisami SRWŁ 2030, Zintegrowane Przedsięwzięcia Strategiczne (ZPS) to tematycznie skonsolidowane działania, które wspierane są jako najważniejsze z perspektywy rozwoju regionu. W regionie wyróżniono siedem ZPS:

1. Zielone i Aktywne Łódzkie
2. Kolej na Łódzkie
3. Czyste Środowisko
4. Innowacyjne Łódzkie
5. Profesjonalne Łódzkie
6. Solidarne Łódzkie
7. Zdrowe Łódzkie

Analiza danych zastanych, wyniki badania CAWI oraz materiał z wywiadów indywidualnych oraz paneli warsztatowych prowadzą do wspólnego wniosku, że Zintegrowane Przedsięwzięcia Strategiczne pozostają jednym z kluczowych mechanizmów logiki wdrażania SRWŁ 2030.

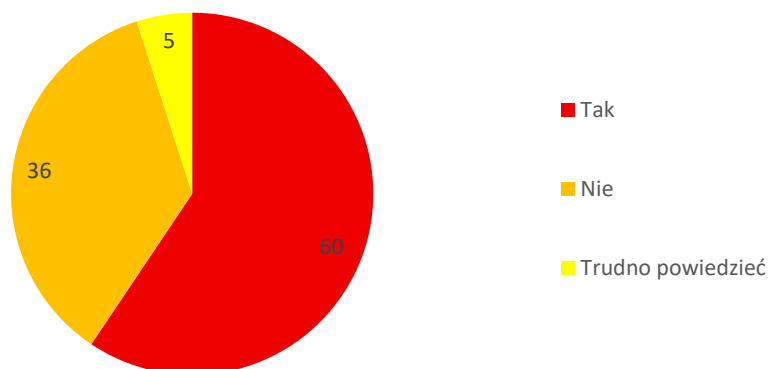
Ich podstawową rolą jest przełożenie celów i kierunków działań Strategii na konkretne grupy przedsięwzięć realizowane przez różne podmioty oraz integracja dostępnych instrumentów finansowania. Zgromadzony materiał nie wskazuje na potrzebę zmiany samej koncepcji ZPS, lecz na konieczność dalszego doskonalenia sposobu ich realizacji i monitorowania oraz wzmocnienia ich rozpoznawalności w regionie.

Największym atutem ZPS jest zdolność do koordynowania przedsięwzięć finansowanych z różnych źródeł – regionalnych, krajowych i europejskich - oraz koncentracji działań wokół wyzwań rozwojowych województwa. Jednocześnie wraz ze wzrostem znaczenia zagadnień przekrojowych, takich jak transformacja energetyczna, cyfryzacja, rozwój kompetencji przyszłości czy budowania odporności regionu, coraz większego znaczenia nabiera współpraca pomiędzy poszczególnymi przedsięwzięciami oraz zapewnienie ich komplementarności. Aktualizacja Strategii w 2025 roku potwierdziła możliwość rozszerzenia zakresu ZPS o nowe obszary bez konieczności przebudowy całego systemu.

Wyniki badania CAWI potwierdzają zasadniczo pozytywny odbiór mechanizmu ZPS, choć wskazują również na jego ograniczoną rozpoznawalność. Niepełna 60% respondentów deklaroowało znajomość ZPS, przy czym stosunkowo duża grupa - w tym wielu przedstawicieli JST – przyznawało, że wcześniej nie zetknęła się z tym pojęciem. Sam mechanizm realizacji Strategii oceniano jednak przeważnie pozytywnie. Wszystkie siedem przedsięwzięć uzyskało wyraźną przewagę ocen potwierdzających ich trafność, a różnice pomiędzy nimi miały marginalny charakter. Najwyżej oceniano Zielone i Aktywne Łódzkie oraz Innowacyjne Łódzkie, natomiast nieco niższe, choć nadal wysokie oceny, uzyskało Ekologiczne Łódzkie. Większe zróżnicowanie dotyczyło rozpoznawalności

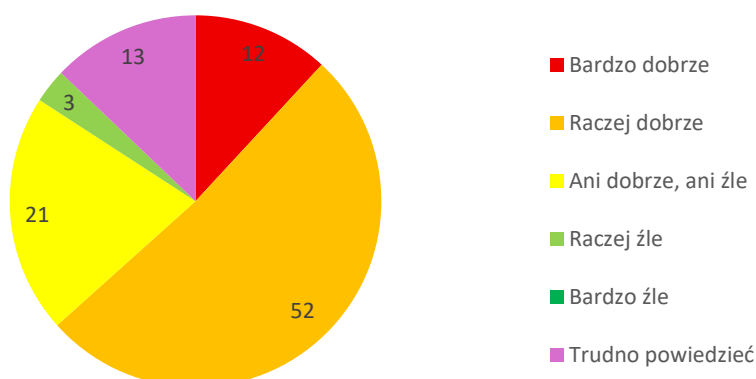
przedsięwzięć – tu najwyżej punktowano Innowacyjne Łódzkie, podczas gdy mniejszą widoczność przypisywano przedsięwzięciom związanym z zieloną infrastrukturą i transportem. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawiają poniższe diagramy:

Rysunek 20. Czy słyszał/a Pani/Pani o realizacji Zintegrowanych Przedsięwzięć Strategicznych (ZPS)?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

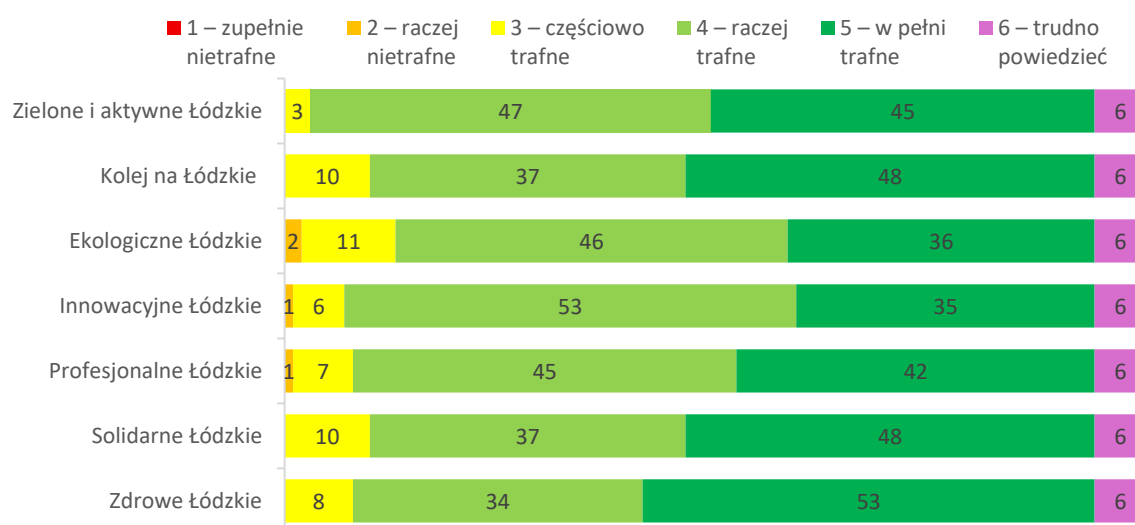
Rysunek 10. Jak ocenia Pan/Pani wykorzystanie mechanizmu Zintegrowanych Przedsięwzięć Strategicznych jako narzędzia realizacji celów Strategii?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

W pytaniach otwartych respondenci rzadziej kwestionowali samą konstrukcję ZPS, częściej natomiast wskazywali na potrzebę ich uzupełnienia o zagadnienia związane z lepszym zarządzaniem strategicznym, monitorowaniem efektów, uwzględnieniem zróżnicowania subregionalnego, rozwojem innowacji i cyfryzacji, transformacją energetyczną oraz wyzwaniem demograficznymi. Jednocześnie liczna grupa respondentów deklarowała, że nie dostrzega istotnych braków lub nie potrafiła ich wskazać, co może świadczyć o zróżnicowanym poziomie mechanizmu ZPS. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

Rysunek 22. Jak ocenia Pan/Pani trafność poniższych ZPS w regionie?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Podobne wnioski płyną z wywiadów indywidualnych i paneli warsztatowych, choć respondenci koncentrowali się w szczególności na praktyce wdrażania przedsięwzięć. Podkreślano, że ZPS skutecznie przekładają cele Strategii na konkretne działania oraz podlegają systematycznemu monitoringowi, który umożliwia bieżące dostosowanie zakresu rzeczowego czy sposobu finansowania do zmieniających się warunków realizacji. Jak wskazał jeden z respondentów: „*Są projekty, które realizują się zgodnie z harmonogramem, ale są też takie, które wymagają zmian. To nie wynika z błędów Strategii, tylko z warunków, które zmieniają się w trakcie realizacji*”. Jednocześnie zwracano uwagę, że tempo realizacji przedsięwzięć ograniczają głównie czynniki zewnętrzne, takie jak wydłużające się procedury administracyjne, wzrost kosztów inwestycji, problemy kadrowe czy zmieniające się regulacje prawne. W opinii respondentów kolejne aktualizacje ZPS powinny umożliwiać włączanie nowych wyzwań - zwłaszcza związanych z bezpieczeństwem, transformacją energetyczną, cyfryzacją i zmianami demograficznymi - przy zachowaniu spójności całego systemu.

Przeprowadzone analizy wskazują, że Zintegrowane Przedsięwzięcia Strategiczne pełnią istotną rolę jako narzędzie zarządzania realizacją SRWŁ 2030. Pozwalają porządkować działania podejmowane w różnych obszarach polityki regionalnej oraz integrować przedsięwzięcia finansowane z wielu źródeł wokół wspólnych celów rozwojowych. Jednocześnie badania wskazują, że koncepcja ZPS pozostaje stosunkowo słabo rozpoznawalna poza środowiskiem instytucji zaangażowanych we wdrażanie Strategii, co nie ogranicza jednak znaczenia samych działań i efektów osiągniętych w ich ramach. Dalsze doskonalenie tego mechanizmu powinno koncentrować się głównie na wzmacnianiu współpracy pomiędzy przedsięwzięciami, rozwijaniu monitoringu efektów przekrojowych, zwiększaniu rozpoznawalności ZPS wśród interesariuszy oraz zapewnieniu elastyczności umożliwiającej reagowanie na nowe wyzwania rozwojowe.

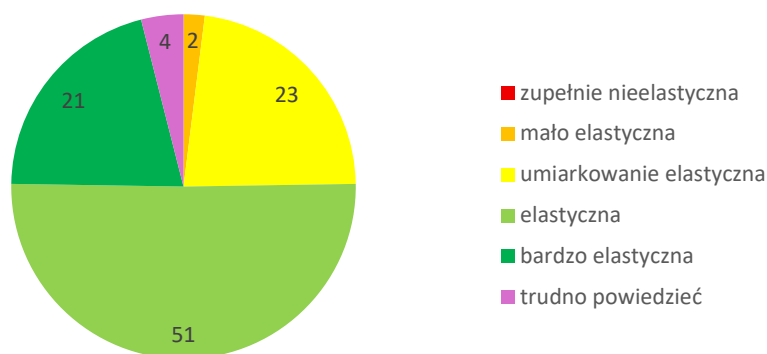
4.2.5 Elastyczność Strategii wobec sytuacji kryzysowych

Wyniki badań wskazują, że SRWŁ 2030 zachowała zdolność do funkcjonowania w warunkach dynamicznych zmian społecznych, gospodarczych i geopolitycznych. Jednak elastyczność Strategii oceniana jest z umiarkowanym optymizmem. Zarówno badania jakościowe, jak i ilościowe prowadzą do wniosku, że dokument dobrze przetrwał okres następujących po sobie kryzysów, lecz dalsze

zwiększanie jego skuteczności wymaga wzmocnienia mechanizmów umożliwiających szybsze reagowanie na nowe wyzwania.

W badaniu CAWI dominowały wprowadzić oceny pozytywne, jednak odpowiedzi nie wskazują na jednoznaczną wysoką ocenę elastyczności i Strategii. Najwięcej respondentów określiło ją jako „elastyczną”, ale liczna grupa uznała ją jedynie za „umiarkowanie elastyczną”, a najwyższe oceny („bardzo elastyczna”) pojawiały się znacznie rzadziej. Co istotne, bardziej powściągliwe opinie sformułowali głównie przedstawiciele JST, którzy – jako główni użytkownicy Strategii – na co dzień mierzą się z jej wdrażaniem. Można to interpretować, jako sygnał, że choć dokument zapewnia odpowiednie ramy działania, jego zdolność do reagowania na szybko zmieniające się uwarunkowania mogłaby być większa. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

Rysunek 2311. Na ile – Pana/Pani zdaniem – Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 jest dokumentem elastycznym i zdolnym do reagowania na niespodziewane sytuacje kryzysowe (np. pandemia COVID 19, agresja Rosji na Ukrainę, zmiany gospodarcze, klimatyczne, technologiczne)?

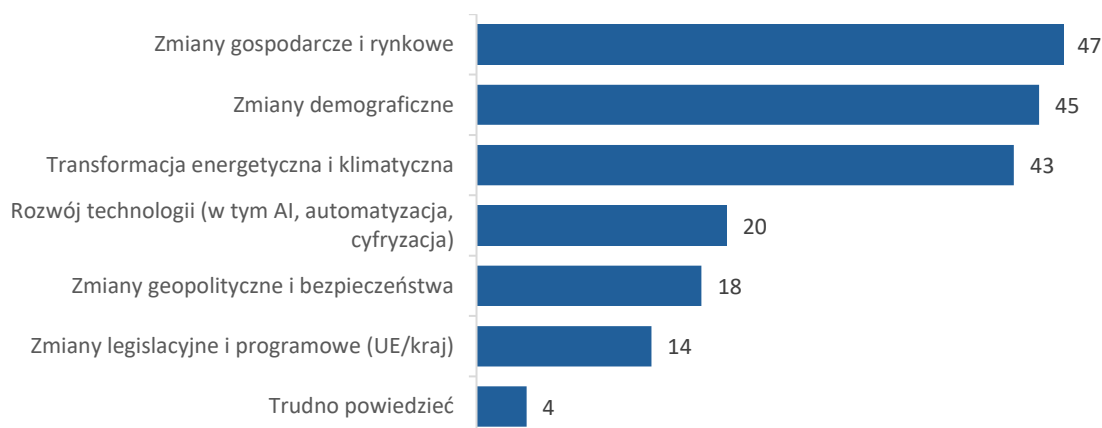


Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Oceny te korespondują z ustaleniami wywiadów IDI i paneli. Respondenci podkreślali, że Strategia dobrze zniósła próbę czasu w dużej mierze dzięki odpowiedniemu poziomowi ogólności celów i kierunków działań. Jak zauważono podczas jednego z paneli „*nie ma możliwości zbudowania strategii, która byłaby w stanie przewidzieć pandemię czy wojnę (...), ale dzięki odpowiedniemu poziomowi ogólności zapisów Strategia nieźle zniósła próbę czasu*”. Jednocześnie zgodnie wskazywano, że o skuteczności reagowania na kryzysy decydowała większym stopniu sprawność instytucji, dostępność środków finansowych oraz możliwość modyfikowania sposobu realizacji działań niż same zapisy dokumentu.

W obu źródłach badań widoczna jest również podobne postrzeganie czynników, które powinny wyznaczać kierunki dalszych zmian. W CAWI respondenci najczęściej wskazywali, że ewentualne aktualizacje Strategii powinny wynikać ze zmian sytuacji gospodarczej i rynku pracy, procesów społeczno-demograficznych oraz przemian przestrzennych i środowiskowych. W odpowiedziach otwartych szczególnie często pojawiały się postulaty rozwoju systemów monitorowania zagrożeń, przygotowania scenariuszy reagowania kryzysowego, wzmacniania odporności regionu, a także działań związanych z transformacją energetyczną, zmianami klimatu oraz finansowaniem rozwoju. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

Rysunek 24. Jakie uwarunkowania zewnętrzne – Pana/Pani zdaniem – w największym stopniu determinują potrzebę zmian w celach SRWŁ 2030?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101. Wartości na wykresie nie sumują się do 101, ponieważ badani mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź.

Respondenci rozwijali te wnioski wskazując konkretne bariery ograniczające zdolność do elastycznego reagowania - zwracali uwagę na niestabilność otoczenia społeczno-gospodarczego po 2021 roku, rosnące koszty realizacji inwestycji, zmiany legislacyjne, rozbudowane procedury administracyjne oraz narastające problemy kadrowe w instytucjach odpowiedzialnych za wdrażanie polityki rozwoju. Podkreślono, że pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie czy kryzys energetyczny, wymusiły modyfikacje wielu działań, jednak wynikało to ze skali i nieprzewidywalności tych wydarzeń, a nie z wad samej Strategii. W opinii respondentów zwiększenie odporności systemu wymaga także wzmacniania potencjału instytucjonalnego, upraszczania procedur oraz rozbijania mechanizmów współpracy międzyinstytucjonalnej, które pozwolą szybciej dostosowywać sposób realizacji interwencji do nowych warunków.

Podsumowując, przegląd zastosowanych metod badawczych prowadzi do podobnych wniosków: SRWŁ 2030 zachowała zdolność funkcjonowania w warunkach kryzysowych dzięki uniwersalnej konstrukcji swoich celów. Jednak jej elastyczność nie jest oceniana bezkrytycznie. Aktualizacja Strategii powinna koncentrować się głównie na wzmocnieniu mechanizmów monitorowania zagrożeń, zwiększeniu odporności instytucjonalnej oraz stworzeniu rozwiązań umożliwiających sprawne dostosowanie sposobu realizacji działań do zmieniających się uwarunkowań, tak aby nie trzeba było zmieniać założeń dokumentu.

4.3 Ocena przygotowania SRWŁ 2030 do wyzwań technologicznych, w tym rozwoju sztucznej inteligencji, automatyzacji i cyfryzacji usług publicznych

4.3.1 Uwzględnienie sztucznej inteligencji, automatyzacji i cyfryzacji usług publicznych

Transformacja technologiczna należy do najszybciej postępujących procesów wpływających na rozwój społeczno-gospodarczy regionów. Z perspektywy ewaluacyjnej ocena przygotowania SRWŁ 2030 do tych zmian polega na weryfikacji, czy Strategia uwzględnia kierunki rozwoju technologicznego mające znaczenie dla województwa oraz czy przyjęte rozwiązania pozostają

adekwatne wobec zmian zachodzących po 2021 roku. Istotne jest przy tym rozróżnienie pomiędzy samym rozpoznaniem trendów technologicznych a stopniem ich operacjonalizacji w zapisach Strategii.

Analiza dokumentów wskazuje, że już w pierwotnej wersji SRWŁ 2030 cyfryzacja, rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz wzrost znaczenia innowacyjności zostały uznane za jedne z kluczowych czynników rozwoju regionu. Strategia identyfikowała potrzebę rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, wzmacniania potencjału badawczo-rozwojowego, cyfryzacji usług publicznych oraz zwiększania kompetencji cyfrowych mieszkańców i przedsiębiorstw. Kierunki te pozostają zgodne z obecnymi priorytetami polityki krajowej i europejskiej, co świadczy o trwałości przyjętych założeń.

Jednocześnie analiza dokumentów pokazuje, że tempo zmian technologicznych po 2021 roku było znacznie większe, niż można było przewidywać podczas opracowywania Strategii. Szczególnie znaczenie ma gwałtowny rozwój sztucznej inteligencji, automatyzacji procesów produkcyjnych, technologii opartych na analizie danych oraz rozwiązań wykorzystujących uczenie maszynowe. W krótkim czasie technologie te zaczęły wpływać nie tylko na funkcjonowanie przedsiębiorstw, lecz również na administrację publiczną, system edukacji, ochronę zdrowia oraz sposób świadczenia usług publicznych.

W odpowiedzi na te zmiany aktualizacja SRWŁ 2030 z 2025 roku rozszerzyła odniesienia do rozwoju sztucznej inteligencji oraz nowych kompetencji cyfrowych. Dokument uwzględnia znaczenie AI jako jednego z czynników wpływających na konkurencyjność gospodarki oraz wskazuje na konieczność przygotowania mieszkańców do funkcjonowania na rynku pracy podlegającym intensywnej transformacji technologicznej. Z punktu widzenia desk research należy jednak zauważyć, że zapisy te mają charakter kierunkowy. Strategia nie określa w sposób bardziej szczegółowy sposobu wykorzystania sztucznej inteligencji w polityce regionalnej ani nie odnosi się do konsekwencji wynikających z wdrażania unijnego Aktu w sprawie sztucznej inteligencji (AI Act). Aktualizacja Strategii mogłaby zostać uzupełniona o zapisy dotyczące monitorowania wpływu sztucznej inteligencji na rozwój społeczno-gospodarczy regionu, wspierania kompetencji cyfrowych związanych z odpowiedzialnym wykorzystaniem AI oraz tworzenia warunków do wykorzystywania narzędzi opartych na sztucznej inteligencji w analizach regionalnych, zarządzaniu publicznym i świadczeniu usług publicznych, z uwzględnieniem obowiązujących regulacji prawnych.

Podobnie należy ocenić zagadnienia związane z automatyzacją gospodarki. Dokument prawidłowo identyfikuje potrzebę zwiększania innowacyjności przedsiębiorstw oraz rozwoju nowoczesnych technologii, jednak w ograniczonym stopniu odnosi się do zmian zachodzących na rynku pracy pod wpływem automatyzacji procesów produkcyjnych i usługowych. W świetle aktualnych analiz coraz większego znaczenia nabierają bowiem nie tylko inwestycje technologiczne, lecz również zdolność przedsiębiorstw do adaptacji modeli biznesowych oraz przygotowanie pracowników do wykonywania nowych zadań w środowisku opartym na współpracy człowieka z technologią.

Na uwagę zasługuje również rozwój cyfryzacji administracji publicznej oraz usług świadczonych na rzecz mieszkańców. Analiza dokumentów wskazuje, że kierunek ten został prawidłowo rozpoznany w Strategii i pozostaje zgodny z politykami krajowymi oraz europejskimi. Jednocześnie rosnące znaczenie usług cyfrowych powoduje, że coraz większego znaczenia nabierają kwestie interoperacyjności systemów, zarządzania danymi, bezpieczeństwa cyfrowego oraz zapewnienia wysokiej jakości usług publicznych świadczonych z wykorzystaniem technologii cyfrowych:

„(.). Musimy iść z duchem czasu i też myśleć o zabezpieczeniu naszych połączeń, naszych kont i takiej ogólnie dezinformacji. Sieć internetowa jest w tym momencie podstawowym narzędziem pracy”.

Z perspektywy kryterium trafności należy stwierdzić, że SRWŁ 2030 prawidłowo identyfikuje zasadniczy kierunek transformacji technologicznej i zachowuje zgodność z aktualnymi trendami rozwojowymi. Wyniki desk research wskazują jednak, że obszary związane ze sztuczną inteligencją, automatyzacją oraz wykorzystaniem danych wymagają dalszego rozwinięcia na poziomie priorytetów w programach operacyjnych i systemu monitorowania SRWŁ 2030.

Nie oznacza to potrzeby zmiany celów Strategii, lecz wskazuje na konieczność pogłębienia sposobu ich realizacji w odpowiedzi na tempo współczesnych zmian technologicznych.

Tak przegląd dokumentów, jak i rozmowy z interesariuszami oraz analiza wyników CAWI prowadzą do wspólnego wniosku: kierunki transformacji technologicznej zapisane w Strategii są trafne, jednak dynamika zmian po 2021 roku sprawiła, że wzmianki o AI, automatyzacji oraz cyfryzacji wymagają doprecyzowania. Nie oznacza to potrzeby zmiany celów SRWŁ 2030, lecz wyraźniejszego uwzględnienia nowych technologii na poziomie kierunków działań, instrumentów wdrażania oraz systemu monitorowania: *„Na pewno dużym ryzykiem, szansą i ryzykiem jest rozwój sztucznej inteligencji. On jest bardzo dużym ryzykiem, jeśli chodzi o proces kształcenia (.). To się przekłada też na rynek pracy, dlatego że AI zaczyna już wypierać w tej chwili (.). informatykę (.). Ale na przykład jest bardzo duży drugi obszar, to jest w tej chwili consulting (.).”*

Dokumenty wskazują, że Strategia zachowała spójność z podstawowymi trendami rozwojowymi, zaś aktualizacja z 2025 roku rozszerzyła odniesienia do sztucznej inteligencji i kompetencji cyfrowych. Nadal są to jednak ogólne sformułowania, które nie określają szerzej miejsca sztucznej inteligencji w polityce regionalnej – brak szczegółowym odniesień do zmian na rynku pracy pod wpływem automatyzacji, nie ma też analizy skutków wdrażania unijnych przepisów w rodzaju AI Act. W kolejnych aktualizacjach Strategii warto rozszerzyć zapisy dotyczące sztucznej inteligencji, traktując ją nie tylko jako element transformacji cyfrowej, lecz także jako jeden z czynników wpływających na funkcjonowanie gospodarki, rynku pracy i administracji publicznej. Uzupełnieniem tych zapisów mogłoby być wprowadzenie mechanizmów monitorowania wpływu nowych technologii na rozwój regionu oraz wspierania ich odpowiedzialnego wykorzystania zgodnie z obowiązującymi regulacjami.

Podobne refleksje wyłaniają się z rozmów z respondentami, choć tu znacznie większy akcent kładziono na skalę przeobrażeń technologicznych. Zwrócono uwagę, że w czasach powstawania Strategii sztuczna inteligencja była tylko jednym z elementów cyfryzacji – obecnie jest to czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw, oraz wszystkie aspekty życia społecznego. Tym samym według uczestników badań AI powinna być postrzegana jako zagadnienie przekrojowe, a nie element transformacji cyfrowej.

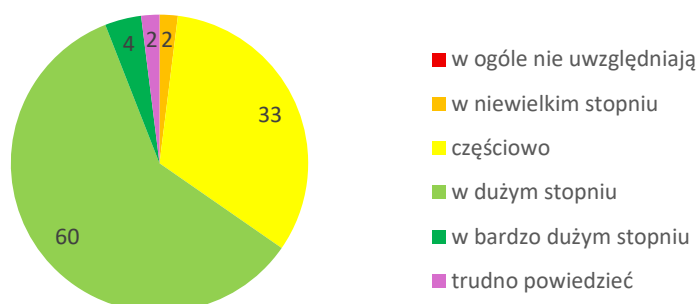
Respondenci wskazywali też, że SRWŁ powinna szybciej reagować na pojawiające się trendy technologiczne, ponieważ dotychczasowy, kilkuletni cykl ewaluacji i aktualizacji dokumentów strategicznych nie nadąża za tempem zmian. Jak stwierdził jeden z rozmówców: *„Te branże się bardzo szybko zmieniają (.), jeżeli mamy być konkurencyjni (.), no musimy być bardziej elastyczni, mobilni”*. Tym samym bieżące monitorowanie zmian technologicznych oraz możliwość bardziej elastycznego wdrażania zapisów Strategii nabiera coraz większego znaczenia. W czasie rozmów i paneli zwracano także uwagę na bariery w postępie transformacji technologicznej – tak w przedsiębiorstwach, jak i w administracji publicznej. Wskazywano na zróżnicowane podejście do

korzystania z usług sztucznej inteligencji oraz automatyzacji wśród przedsiębiorców – wielu z nich nadal nie dostrzega korzyści z tych rozwiązań. Dlatego nadal konieczne są działania miękkie związane z budowaniem świadomości i propagowaniem wiedzy na temat efektywnego wykorzystywania narzędzi opartych na sztucznej inteligencji.

Pojawiały się również głosy, że rozwój nowych technologii jest nierozdzielnie związany z bezpieczeństwem i odpornością regionu – nie tylko w kontekście cyberbezpieczeństwa, lecz także świadomego korzystania z nowych technologii i budowy narzędzi, które będą wiarygodnie monitorować ich wpływ na rynek pracy. Przykładowo zwracano uwagę, że automatyzacja może bardzo szybko zmienić strukturę zatrudnienia – dużo szybciej niż przewidywały to dotychczasowe prognozy. Wymaga to elastycznego systemu obserwacji zmian i reagowania na te zmiany, chociażby przez planowanie wsparcia rozwoju kompetencji.

Wyniki badania CAWI miały ocenić, czy działania prowadzone w regionie uwzględniały wyzwania związane z rozwojem nowych technologii. Najwyższych ocen udzieliło tylko kilku respondentów, a w wynikach można dostrzec spore zróżnicowanie opinii. Przeważały oceny mówiące o dużym stopniu uwzględnienia wyzwań, ale też liczna grupa oceniła ten obszar aktywności jako jedynie częściowo odpowiadający współczesnym wyzwaniom technologicznym. Wynika z tego, że interesariusze dostrzegają podejmowane działania, ale oczekują ich większej intensyfikacji oraz lepszego dostosowania do tempa zachodzących zmian. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

Rysunek 25. Na ile – Pana/Pani zdaniem – działania prowadzone w regionie uwzględniają wyzwania związane z rozwojem nowych technologii (AI, automatyzacja, cyfryzacja usług publicznych)?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Reasumując, zarówno analiza danych zastanych jak i rozmowy z interesariuszami oraz analiza CAWI wskazują, że SRWŁ prawidłowo zdiagnozowała wyzwania technologiczne, jednak rozwój sztucznej inteligencji oraz automatyzacji okazał się znacznie szybszy niż można to było przewidzieć na etapie tworzenia dokumentu. Jak już wcześniej sugerowano, aktualizacja Strategii powinna się więc koncentrować nie na zmianie celów, lecz na bardziej przekrojowym włączeniu AI i nowych technologii do różnych obszarów polityki rozwoju – nie tylko kompetencji cyfrowych. Konieczne jest także rozwijanie mechanizmów, które systematycznie monitorują wpływ zmian technologicznych na gospodarkę i rynek pracy. Najważniejsze jednak, z perspektywy realizatorów Strategii może być konieczność zbudowania procedur do elastycznego reagowania na kolejne fale transformacji technologicznej i nowe, jeszcze niezdiagnozowane wyzwania.

4.3.2 Ocena potrzeby aktualizacji SRWŁ 2030 w świetle zmian technologicznych i społecznych po 2021 r.

Dotychczasowa analiza potwierdza, że SRWŁ 2030 trafnie identyfikuje transformację technologiczną jako jeden z kluczowych czynników rozwoju regionu. Zarazem tempo zmian po publikacji dokumentu okazało się znacznie większe niż można było przewidzieć na etapie tworzenia zapisów. W efekcie, co już kilka razy podkreślono, potrzeba aktualizacji Strategii nie wynika z błędnego określenia kierunku rozwoju. Wnioski z desk research oraz rozmów z interesariuszami są w tym zakresie zgodne: obecna struktura celów i kierunków działań pozostaje aktualna, natomiast uzupełnienia wymagają zapisy na poziomie programów operacyjnych oraz system monitorowania Strategii w szczególności w zakresie monitorowania trendów globalnych oraz identyfikacji uwarunkowań społeczno-gospodarczych, mających wpływ na kondycję regionu. Z analizy dokumentów wyłania się potrzeba bardziej dosadnego uwzględnienia zagadnień związanych ze sztuczną inteligencją, cyberbezpieczeństwem, zarządzaniem danymi. Pojawia się też postulat dostosowania wskaźników monitorowania do obserwacji postępu transformacji technologicznej. Uczestnicy wywiadów IDI i paneli warsztatowych patrzyli na problem szerzej: rozwiązaniem nie jest każdorazowe dopisywanie nowych technologii do Strategii – należy zaprojektować mechanizm, który pozwoli na systematyczne reagowanie na kolejne rodzące się megatrendy.

W wypowiedziach rozmówcy wielokrotnie podkreślali, że klasyczny model aktualizacji dokumentów strategicznych przestaje nadążać za dynamiką zmian technologicznych. Zamiast okresowych aktualizacji, uczestnicy proponowali regularne przeglądy tematyczne, wykorzystujące monitoring trendów, analizy foresight oraz współpracę z uczelniami, przedsiębiorstwami i instytucjami otoczenia biznesu. Pozwoliłoby to wcześniej identyfikować technologie o wysokim potencjale rozwojowym i szybciej oceniać ich znaczenie dla regionu.

Wartościowym uzupełnieniem wniosków z analizy dokumentów były także postulaty dotyczące wdrażania Strategii. Respondenci byli zgodni: aktualizacja zapisów nie przyniesie zakładanych efektów bez działań informacyjnych, doradczych i edukacyjnych. Dotyczy to przedsiębiorców, którzy często jeszcze nie dostrzegają korzyści z wykorzystania nowych technologii. Jak zauważył jeden z uczestników badania: *„Nie tylko zapisać w dokumencie i po prostu zostawić, tylko żeby rzeczywiście była też wiedza w społeczeństwie jaka jest oferta, z czego można skorzystać (.). Ta promocja i dotarcie z informacją (.). żeby naprawdę się do tego przygotowywać”*.

Respondenci zwracają też uwagę na konieczność powiązania transformacji technologicznej z odpornością regionu. W badaniach jakościowych wyraźnie wybrzmiała potrzeba silniejszego uwzględnienia cyberbezpieczeństwa, bezpieczeństwa danych oraz odporności cyfrowej jako elementów wpływających nie tylko na rozwój technologiczny, lecz także na sprawne funkcjonowanie administracji, gospodarki i usług publicznych.

Podsumowując, zgromadzony materiał wskazuje, że aktualizacja zapisów Strategii w zakresie transformacji technologicznej powinna koncentrować się na dopracowaniu operacyjności dokumentu, a nie na zmianie kierunków rozwoju przyjętych jeszcze w 2021 roku. Równie ważne jak rozszerzenie treści o nowe technologie, jest jednak stworzenie trwałych mechanizmów monitorowania zmian technologicznych oraz regularnej weryfikacji kierunków interwencji. Dzięki temu Strategia będzie mogła zachować aktualność mimo coraz szybszego tempa zmian technologicznych.

4.3.3 Ocena wsparcia rozwoju kompetencji przyszłości w SRWŁ 2030

Analiza wyników wszystkich metod badawczych wskazuje trafność SRWŁ 2030 w identyfikacji znaczenia kapitału ludzkiego dla rozwoju regionu, jednak zmiany technologiczne, które nastąpiły od czasu ukazania się dokumentu zasadniczo zmieniły sposób rozumienia kompetencji przyszłości. Jak we wcześniejszych analizach, nie implikuje to zmiany założeń i celów samej Strategii, jednak wymaga przeformułowania działań operacyjnych w celu silniejszego zaakcentowania nowych kompetencji. Coraz ważniejsze okazuje się także zaprojektowanie zmian systemu monitorowania, który będzie w stanie wychwycić podobne przeobrażenia.

Wyniki analizy danych zastanych pokazują, że rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych nie obejmuje już tylko korzystania ze sztucznej inteligencji, umiejętności analizy danych, czy znajomość zasad cyberbezpieczeństwa. Dzisiejsze kompetencje cyfrowe to również kwalifikacje niezbędne dla zielonej transformacji, które pomogą rozwinąć gospodarkę obiegu zamkniętego czy odnawialne źródła energii. Równoległe coraz ważniejszą rolę odgrywają kompetencje społeczne, w szczególności umiejętność współpracy, kreatywność, komunikacja, umiejętność rozwiązywania problemów oraz zdolność do uczenia się przez całe życie. W dokumentach krajowych oraz z poziomu europejskiego wskazuje się także potrzebę współpracy administracji, uczelni, instytucji rynku pracy i podmiotów gospodarczych w tworzeniu mechanizmów, które będą rozwijać kompetencje odpowiadające potrzebom gospodarki.

Kompetencje przyszłości są więc postrzegane znacznie szerzej niż umiejętność korzystania z nowych technologii – wniosek ten jeszcze bardziej doprecyzowały rozmowy z interesariuszami. W wywiadach respondenci niejednokrotnie wskazywali, że kluczową kompetencją staje się zdolność ciągłego uczenia się i dostosowywania kwalifikacji do szybko zmieniających się warunków. Jest to przestrzeń do zagospodarowania przez region, którą można wypełnić poprzez budowę regionalnego systemu, w skład którego wchodzi szkoła, uczelnia, instytucje rynku pracy, przedsiębiorstwa i samorządy. Częściowo takie działania są już prowadzone. Jak stwierdził jeden z respondentów: *„Jest strategia działań w zakresie uczenia się przez całe życie (.). Trzeba było zmapować województwo, sprawdzili, gdzie jakie centra kształcenia są, jakie kompetencje są potrzebne i jak je rozwijać. W tej chwili już na mocy przepisów prawa powstanie wojewódzki zespół kompetencji do spraw polityki umiejętności”*.

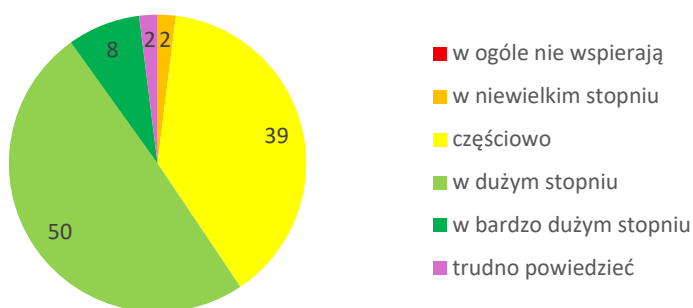
Na tym tle ogromnego znaczenia nabiera interdyscyplinarność rozumiana jako łączenie wiedzy z różnych dziedzin oraz umiejętność pracy w zróżnicowanych zespołach. To prowadziło do konkluzji, że system edukacji nie nadąża za tym tempem zmian technologicznych, a oferta kształcenia w zbyt małym stopniu odpowiada na potrzeby rynku pracy. Coraz większym problemem staje się więc nie brak pracowników, a luka kompetencyjna. Dobrze to podsumowuje zdanie, które padło podczas panelu warsztatowego: *„, bo nie wystarczy być dobrym biologiem, agrotechnikiem (.). Trzeba łączyć kompetencje z różnych obszarów (.). I to jest trudne takie wyzwanie, ale w dzisiejszych czasach konieczne”*.

W wywiadach respondenci podkreślali również, że rozwijanie kompetencji powinno obejmować wszystkie grupy wiekowe, a nie ograniczać się wyłącznie do ludzi młodych, którzy dopiero rozpoczynają swoją aktywność zawodową. Skuteczna transformacja cyfrowa wymaga rozwijania kompetencji u wszystkich mieszkańców w tym osób starszych, aby ograniczyć ryzyko wykluczenia społecznego. Pojawiały się także bardziej pragmatyczne komentarze wskazujące, że kompetencje cyfrowe można rozwijać tylko przy sprawnej i dobrze rozwiniętej infrastrukturze teleinformatycznej. Temat podsumowano postulatem śmiałego prognozowania przyszłych potrzeb kompetencyjnych,

żeby to oferta edukacyjna przewidywała kierunek zmian, a nie tylko na nie reagowała. Słowami jednego z rozmówców: „*Myślę, że tutaj przy tych trendach trzeba być odważnym, żeby one się nie zdeaktualizowały również*”.

Badania CAWI w tym zakresie miały na celu ustalenie, na ile, według ankietowanych, działania prowadzone w regionie wspierają rozwój kompetencji przyszłości – ich wyniki są podobne do ustaleń z dokumentów oraz badań jakościowych, pokazują jednak bardziej zróżnicowaną ocenę. Przeważały odpowiedzi wskazujące, że region w dużym stopniu wspiera rozwój kompetencji przyszłości, jednak nieznacznie mniejsza grupa respondentów oceniła ten stopień jako „częściowo”. Odpowiedzi „w bardzo dużym stopniu” były sporadyczne – wydaje się więc, że interesariusze dostrzegają podejmowane działania, ale też widzą konieczność bardziej intensywnych działań. Warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorcy, przedstawiciele IOB oraz podmiotów społecznych najczęściej wybierali odpowiedzi pośrednie, zaś te skrajne oceny – zarówno jednoznacznie pozytywne i negatywne – pojawiały się tylko u przedstawicieli JST. Może to wynikać z ich większej znajomości regionalnych działań i wynikających z tego większych oczekiwań co do skuteczności. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

Rysunek 26. Na ile działania prowadzone w regionie wspierają rozwój kompetencji przyszłości (cyfrowych, ekologicznych, społecznych)?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Przeprowadzone analizy wskazują, że SRWŁ 2030 wspiera rozwój kompetencji przyszłości poprzez cele operacyjne dotyczące podnoszenia jakości kapitału ludzkiego, rozwoju kompetencji kluczowych, kształcenia ustawicznego, wzmacniania kapitału społecznego oraz cyfryzacji usług publicznych. Oznacza to, że zagadnienie to zostało właściwie osadzone w logice Strategii i znajduje odzwierciedlenie w kierunkach działań realizowanych przez region. Wyniki badań pokazują jednak, że dynamiczne zmiany technologiczne oraz nowe potrzeby rynku pracy wymagają szerszego ujęcia kompetencji przyszłości i ich silniejszego zaakcentowania w działaniach operacyjnych oraz instrumentach wdrażania Strategii.

Wniosek zamykający nie będzie zaskoczeniem, bo prowadzą do niego wszystkie zastosowane metody badawcze: rozwój kompetencji przyszłości to proces ciągły, obejmujących całe życie zawodowe i wszystkie grupy mieszkańców. Stanowi on jeden z kluczowych warunków konkurencyjności i odporności województwa łódzkiego. Strategia trafnie identyfikuje znaczenie tego zagadnienia, jednak wymaga ono silniejszego odzwierciedlenia w działaniach operacyjnych oraz bardziej precyzyjnego powiązania polityki edukacyjnej z potrzebami rynku pracy i prognozowanymi zmianami technologicznymi.

4.4 Ocena zdolności SRWŁ 2030 do wzmacniania odporności regionu na przyszłe kryzysy oraz identyfikacja nowych obszarów tematycznych wymagających uwzględnienia w aktualizacji Strategii

4.4.1 Wpływ SRWŁ 2030 na wzmacnianie odporności społecznej, gospodarczej i instytucjonalnej regionu

Wielokrotnie już pojawiało się stwierdzenie, że pandemia, wojna w Ukrainie, kryzys energetyczny, zmiany demograficzne czy przyspieszająca transformacja technologiczna zmieniły warunki prowadzenia polityki rozwoju. Pryzmat zjawiska odporności pozwala spojrzeć na te zjawiska w zupełnie innym świetle. To nie są tylko odrębne, niepowiązane wyzwania, lecz całe spektrum dowodów, że rozwój regionu zależy dziś od zdolności do funkcjonowania w warunkach niepewności i szybkiego dostosowywania się do zmian.

Takie rozumienie odporności bardzo wyraźnie wybrzmiewa w analizie krajowych i europejskich dokumentów oraz w rozmowach z respondentami. Analiza danych zastanych wskazuje, że SRWŁ 2030 tworzy solidne podstawy do wzmacniania odporności społecznej i gospodarczej, a aktualizacja z 2025 roku słusznie rozszerzyła dokument o zagrożenia bezpieczeństwa i odporności.

Jednocześnie należy pamiętać, że odporność nie powinna być traktowana jako nowy, osobny cel Strategii, lecz jako zjawisko przekrojowe - nowy wymiar realizacji już istniejących celów. Wymaga to silniejszego uwzględnienia zagrożenia odporności w działaniach operacyjnych oraz systemie monitorowania.

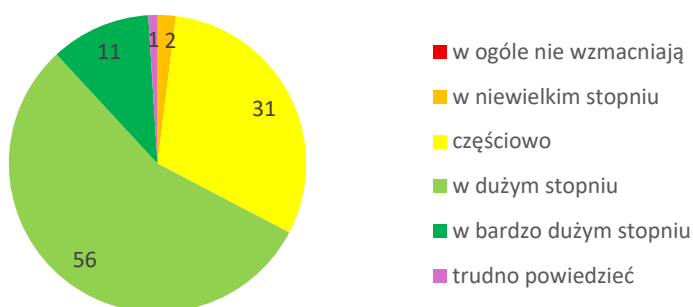
Respondenci rozwijają ten wniosek i nadają mu szerszy wymiar - odporność nie oznacza wyłącznie gotowości do reagowania na nagłe kryzysy. Obejmuje również potencjał do radzenia sobie z procesami pogłębiającymi się długofalowo, takimi jak starzenie się społeczeństwa, zmiany klimatu czy postępująca cyfryzacja. W tym ujęciu odporność staje się zjawiskiem horyzontalnym. Dotyczy wydajności usług publicznych, kondycji przedsiębiorstw, sprawności infrastruktury i administracji oraz jakości współpracy między instytucjami.

W materiale badawczym wielokrotnie pojawiał się wątek odporności instytucjonalnej, rozumianej jako sprawność w warunkach kryzysowych, która zależy dziś nie tylko od procedur, ale również od zdolności do wykorzystywania danych, utrzymania ciągłości działania usług publicznych oraz zapewnienia bezpieczeństwa cyfrowego. Rozwój e-usług i cyfryzacji zwiększa efektywność funkcjonowania instytucji, ale jednocześnie czyni je bardziej wrażliwymi na problemy infrastruktury teleinformatycznej. Oznacza to, że inwestycje w technologie powinny być równolegle uzupełniane o rozwój kompetencji, elastyczność procedur oraz inwestowanie w cyberbezpieczeństwo.

Podobnie dziś patrzy się na odporność społeczną i gospodarczą. W dokumentach postuluje się budowę odporności gospodarczej na dywersyfikacji gospodarki, transformacji energetycznej oraz rozwoju kapitału ludzkiego. Respondenci, nie po raz pierwszy zwracali uwagę na bardziej operacyjny wymiar tych wyzwań. Wskazywali, że odporność przedsiębiorstw zależy przykładowo od elastycznych modeli biznesowych, natomiast odporność społeczna wymaga m.in. przygotowania systemu usług publicznych na skutki starzenia się społeczeństwa. Jak podsumował to jeden z uczestników badania: *„Demografia jest największym wyzwaniem. (.) Jeżeli nie będziemy przygotowani na to, że społeczeństwo się starzeje, to za kilka lat te problemy będą zdecydowanie większe”.*

Badania CAWI uzupełniają te wnioski o społeczną percepcję. Większość ankietowanych uznała, że działania prowadzone w regionie wzmacniają odporność społeczną, gospodarczą i instytucjonalną. Jednocześnie przeważały odpowiedzi wskazujące na „duży”, a nie „bardzo duży” stopień skuteczności tych działań, a niemal jedna trzecia respondentów oceniła ten wpływ jedynie jako „częściowy”. Można więc mówić o umiarkowanie pozytywnej ocenie – dostrzegane są efekty działań, ale jednocześnie istnieje przekonanie, że budowanie odporności pozostaje procesem ciągłym.

Rysunek 27. Na ile – Pana/Pani zdaniem – działania prowadzone w regionie wzmacniają odporność społeczną, gospodarczą i instytucjonalną na przyszłe kryzysy?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Analiza zapisów SRWŁ 2030 wskazuje, że wzmacnianie odporności regionu nie odbywa się poprzez realizację jednego wyodrębnionego celu, lecz jest efektem oddziaływania wielu kierunków działań prowadzonych równolegle. Rozwój kompetencji mieszkańców, wzmacnianie kapitału społecznego, poprawa jakości usług publicznych, wsparcie przedsiębiorczości i innowacyjności, rozwój współpracy międzysektorowej, inwestycje w ochronę zdrowia, bezpieczeństwo środowiskowe oraz adaptację do zmian klimatu zwiększają zdolność regionu do reagowania na kryzysy i utrzymania ciągłości rozwoju. Oznacza to, że odporność społeczna, gospodarcza i instytucjonalna jest budowana poprzez realizację istniejących celów operacyjnych Strategii, nawet jeśli nie została w niej wyodrębniona jako osobny obszar interwencji.

Podsumowując, wszystkie źródła danych – tak dokumenty, jak i respondenci - prowadzą do podobnego wniosku, choć podkreślają różne aspekty zagadnienia. Odporność została już wpisana w logikę SRWŁ 2030, natomiast badania empiryczne wyraźnie poszerzają jej znaczenie. = Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego, wsparcie przedsiębiorstw, poprawa jakości usług publicznych, transformacja energetyczna, działania środowiskowe oraz rozwój współpracy międzyinstytucjonalnej zwiększają zdolność województwa do reagowania na kryzysy i utrzymania długookresowego rozwoju. Badania empiryczne pokazują jednak, że odporność powinna być w większym stopniu traktowana jako horyzontalna zasada prowadzenia polityki rozwoju oraz uwzględniana w systemie monitorowania i oceny realizacji Strategii.

4.4.2 Ocena mechanizmów współpracy międzyinstytucjonalnej pod względem kompletności, efektywności i koordynacji działań

Współpraca międzyinstytucjonalna od początku funkcjonowania regionów stanowi jeden z istotnych elementów polityki rozwoju regionalnego – także w obecnej SRWŁ 2030 została wskazana jako warunek realizacji celów strategicznych. W ostatnich latach percepcja znaczenia współpracy między różnymi interesariuszami wyraźnie wzrosła. Doświadczenia związane z pandemią, skutkami transformacji energetycznej, starzeniem się społeczeństwa czy obcowaniem z nowymi technologiami

pokazały, że odporność regionu zależy nie tylko od poszczególnych instytucji, ale również od ich zdolności do współdziałania, wymiany informacji i wspólnego reagowania na pojawiające się wyzwania – tym samym współpraca przestaje być wyłącznie narzędziem wdrażania Strategii - staje się elementem budowania odporności regionalnej.

Taki obraz przedstawiają wnioski tak z analizy dokumentów, jak i badań jakościowych. Strategia od dawna tworzy spójne ramy współpracy, zgodne z krajowym i europejskim modelem zarządzania rozwojem. Szczęólnego znaczenia nabiera to w realizacji przedsięwzięć wymagających współdziałania wielu partnerów, takich jak transformacja obszaru bełchatowskiego, rozwój miejskich obszarów funkcjonalnych czy +wdrażanie instrumentów terytorialnych. Respondenci IDI dodają, że Strategia pełni funkcję dokumentu nadrzędnego wobec strategii sektorowych i programów wojewódzkich, ułatwiając zachowanie spójności działań prowadzonych przez różne instytucje.

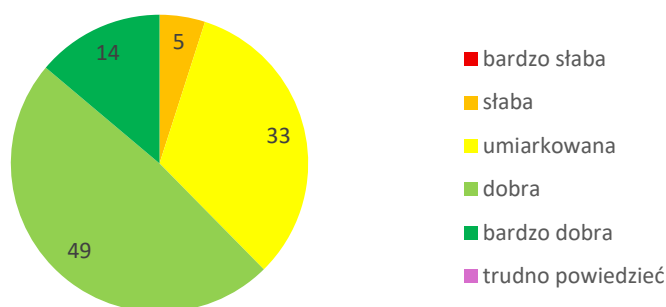
Jednocześnie we wszystkich metodach badawczych powiela się refleksja, że samo istnienie wspólnych ram strategicznych nie przesądza jeszcze o jakości współpracy. Pojawia się też wątek ograniczonego zakresu monitorowania partnerstw – system oceny koncentruje się głównie na efektach rzeczowych przedsięwzięć, pomijając takie obszary jak trwałość relacji, przepływ informacji czy skuteczność mechanizmów koordynacji.

Podobny wniosek pojawił się w wywiadach: respondenci podkreślali, że powodzenie realizacji Strategii zależy od codziennej współpracy między instytucjami, a nie jedynie od zgodności dokumentów strategicznych. Rozmowy z interesariuszami rzuciły też nieco światła charakter współpracy międzyinstytucjonalnej w regionie. Wskazywano, że relacje z uczelniami i instytucjami naukowymi są zazwyczaj stabilne, za to współpraca z przedsiębiorcami wymaga bardziej elastycznych form kontaktu oraz komunikowania korzyści wynikających z udziału we wspólnych przedsięwzięciach. Trafnie oddaje to jedna z wypowiedzi respondentów: „*W przypadku przedsiębiorców to musi być jasno określony cel i to musi być cel widoczny dla przedsiębiorcy od razu, trzeba z nimi rozmawiać językiem korzyści*”.

Równolegle podkreślano, że wciąż niewystarczająco wykorzystywany jest potencjał współpracy między nauką a biznesem. Bariery organizacyjne i komunikacyjne hamują transfer wiedzy oraz tempo wdrażania innowacji, mimo obustronnych deklaracji o gotowości do współpracy.

Badanie CAWI uzupełnia ten obraz o ogólny odbiór działań. Respondenci na ogół pozytywnie oceniali współpracę między instytucjami w regionie, jednak przeważał raczej powściągliwy optymizm niż pełne przekonanie o wysokiej efektywności tych działań. Obok ocen dobrych stosunkowo często pojawiały się odpowiedzi punktujące umiarkowaną ocenę współpracy, natomiast najwyższe oceny należały do zdecydowanej mniejszości. Oznacza to, że współpraca jest postrzegana jako sprawna, ale respondenci dostrzegają potrzebę dalszego wzmacniania jej skuteczności.

Rysunek 28. Jak ocenia Pan/Pani współpracę między instytucjami w regionie (samorządy, instytucje publiczne, organizacje społeczne, biznes) w zakresie działań rozwojowych?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Wyniki te dobrze korespondują z materiałem jakościowym, który nie kwestionuje potrzeby współpracy, lecz wskazuje na konieczność rozwijania mechanizmów koordynacji, wymiany informacji i budowania trwałych partnerstw. Respondenci zwracali również uwagę na bariery pozostające poza bezpośrednim wpływem partnerów. Formalny podział kompetencji, rozbudowane procedury oraz ograniczenia wynikające z obowiązujących regulacji prawnych utrudniają szybkie reagowanie w sytuacjach wymagających skoordynowanych działań. W efekcie odporność instytucjonalna regionu zależy nie tylko od gotowości do współpracy, ale także od warunków organizacyjnych i prawnych, w jakich funkcjonują poszczególne podmioty.

Na uwagę zasługuje również wątek identyfikacji partnerów ze Strategią. W wywiadach podkreślano, że wiele instytucji realizuje działania zgodne z celami SRWŁ 2030, nie postrzegając ich jednak jako elementu wspólnej polityki rozwoju województwa. Dobrze oddaje to wypowiedź jednego z respondentów: *„Dobrze by było, żeby strategia była dokumentem nie tylko dla Urzędu Marszałkowskiego (.), ale żeby identyfikowali się z nią również ci partnerzy, którzy realizują strategię, a niekoniecznie wiedzą, że ją realizują”*.

Podsumowując, wszystkie zastosowane metody badawcze prowadzą do podobnego wniosku: SRWŁ 2030 stworzyła solidne podstawy współpracy międzyinstytucjonalnej, które sprawdziły się w realizacji polityki rozwoju regionu. Jednocześnie współpraca coraz wyraźniej przestaje być postrzegana jedynie jako sposób wdrażania Strategii. Staje się elementem budowania odporności województwa – zdolności do wspólnego rozwiązywania problemów, szybkiego reagowania na kryzysy i wykorzystywania wiedzy rozproszonej pomiędzy różnymi partnerami. W kolejnych aktualizacjach Strategii warto zatem większy nacisk położyć nie na rozszerzanie katalogu partnerów, lecz na rozwój trwałych mechanizmów współpracy, wymiany wiedzy i monitorowania jakości relacji między instytucjami.

4.4.3 Ocena zasadności wprowadzenia nowych obszarów tematycznych w aktualizacji SRWŁ 2030 w kontekście zwiększania odporności regionu

W poprzednich podrozdziałach wielokrotnie pojawiały się kwestie bezpieczeństwa, odporności, transformacji technologicznej, zmian demograficznych i adaptacji do zmian klimatu. Już ta obserwacja sugeruje, że obszary te są konsekwentnie postrzegane jako najważniejsze kierunki dalszej aktualizacji SRWŁ 2030.

Prześlaniem wynikającym ze wszystkich zastosowanych metod badawczych jest brak potrzeby tworzenia nowych celów strategicznych. Zarówno analiza dokumentów, jak i opinie interesariuszy wskazują raczej na potrzebę silniejszego wyeksponowania wybranych zagadnień w ramach obowiązującej Strategii oraz rozwinięcia ich na poziomie działań operacyjnych i monitoringu.

Najmocniej wybrzmiewa wątek bezpieczeństwa i odporności. Dokumenty krajowe i europejskie traktują dziś bezpieczeństwo energetyczne, ochronę infrastruktury krytycznej, cyberbezpieczeństwo i odporność systemów publicznych jako integralne elementy polityki rozwoju. Uczestnicy wywiadów i paneli patrzyli na problem bardziej pragmatycznie. Podkreślali, że doświadczenia pandemii, wojny w Ukrainie i kryzysu energetycznego trwale zmieniły sposób myślenia o rozwoju regionalnym. Jak zauważył jeden z uczestników badania: *„Dopóki nie było właśnie tego kryzysu związanego z wojną na Ukrainie, pandemią itd., to takie tematy związane z obronnością były pomijane (.). Potem to się zmieniło (.). Zaczęliśmy te rzeczy związane z naszą obronnością uzupełniać”*.

W rozmowach również wyraźnie poszerzono definicję i rolę odporności, którą traktuje się nie jako odrębny sektor polityki publicznej, lecz jako pożądaną cechę wszystkich działań rozwojowych. Obejmuje zdolność regionu do radzenia sobie z kryzysami energetycznymi, zakłóceniami cyfrowymi, zmianami demograficznymi, ekstremalnymi zjawiskami pogodowymi czy dezinformacją. W tym ujęciu odporność staje się horyzontalnym punktem odniesienia dla planowania i oceny interwencji.

Podobnie „popularnym” tematem są zmiany demograficzne. W dokumentach krajowych i europejskich rośnie znaczenie uczenia się przez całe życie, zmiany kwalifikacji i aktywnego uczestnictwa mieszkańców w procesach transformacji. Respondenci zaś zwracali uwagę, że depopulacja i starzenie się społeczeństwa wpływają jednocześnie na rynek pracy, ochronę zdrowia, usługi społeczne i finanse samorządowe. Oznacza to, że demografia nie może być traktowana wyłącznie jako problem społeczny, lecz jako czynnik oddziałujący na większość polityk regionalnych.

Kolejny „nośny” wątek to zmiany klimatyczne, które również wspominane są we wszystkich źródłach, choć z różnym rozłożeniem akcentów. W badaniu CAWI był jednym z najczęściej wskazywanych obszarów wymagających aktualizacji Strategii. Analiza danych zastanych rozważa to zagadnienie w kontekście adaptacji do zmian klimatu i monitorowaniu transformacji energetycznej, zwłaszcza w kontekście obszaru bełchatowskiego. Respondenci IDI rozszerzali tę perspektywę o bezpieczeństwo wodne, odporność infrastruktury oraz przygotowanie regionu do coraz częstszych zjawisk ekstremalnych. Jest to częsta sekwencja zdarzeń w czasie prac nad ewaluacją strategii: każda metoda badawcza daje niemal te same odpowiedzi ogólne, ale unikalne wnioski na bardziej szczegółowym poziomie.

Ostatnią grupę zagadnień tworzą technologie i zarządzanie rozwojem. Analiza dokumentów podkreśla rosnącą rolę sztucznej inteligencji, zarządzania danymi, cyberbezpieczeństwa i monitorowania rezultatów m.in. poprzez metodę oparcia się na dowodach (*evidence-based policy*). W wywiadach i panelach pojawiał się też postulat budowania odporności informacyjnej mieszkańców oraz silniejszego wykorzystania danych i wiedzy eksperckiej w procesach decyzyjnych. Wprost wskazywano, że tak dynamiczne zmiany wymagają uważnego i dobrze skonstruowanego systemu monitoringu, który powinien wykraczać poza zestaw wskaźników i być wielopoziomowym wsparciem dla procesów decyzyjnych. Interesujące jest przy tym, że w badaniu CAWI kwestie technologiczne były wskazywane rzadziej niż klimat, rynek pracy czy gospodarka. Może to sugerować, że dla wielu

respondentów cyfryzacja jest postrzegana bardziej jako narzędzie wspierające inne polityki niż jako samodzielny priorytet aktualizacji Strategii.

Warto w tym miejscu zauważyć, że większość szczegółowych propozycji zmian pochodziła od przedstawicieli JST, którzy na co dzień pracują z dokumentami strategicznymi i instrumentami wdrożeniowymi. Respondenci spoza administracji wskazywali mniej uwag, ale ich postulaty koncentrowały się wokół tych samych obszarów: klimatu, demografii, odporności na kryzysy oraz jakości miejsc pracy. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

Rysunek 29. Jakie obszary – Pana/Pani zdaniem – najbardziej wymagają aktualizacji?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101. Wartości na wykresie nie sumują się do 101, ponieważ badani mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź.

Podsumowując, zgromadzony materiał nie wskazuje na konieczność rozszerzania SRWŁ 2030 o całkowicie nowe obszary polityki regionalnej. Pokazuje natomiast, że bezpieczeństwo, odporność, zmiany demograficzne, adaptacja klimatyczna, cyberbezpieczeństwo i wykorzystanie danych stały się zagadnieniami przekrojowymi, które coraz silniej wpływają na realizację wszystkich celów Strategii. Najważniejszym wyzwaniem kolejnych aktualizacji będzie więc włączenie tych tematów do działań operacyjnych, systemu monitorowania i sposobu zarządzania rozwojem regionu.

4.5 Ocena trafności, skuteczności i efektywności realizacji SRWŁ 2030.

Wskazanie problemów i barier we wdrażaniu Strategii.

4.5.1 Adekwatność i wystarczalność działań realizowanych w ramach SRWŁ 2030 na rzecz osiągnięcia celów strategicznych i operacyjnych

Ocena adekwatności działań pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy przedsięwzięcia realizowane w latach 2021–2025 pozostawały zgodne z celami i logiką interwencji przyjętą w SRWŁ 2030. Zgromadzony materiał wskazuje, że mimo niezwykle dynamicznych zmian w niemal każdej dziedzinie życia społeczno-gospodarczego, Strategia zachowała spójność, a realizowane działania konsekwentnie wpisywały się w wyznaczone kierunki rozwoju.

Wnioski z analizy danych zastanych pokazują, że realizacja Strategii przebiegała zgodnie z jej podstawowymi założeniami. Działania obejmowały wszystkie kluczowe obszary interwencji, a w analizowanym okresie nie zidentyfikowano przesłanek świadczących o odejściu od przyjętych celów.

Równolegle sposób realizacji Strategii dostosowywano do zmieniających się warunków zewnętrznych. Pandemia COVID-19, kryzys energetyczny, wojna w Ukrainie czy pojawienie się nowych instrumentów finansowych wpłynęły na zakres i sposób wdrażania części przedsięwzięć, nie zmieniając jednak kierunków rozwoju określonych w SRWŁ 2030.

Istotnym potwierdzeniem tej spójności jest również sposób wykorzystania nowych źródeł finansowania. Fundusze Europejskie dla Łódzkiego 2021–2027, Fundusz Sprawiedliwej Transformacji oraz środki Krajowego Planu Odbudowy zostały wykorzystane do rozwijania działań już wpisanych w Strategię. Oznacza to, że nowe możliwości finansowania nie doprowadziły do rozproszenia interwencji, lecz pozwoliły zwiększyć skalę działań w obszarach, których znaczenie wzrosło wraz z pojawieniem się nowych wyzwań, takich jak transformacja energetyczna czy bezpieczeństwo i odporność regionu.

Perspektywa uczestników warsztatów oraz wywiadów indywidualnych potwierdza ten wniosek, jednocześnie przesuwając akcent z samych celów na sposób ich realizacji: wśród respondentów Strategia była konsekwentnie postrzegana jako nadrzędny dokument wyznaczający kierunki polityki rozwoju województwa oraz punkt odniesienia dla strategii sektorowych i programów wykonawczych. Dzięki temu możliwe było zachowanie spójności działań prowadzonych przez różne instytucje oraz powiązanie celów długookresowych z konkretnymi instrumentami wdrażania.

Rozmówcy podkreślali, że adekwatność Strategii wynika z uniwersalnego charakteru przyjętych celów – wielokrotnie zaznaczali, że cele Strategii nie wymagają zasadniczej przebudowy, natomiast konieczne jest ciągle dostosowywanie procedur ich realizacji. Adekwatność działań zależy bowiem nie tylko od zapisów dokumentu, ale również od systematycznego diagnozowania potrzeb, właściwego ukierunkowania interwencji oraz zdolności instytucji do reagowania na zmieniające się uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Myśl tę dobrze oddaje wypowiedzi jednego z uczestników badania: *„Problemem jest elastyczność. (.) Elastyczność po prostu w tak turbulentnym świecie to jest zarządzanie zmianą na etapie powstawania tej zmiany. Nie da się jej przewidzieć.”*

Warto zwrócić uwagę, że adekwatność jest kolejnym zagadnieniem, przy którym powraca wątek elastyczności, omawiany wcześniej przy okazji odporności regionu oraz zdolności Strategii do reagowania na nowe wyzwania. Tym razem pojawia się on jednak w ujęciu operacyjnym. Nie dotyczy już samych zapisów dokumentu, lecz sposobu organizacji procesu wdrażania. Wyłania się z tego wniosek, że o skuteczności Strategii decyduje nie to, co zostało zapisane, ale jak zaplanowane działania operacyjne są dostosowywane do zmieniającej się rzeczywistości.

Badanie CAWI uzupełniło ten obraz o percepcję skuteczności polityki regionalnej w rozwiązywaniu kluczowych problemów rozwojowych.

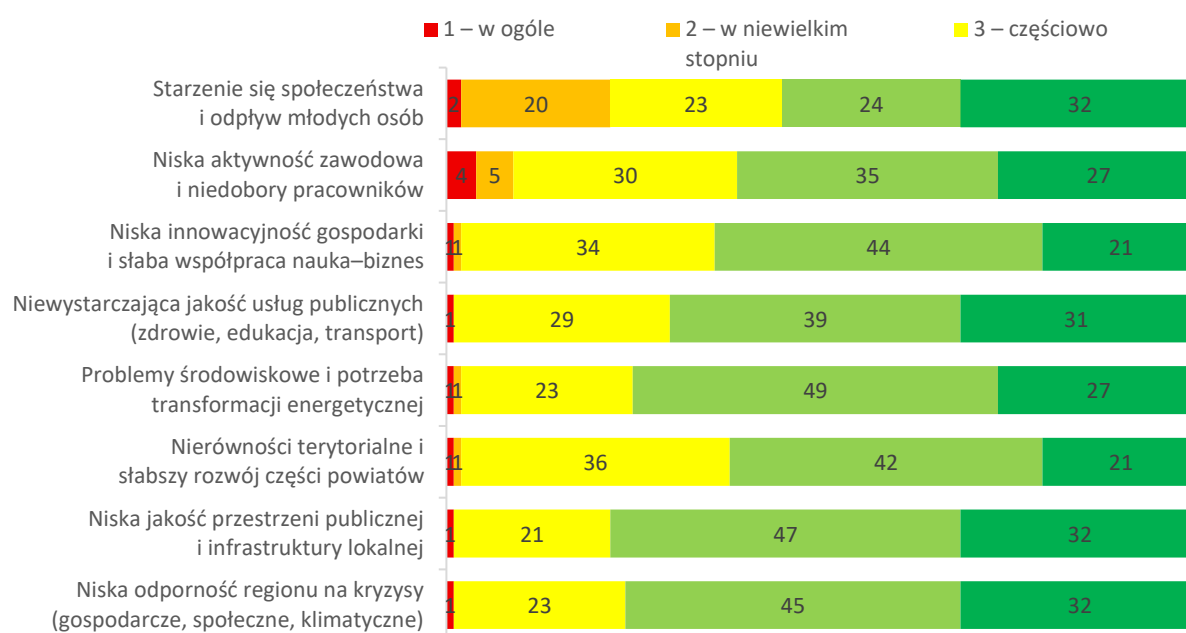
We wszystkich przedstawionych obszarach problemowych przeważają pozytywne oceny skuteczności, obejmujące wskazania „w dużym stopniu” oraz „w bardzo dużym stopniu”. Obecne są także liczne odpowiedzi „częściowo”, co wskazuje na oczekiwanie większego zaangażowania w dany problem. Z wypowiedzi wyłania się szerokie przekonanie o realnym wpływie działań regionalnych na starzenie się społeczeństwa, rynek pracy, innowacyjność, jakość usług publicznych, kwestie środowiskowe, nierówności terytorialne, jakość przestrzeni oraz odporność na kryzysy. Oceny negatywne pojawiają się sporadycznie i ograniczają się do pojedynczych wskazań „w niewielkim stopniu” oraz „w ogóle”, co sugeruje, że tylko niewielka część respondentów dostrzega brak efektów działań w poszczególnych obszarach. Respondentów najbardziej podzieliła

opinia na temat działań mających pomagać w radzeniu sobie z problemem starzenia się społeczeństwa oraz odpływowi młodych osób – mimo przewagi odpowiedzi pozytywnych, wyraźnie zarysowała się tu grupa odpowiedzi „w niewielkim stopniu”.

Z kolei najlepiej oceniono działania poprawiające niską jakość przestrzeni publicznej i infrastruktury lokalnej. To dość łatwo zinterpretować – inwestycje infrastrukturalne są bardziej widoczne w przestrzeni publicznej oraz trwalsze od działań miękkich.

Walka o zahamowanie odpływu młodych ludzi jest procesem ciągłym i trudnym do uchwycenia z perspektywy osoby niezaangażowanej w dany problem. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

Rysunek 30. Na ile działania prowadzone w regionie pomagają rozwiązywać poniższe problemy?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Podsumowując, działania realizowane w latach 2021–2025 pozostawały adekwatne wobec celów SRWŁ 2030 i zachowały zgodność z logiką interwencji przyjętą w Strategii.

Jednocześnie zebrane wnioski wskazują, że poprawa skuteczności realizacji Strategii będzie zależała nie od zapisów samej Strategii, lecz od rozwijania bardziej elastycznych mechanizmów zarządzania, diagnozowania potrzeb oraz bieżącego dostosowywania instrumentów realizacji do nowych wyzwań.

4.5.2 Źródła finansowania Strategii i ich efektywność

Realizacja założeń Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 opiera się o wieloźródłowy model finansowania: środki regionalne, krajowe oraz fundusze unijne. Przyjęty model dobrze odpowiada potrzebom wdrażania i pozwala utrzymać ciągłość realizacji działań, mimo zmieniających się uwarunkowań społecznych, gospodarczych i administracyjnych.

Jednak o skuteczności systemu decyduje nie tylko dostępność środków, ale również zdolność instytucji do ich pozyskiwania i efektywnego wykorzystania.

Wnioski zebrane z analizy danych zastanych wskazują, że w okresie objętym ewaluacją region skutecznie wykorzystał nowe możliwości finansowania, czyli Fundusze Europejskie dla Łódzkiego 2021–2027, Fundusz Sprawiedliwej Transformacji oraz środki Krajowego Planu Odbudowy. Nowe instrumenty nie zmieniły logiki interwencji Strategii – pozwoliły rozszerzyć skalę realizowanych przedsięwzięć i lepiej odpowiedzieć na nowe wyzwania rozwojowe, w szczególności związane z transformacją energetyczną. Należy przy tym nadmienić, że różne źródła finansowania były wykorzystywane komplementarnie, wspierając realizację tych samych celów strategicznych.

Podobnie oceniali to uczestnicy badań jakościowych. Podkreślali, że bez środków zewnętrznych realizacja wielu przedsięwzięć strategicznych nie byłaby możliwa, jednak fundusze europejskie powinny być traktowane jako uzupełnienie, a nie zastępstwo finansowania krajowego. Słowa jednego z respondentów: *„Fundusze europejskie cechują się zasadą dodatkowości. (.) To są dodatkowe rzeczy, a nie zastępowanie roli państwa. (.) Nie da się wszystkiego w ramach funduszy sfinansować”*.

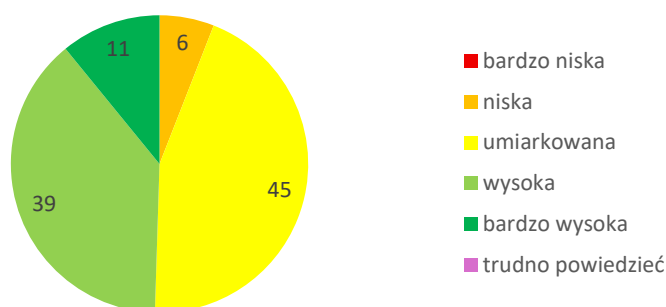
W rozmowach przewijała się refleksja, że rosnącego znaczenia nabierają instrumenty zwrotne. W ocenie respondentów zwiększają one trwałość systemu finansowania, ponieważ umożliwiają ponowne wykorzystanie tych samych środków i ograniczają uzależnienie polityki rozwoju od kolejnych perspektyw finansowych Unii Europejskiej. Wobec pozytywnych efektów wdrażania Terytorialnego Planu Sprawiedliwej Transformacji Województwa Łódzkiego zasadne jest utworzenie dedykowanych instrumentów finansowych dla Obszarów Strategicznej Interwencji.

Dostępność środków nie jest jednak jedynym czynnikiem decydującym o efektywności finansowania. Istotnym ograniczeniem pozostają wieloetapowe procedury, nieelastyczne zasady kwalifikowalności wydatków oraz niewielka możliwość dostosowania instrumentów finansowych do specyfiki lokalnych potrzeb. Cytując uczestnika panelu: *„Źródła finansowania są różne (.) i nie do końca spełniają oczekiwania. (.) To jest taka bariera dosyć znacząca, bo ona wpływa na finanse”*.

Respondenci wskazywali również na problemy kadrowe: niedobór doświadczonych specjalistów, którzy sprawnie przygotują lub rozliczą projekt sprawia, że część dostępnych środków finansowania nie jest w pełni wykorzystywana. Wskazuje to, że skuteczność systemu zależy nie tylko od wielkości dostępnych środków, ale także od potencjału kadrowego beneficjentów.

Interesującego uzupełnienia dostarczyły wyniki badania CAWI. Respondenci dość pozytywnie oceniali dostępność finansowania działań rozwojowych, choć dominowały opinie umiarkowane i ostrożnie pozytywne, a najwyższe oceny pojawiały się stosunkowo rzadko. Wskazuje to, że system finansowania jest postrzegany jako funkcjonujący, jednak nie w pełni odpowiadający potrzebom wszystkich podmiotów. Na uwagę zasługuje również zróżnicowanie ocen pomiędzy poszczególnymi grupami respondentów. Przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu prezentowali bardziej wyważone opinie dotyczące dostępności finansowania, podczas gdy przedstawiciele samorządów oceniali ją znacznie bardziej skrajnie. Może to świadczyć o odmiennych doświadczeniach związanych z korzystaniem z dostępnych instrumentów wsparcia oraz różnym stopniu uzależnienia od poszczególnych źródeł finansowania.

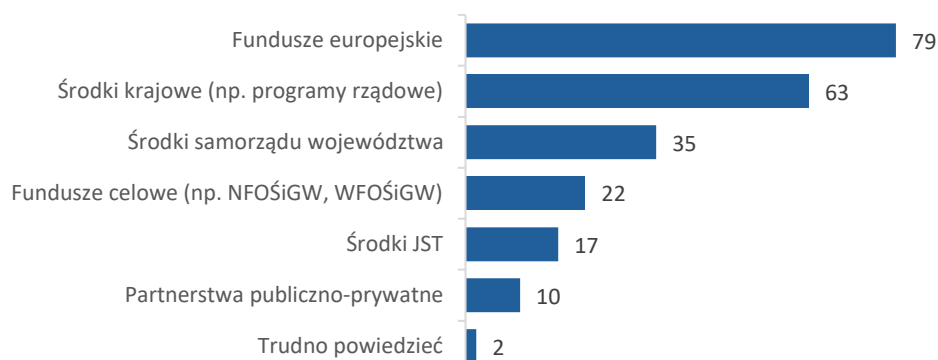
Rysunek 31. Jak ocenia Pan/Pani dostępność finansowania dla działań rozwojowych w regionie??



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Jednocześnie niemal jednogłośnie wskazywano, że najważniejszym źródłem finansowania rozwoju regionu pozostają fundusze europejskie, uzupełniane środkami krajowymi. Znacznie mniejsze znaczenie przypisywano finansowaniu pochodzącemu z partnerstw publiczno-prywatnych czy środków własnych jednostek samorządu terytorialnego.

Rysunek 32. Które źródła finansowania – Pana/Pani zdaniem – są najbardziej potrzebne, aby skutecznie realizować działania rozwojowe w regionie?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101. Wartości na wykresie nie sumują się do 101, ponieważ badani mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź.

Zgromadzony materiał prowadzi do wniosku, że system finansowania SRWŁ 2030 zapewnia odpowiednie warunki do realizacji celów Strategii i dobrze wykorzystuje komplementarność różnych źródeł wsparcia. Jego mocną stroną jest zdolność do adaptacji oraz skuteczne włączanie nowych instrumentów finansowych do realizacji przyjętych kierunków rozwoju. Jednocześnie dalsze zwiększanie efektywności będzie wymagało ograniczania barier proceduralnych, wzmacniania potencjału kadrowego beneficjentów, szerszego wykorzystania instrumentów zwrotnych oraz rozwijania systemu oceny rezultatów osiąganych dzięki poszczególnym źródłom finansowania.

Obowiązujący system monitorowania SRWŁ 2030 nie pozwala na ilościowe określenie stopnia realizacji poszczególnych celów operacyjnych ani strategicznych. Zastosowane wskaźniki monitorują zmiany zachodzące w wybranych obszarach społeczno-gospodarczych, nie tworzą jednak mechanizmu umożliwiającego agregację wyników do postaci syntetycznej miary realizacji celów Strategii. Z tego względu ocena stopnia ich realizacji wymaga łącznego wykorzystania danych statystycznych, informacji o prowadzonych działaniach oraz wyników badań jakościowych.

Zgromadzony materiał badawczy wskazuje, że działania realizowane w ramach SRWŁ 2030 pozostają zgodne z celami Strategii i konsekwentnie przyczyniają się do ich osiągnięcia. Wyniki monitoringu,

analizy dokumentów oraz badań jakościowych potwierdzają postęp realizacji przyjętych kierunków interwencji, jednak na podstawie dostępnego systemu monitorowania nie jest możliwe określenie stopnia realizacji celów w ujęciu ilościowym. Ocena ta może mieć wyłącznie charakter jakościowy i wskazuje, że cele pozostają aktualne, a realizowane działania zachowują zgodność z logiką interwencji przyjętą w SRWŁ 2030.

4.5.3 Znaczenie interwencji finansowanych ze FEŁ 2027 i środków własnych dla osiągnięcia celów strategicznych i operacyjnych SRWŁ 2030

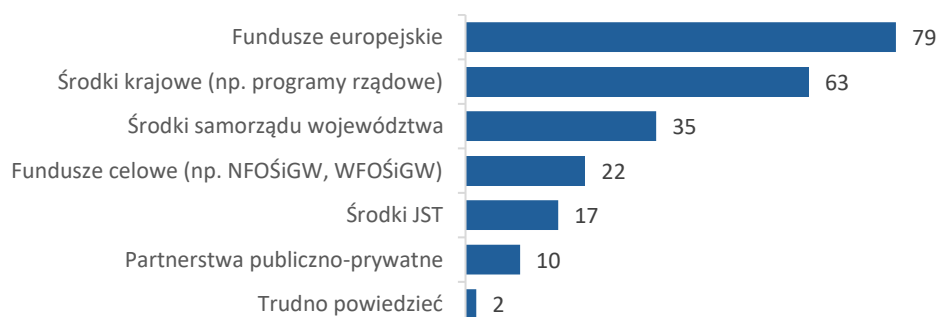
Wagę Funduszy Europejskich dla Łódzkiego 2021–2027 należy rozpatrywać nie tylko przez pryzmat wysokości przekazywanych środków, ale także jako podstawowego instrumentu realizacji Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030. Materiał zgromadzony w badaniach wskazuje, że program regionalny zaprojektowano w ścisłym powiązaniu z celami Strategii, dzięki czemu finansowane przedsięwzięcia realizują przyjęte kierunki rozwoju bez konieczności zmiany logiki interwencji.

Program umożliwił finansowanie działań w najważniejszych obszarach rozwoju regionu, a zarazem funkcjonuje jako element szerszego systemu finansowania, uzupełnianego środkami Krajowego Planu Odbudowy, Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji, programów krajowych oraz instrumentów zarządzanych bezpośrednio przez Komisję Europejską.

Takie spojrzenie znajduje potwierdzenie w wywiadach indywidualnych. Respondenci często podkreślali, że skuteczność realizacji Strategii wynika nie z dostępności pojedynczego źródła finansowania, tylko z łączenia wielu instrumentów wsparcia. FEŁ 2027 pełni w tym systemie rolę podstawowego programu regionalnego, jednak dopiero połączenie z pozostałymi instrumentami pozwala realizować potrzeby rozwojowe województwa oraz finansować przedsięwzięcia wykraczające poza zakres jednego programu. Zarazem pojawiały się uwagi, że rosnąca liczba dostępnych instrumentów zwiększa złożoność całego systemu, co wzmacnia potrzebę lepszej koordynacji pomiędzy programami oraz dalszego upraszczania zasad korzystania z dostępnego wsparcia.

Wyniki badania CAWI pozostają zgodne z tą refleksją. Ankietowani jednoznacznie wskazywali fundusze europejskie jako najważniejsze źródło finansowania działań rozwojowych, przy jednoczesnym dostrzeganiu istotnej roli środków krajowych i regionalnych. Pokazuje to powszechną świadomość, że realizacja celów Strategii opiera się na wykorzystaniu wielu uzupełniających się instrumentów wsparcia, choć zasadniczym filarem systemu pozostają fundusze europejskie.

Rysunek 33. Które źródła finansowania – Pana/Pani zdaniem – są najbardziej potrzebne, aby skutecznie realizować działania rozwojowe w regionie?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101. Wartości na wykresie nie sumują się do 101, ponieważ badani mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź.

Zgromadzony materiał zwraca jednocześnie uwagę na szerszy wymiar planowania strategicznego. Wysoka spójność pomiędzy SRWŁ 2030, a FEŁ 2021-2027 jest efektem równoległego przygotowania obu dokumentów i ich wzajemnego dostosowania. W kolejnych latach utrzymanie takiego poziomu zgodności może okazać się trudniejsze, ponieważ obecna Strategia obowiązuje do 2030 r., a więc wygasa w połowie kolejnej perspektywy finansowej Unii Europejskiej. Choć polityka rozwoju powinna wynikać z potrzeb regionu, doświadczenia obecnej perspektywy pokazują, że możliwie ścisłe powiązanie horyzontu Strategii z cyklami programowania funduszy europejskich ułatwia zachowanie spójności pomiędzy celami rozwojowymi a instrumentami ich finansowania.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że FEŁ 2027 stanowi kluczowy instrument realizacji SRWŁ 2030, jednak jego skuteczność wynika głównie z funkcjonowania w ramach komplementarnego systemu finansowania obejmującego również środki krajowe i inne instrumenty europejskie. Materiał badawczy potwierdza wysoką zgodność kierunków wsparcia z celami Strategii oraz podkreśla znaczenie koordynacji pomiędzy programami finansowania. W perspektywie kolejnych lat istotnym wyzwaniem będzie utrzymanie tej spójności przy jednoczesnym dostosowaniu dokumentów strategicznych do cyklu programowania funduszy europejskich oraz stopniowe wzmacnianie instrumentów zwiększających finansową samodzielność regionu.

4.5.4 Ocena stanu realizacji wskaźników oraz trendów rozwojowych

System wskaźników SRWŁ 2030 stanowi podstawowe narzędzie monitorowania zmian zachodzących w regionie oraz oceny postępów realizacji. Wnioski z zebranych danych wskazują, że wskaźniki dobrze spełniają funkcję monitorowania długookresowych procesów rozwojowych, choć ich analiza wymaga uwzględnienia zmian społeczno-gospodarczych oraz braku wpływu samorządu województwa na część analizowanych zjawisk.

Analiza raportów monitorujących realizację SRWŁ 2030 wskazuje, że postęp wdrażania przebiega z grubsza zgodnie z zakładanym kierunkiem zmian. Według ostatniego raportu z 2026 roku, 31 spośród 35 wskaźników (89%) osiągnęło wartości zgodne z założeniami Strategii lub wykazuje pożądany kierunek zmian. W tej grupie 14 wskaźników osiągnęło wartości docelowe, natomiast 17 rozwija się zgodnie z oczekiwanym kierunkiem, choć tempo zmian pozostaje niższe od zakładanego. Jedynie 4 wskaźniki sygnalizują trudności w realizacji przyjętych założeń. Jednocześnie dynamika badanych zmian jest bardzo zróżnicowana. Korzystne tendencje obserwowane są m.in. w zakresie przedsiębiorczości, aktywności organizacji pozarządowych oraz innowacyjności przedsiębiorstw, natomiast większe trudności dotyczą procesów demograficznych oraz nakładów na działalność badawczo-rozwojową. Są to jednak obszary silnie uzależnione od procesów krajowych i międzynarodowych, pozostających poza bezpośrednim oddziaływaniem Strategii.

Podobny wątek pojawia się też w badaniu jakościowym. Respondenci podkreślali, że wskaźniki nie powinny być interpretowane w oderwaniu od wydarzeń, które nastąpiły już po przyjęciu Strategii, takich jak pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie czy zmiany makroekonomiczne. Ponadto respondenci wskazywali, że system monitorowania nie ogranicza się do sporządzania okresowych raportów, lecz stanowi narzędzie wspierające bieżące zarządzanie realizacją Strategii. Regularna analiza wartości wskaźników pozwala identyfikować odchylenia oraz podejmować działania korygujące jeszcze na etapie realizacji przedsięwzięć.

Respondenci pozytywnie oceniali także konstrukcję systemu wskaźników. Zwracali też uwagę, że ich liczba pozwala zachować balans pomiędzy przejrzystością a użytecznością, a oparcie monitoringu o cyklicznie publikowane i porównywalne dane zwiększa wiarygodność prowadzonych analiz. Jak entuzjastycznie podsumował to jeden z respondentów: *„Jest bardzo fajny, dlatego że ma nie aż tak bardzo dużo wskaźników. Jest to wszystko zrobione bardzo ładnie, czytelnie, z wartościami bazowymi, docelowymi itd. Myślę, że spokojnie z raportów monitoringu strategii można wyczytać, czy realizacja dokumentu idzie w dobrą stronę, czy też nie”*.

Jednocześnie materiał badawczy wskazuje, że system monitorowania powinien ewoluować wraz ze zmieniającymi się wyzwaniami rozwojowymi. Obecny zestaw wskaźników w ograniczonym stopniu odzwierciedla zjawiska, których znaczenie wyraźnie wzrosło po 2021 roku, takie jak odporność systemowa, wykorzystanie sztucznej inteligencji, cyberbezpieczeństwo, postęp transformacji cyfrowej czy jakość współpracy międzyinstytucjonalnej. Respondenci podkreślali jednak, że ewentualne rozszerzanie systemu powinno odbywać się z rozwagą, tak aby zachować jego czytelność i praktyczną użyteczność. *„Większość jest GUS-owskich, ale pytanie, na ile te wskaźniki (.) są w stanie oddać specyficzne działania strategii. Też oczywiście nie da się tego zrobić tak, żeby zrobić 150 wskaźników, bo to też będzie nieczytelne.”*

Warto zwrócić uwagę, że monitoring umożliwia obserwację kierunku zachodzących zmian, ale nie pozwala jednoznacznie ocenić, w jakim stopniu osiągane rezultaty są efektem realizacji SRWŁ 2030, a w jakim wynikają z czynników zewnętrznych. Z tego względu system wskaźników należy traktować jako narzędzie identyfikacji trendów oraz wspierania procesu zarządzania Strategią, a nie jako podstawę do formułowania prostych zależności przyczynowo skutkowych.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że system wskaźników SRWŁ 2030 skutecznie wspiera monitorowanie realizacji Strategii oraz dostarcza wiarygodnych informacji o kierunku zachodzących zmian. Jego mocnymi stronami są przejrzysta konstrukcja, systematyczność monitoringu oraz możliwość bieżącego reagowania na pojawiające się odchylenia. Jednocześnie wraz z pojawianiem się nowych wyzwań rozwojowych zasadne wydaje się stopniowe uzupełnianie systemu o analizy lepiej opisujące zmiany jakościowe, przy zachowaniu jego prostoty, porównywalności i użyteczności w procesie zarządzania Strategią.

4.5.5 Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na realizację SRWŁ 2030 - czynniki sprzyjające i bariery

Skuteczność realizacji SRWŁ 2030 była uwarunkowana tak czynnikami wzmacniającymi, jak i barierami, które wynikały z uwarunkowań instytucjonalnych oraz dynamiki zmian otoczenia społeczno-gospodarczego. O powodzeniu realizacji dokumentu decydowała nie tylko trafność jego założeń, ale również sprawność instytucji zarządzających i pośredniczących, dostępność finansowania oraz zdolność do współpracy i elastycznego reagowania na pojawiające się wyzwania.

Do najważniejszych czynników, które sprzyjały realizacji Strategii respondenci zaliczali spójność pomiędzy dokumentami strategicznymi i wykonawczymi, doświadczenie instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie polityki regionu oraz rozwiniętą współpracę międzyinstytucjonalną. Dzięki temu cele Strategii były konstruktywnie przekładane na przedsięwzięcia realizowane przez administrację, jednostki organizacyjne, środowisko naukowe, przedsiębiorców i organizacje społeczne. Jak podkreślali uczestnicy wywiadów: *„One są ze sobą nierozzerwalnie związane (.). Wszystkie te elementy, które zostały zapisane w strategii rozwoju, znajdują przełożenie na nasz dokument.”*

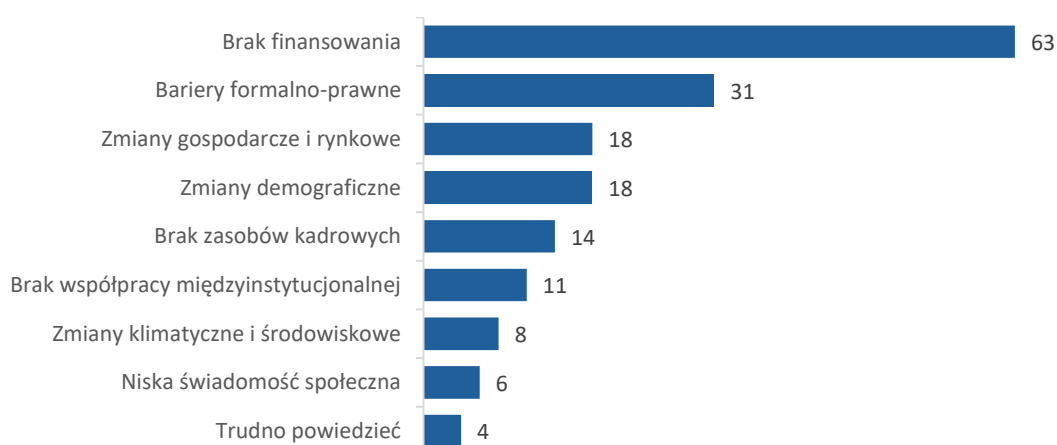
Skuteczności w działaniu sprzyjało również doświadczenie zdobyte podczas wdrażania kolejnych perspektyw finansowych. Wypracowane rozwiązania organizacyjne pomagały usprawniać przygotowanie konkursów, monitorowanie projektów oraz radzenie sobie z pojawiającymi się problemami. Zarazem respondenci wskazywali, że znaczenia nabiera współpraca pomiędzy instytucjami i partnerami regionalnymi, która ułatwia przygotowanie projektów oraz lepsze dopasowanie interwencji do potrzeb województwa.

Zarówno wywiady, jak i badanie CAWI pokazują, że największe bariery dotyczą kwestii finansowych i organizacyjnych, choć akcentują ten problem z nieco innej perspektywy. uczestnicy wywiadów zwracali większą uwagę na ograniczenia wynikające z przepisów prawa i rozbudowanych procedur administracyjnych, które utrudniają elastyczne dostosowywanie działań do zmieniających się potrzeb. Jak zauważył jeden z respondentów: „*Problemy wynikają z niemocy dyktowanej legislacją (.). Chcielibyśmy współpracę poszerzyć, ale zapisy wielu ustaw mocno ograniczają*”

W badaniu CAWI jako podstawowe ograniczenie realizacji działań rozwojowych najczęściej wskazywano brak finansowania - wyraźnie częściej niż bariery formalno-prawne, zmiany gospodarcze czy problemy demograficzne.

Obie grupy respondentów wyraźnie dostrzegały także wpływ czynników pozostających poza bezpośrednim oddziaływaniem samorządu województwa: pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie, kryzys energetyczny, inflacja oraz dynamiczna sytuacja gospodarcza wymusiły dostosowanie sposobu realizacji części przedsięwzięć, jednak nie podważyły trafności samej Strategii. Respondenci podkreślali, że dokument zachował aktualność mimo wyjątkowo „ciekawych czasów”. W rozmowach wybrzmiewało też narastające znaczenie barier kadrowych. Niedobór specjalistów posiadających doświadczenie w zarządzaniu projektami coraz częściej ogranicza możliwość skorzystania z dostępnych instrumentów wsparcia. Ta refleksja naturalnie prowadzi do wniosku, że w kolejnych latach coraz większego znaczenia będą nabierały wyzwania związane z procesami demograficznymi, rynkiem pracy, transformacją energetyczną oraz zmianami klimatu. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

Rysunek 34. Jakie czynniki – Pana/Pani zdaniem – najbardziej utrudniają realizację działań rozwojowych w regionie?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101. Wartości na wykresie nie sumują się do 101, ponieważ badani mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź.

Wyniki badania CAWI wskazują też jakie są oczekiwania wobec dalszej realizacji Strategii. Respondenci wskazywali, że największe znaczenie ma dla nich zwiększenie dostępności finansowania i uproszczenie procedur związanych z pozyskiwaniem środków. Wspominano także o współpracy międzyinstytucjonalnej, wsparciu rozwoju kompetencji odpowiadających potrzebom rynku pracy oraz dalszą cyfryzację procesów. Zarazem zdecydowana większość badanych pozytywnie oceniła wpływ działań prowadzonych w regionie na rozwiązywanie kluczowych problemów rozwojowych. W każdym z badanych obszarów przeważały odpowiedzi wskazujące, że działania pomagają w dużym lub bardzo dużym stopniu, choć w pytaniu otwartym nadal najczęściej wskazywano nierozwiązane problemy związane z niekorzystnymi procesami demograficznymi, rynkiem pracy, wykluczeniem transportowym oraz wyzwaniami środowiskowymi.

Tabela 3. Jakie działania – Pana/Pani zdaniem – mogłyby ułatwić realizację działań rozwojowych w regionie?

Grupa	Charakterystyka	Liczba	Przykłady
Finanse i dostęp do środków	finansowanie, dofinansowania, fundusze, budżet	33	„środki finansowe”, „więcej dofinansowań”, „zwiększenie dostępności funduszy”
Współpraca i koordynacja	partnerstwa, JST–biznes–NGO, koordynacja	10	„lepsza współpraca”, „partnerstwa publiczno-prywatne”
Edukacja i kompetencje	szkolenia, dopasowanie do rynku pracy	10	„kształcenie zawodowe”, „przebranżowienie”
Procedury i biurokracja	uproszczenia, przyspieszenia, efektywność	7	„mniej formalności”, „uproszczenie procedur”
Infrastruktura	cyfrowa, mieszkaniowa, transportowa	6	„infrastruktura cyfrowa”, „transport”
Cyfryzacja i AI	automatyzacja, weryfikacja wniosków	5	„AI do weryfikacji wniosków”
Strategia i zarządzanie	cele, planowanie, monitorowanie	6	„sprecyzowanie celów”, „monitorowanie strategii”
Społeczne i demograficzne	mieszkańcy, usługi społeczne	4	„aktywność mieszkańców”, „usługi społeczne”
Brak wiedzy	brak zdania / nie wiem	12	—

Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Podsumowując, realizacji SRWŁ 2030 sprzyjały spójny system dokumentów strategicznych, doświadczenie instytucji wdrażających, rozwinięta współpraca międzysektorowa oraz skuteczne wykorzystanie dostępnych instrumentów finansowych. Największe bariery wiązały się natomiast z ograniczeniami finansowymi, regulacyjnymi i kadrowymi oraz z nieprzewidywalnymi zmianami otoczenia społeczno-gospodarczego. Wyniki badań wskazują, że dalsze zwiększanie skuteczności realizacji Strategii będzie wymagało jednoczesnego wzmacniania potencjału instytucjonalnego, upraszczania procedur, zapewnienia odpowiednich zasobów kadrowych oraz utrzymania wysokiego poziomu współpracy pomiędzy uczestnikami polityki rozwoju.

5 Ocena terytorialnego wymiaru Strategii

5.1 Trafność modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej

Terytorialny wymiar Strategii określa w jaki sposób wdrażać zapisy Strategii z poszanowaniem zróżnicowania przestrzennego regionu oraz jego wewnętrznych powiązań. Jednym z jego najważniejszych elementów jest model struktury funkcjonalno-przestrzennej, który ma na celu identyfikację kluczowych procesów przestrzennych zachodzących w regionie oraz wskazanie pożądanego kierunku ich rozwoju. Ocena trafności terytorialnego wymiaru SRWŁ 2030 dotyczy zarówno samej koncepcji modelu, jak i możliwości wykorzystania go w kreowaniu rozwoju województwa. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej zawarty w SRWŁ 2030 składa się z następujących elementów:

1. Sieć miast i ich hierarchia funkcjonalna

Sieć miast jest podstawowym elementem modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej województwa. Miasta są w SRWŁ 2030 wskazane jako ośrodki centralne swoich obszarów usług, gdyż zaspokajają potrzeby mieszkańców obszarów otaczających daną jednostkę. Jest to niezbędna część modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej. W SRWŁ 2030 na hierarchię funkcjonalną sieci miast składają się:

- ośrodek ponadregionalny – metropolia krajowa (Łódź)
- aglomeracyjne ośrodki ponadlokalne (Pabianice, Zgierz)
- aglomeracyjne ośrodki lokalne (Aleksandrów Łódzki, Brzeziny, Głowno, Jeżów, Koluszki, Konstantynów Łódzki, Lutomiersk, Ozorków, Parzęczew, Rzgów, Stryków i Tuszyń)
- ośrodki o funkcjach subregionalnych (Kutno, Piotrków Trybunalski, Radomsko, Sieradz, Skierniewice i Tomaszów Mazowiecki, Wieluń), w ramach których wyróżniono także bipolarne układy subregionalne (Sieradz-Zduńska Wola, Piotrków Trybunalski-Bełchatów)
- ośrodki ponadlokalne (Łowicz, Rawa Mazowiecka, Opoczno, Łęczyca, Łask, Poddębice, Wieruszów, Pajęczno)
- ośrodki lokalne

Uwzględnienie sieci miast wraz z ich hierarchią funkcjonalną jest kluczowe dla prowadzenia polityki rozwoju oraz spójności terytorialnej. Model w sposób prawidłowy identyfikuje rolę poszczególnych ośrodków (od aglomeracji regionalnej po lokalne centra usług), co pozwala na precyzyjne kierowanie interwencji (np. funduszy na rewitalizację, usługi publiczne, infrastrukturę). Element ten jest kompletny, ponieważ pozwala unikać rozpraszania środków i wspiera komplementarność funkcji między miastami.

2. Obszary wiejskie

W województwie łódzkim występuje znaczący areał użytków rolnych. Największe obszary, a zarazem tereny o najlepszych warunkach przyrodniczo-glebowych znajdują się w północnej, północno-wschodniej i zachodniej części województwa. Obszary wiejskie podzielono w Strategii na:

Obszar koncentracji funkcji żywicielskiej: północna, północno-wschodnia i zachodnia część województwa. Obszar ten stanowi jeden z kluczowych regionów żywicielskich na mapie Polski.

Obszar transformacji górniczo-energetycznej: obejmuje 35 gmin z 7 powiatów: bełchatowskiego, łaskiego, pajęczańskiego, piotrkowskiego, radomszczańskiego, sieradzkiego, wieluńskiego oraz miasto Piotrków Trybunalski - w obrębie których zlokalizowana jest największa w skali kraju odkrywkowa kopalnia węgla brunatnego oraz elektrownia

Pozostałe obszary wiejskie

Tradycyjne, jednorodne traktowanie obszarów wiejskich jest błędem w nowoczesnym planowaniu. Zaproponowany w SRWŁ 2030 podział na: obszar funkcji żywicielskiej (ochrona potencjału rolniczego i bezpieczeństwa żywnościowego), obszar transformacji górniczo-energetycznej (sprawiedliwa transformacja, zmiana struktury gospodarczej Bełchatowa/okolic), pozostałe obszary wiejskie (wzmacnianie lokalnej przedsiębiorczości i aktywizacja), odpowiada na zróżnicowane wyzwania terytorialne.

Tym samym układ ten zapewnia kompletność polityki rozwoju gospodarczego i społecznego, adresując specyficzne potrzeby wyzwań klimatycznych i rolniczych, a nie stosując metodę „jednej miary dla wszystkich”.

3. System korytarzy i sieci transportowej

System transportowy spaja przestrzennie oraz funkcjonalnie obszar całego województwa. W skład systemu zalicza się rozbudowany układ drogowy i kolejowy znaczenia ponadregionalnego, w tym europejskiego, lotniska cywilne oraz wojskowe funkcjonujące na terenie województwa, sieć dróg wojewódzkich wzmacniająca powiązania o charakterze regionalnym oraz sieć tras rowerowych. Elementy systemu to:

- autostrady i drogi ekspresowe;
- drogi krajowe i wojewódzkie;
- lotniska cywilne i wojskowe;
- linie kolejowe wraz ze stacjami i przystankami;
- krajowe korytarze tras rowerowych

Dostępność transportowa determinuje rozwój gospodarczy poprzez sprawne przemieszczanie się, ciągłość dostaw i dojazdów do pracy, ułatwia prowadzenie działalności i zwiększa przyciąganie inwestycji. Dostępność transportowa ma także wymiar społeczny: sprawny transport przeciwdziała wykluczeniu poprzez zwiększanie dostępności usług wyższego rzędu (zdrowotnych, administracyjnych, edukacyjnych i tym podobne) oraz zwiększa spójność regionu. Model struktury funkcjonalno-przestrzennej zaproponowany w Strategii obejmuje wszystkie gałęzie infrastruktury: drogową (autostrady, drogi ekspresowe, drogi krajowe i wojewódzkie), kolejową (wraz ze stacjami/przystankami – kluczowa dla niskoemisyjnego transportu i mobilności wahałowej), lotniczą (wymiar logistyczny, obronny i biznesowy), rowerową (krajowe korytarze – rozwój turystyki i mobilności aktywnej). Komponent transportowy jest zatem kompletny, gdyż łączy wymiar gospodarczy (cargo, inwestycje) z wymiarem społecznym (dojazdy do usług) i ekologicznym (kolej, rowery).

4. System powiązań przyrodniczych i dziedzictwa kulturowego

System obszarów chronionych (SOCH) tworzą w Strategii: parki krajobrazowe, obszary chronionego krajobrazu oraz wybrane zespoły przyrodniczo-krajobrazowe. Jego celem jest prawna ochrona obszarów cennych przyrodniczo i krajobrazowo oraz powiązanie ich w jeden organizm nie tylko z perspektywy regionu, ale też kraju i powiązań przyrodniczych międzynarodowych. Założenia te mają być osiągnięte poprzez uporządkowanie statusu prawnego części obszarów i dopełnienie systemu tam, gdzie występują luki. Docelowo ułatwi to dążenie regionu do rozwoju w sposób zrównoważony, umożliwi kształtowanie przestrzeni o wysokiej jakości przyrodniczej i krajobrazowej oraz w pewnym stopniu zmniejszy presję urbanizacyjną. W ramach systemu w Strategii wyróżniono:

- regionalny system obszarów chronionych wraz z kierunkami powiązań przyrodniczych;
- zielony pierścień aglomeracji łódzkiej;
- krajobrazy priorytetowe;
- wody powierzchniowe wraz z obszarami zagrożenia powodziowego;
- złoża surowców mineralnych istotne dla gospodarki surowcowej kraju i regionu;
- pomniki historii;
- ośrodki recepcji turystycznej o randze ponadregionalnej.

Należy podkreślić, że ochrona środowiska i dziedzictwa nie jest traktowana w modelu jako „hamulec”, lecz jako zasób. Uwzględnienie obszarów chronionych, wód i krajobrazów priorytetowych – gwarantuje trwałość usług ekosystemowych i adaptację do zmian klimatu (np. ochrona retencji i przeciwdziałanie powodziom). Wyznaczenie Zielonego Pierścienia Aglomeracji Łódzkiej odpowiada na potrzeby zdrowotne i rekreacyjne mieszkańców największego regionalnego obszaru miejskiego. Model zawiera w sobie także komponent budowania odporności regionu – poprzez wyznaczenie obszarów ze złożami surowców zabezpiecza wymiar gospodarczy i bezpieczeństwo surowcowe. Z kolei wyznaczenie w modelu pomników historii i ośrodków turystycznych pomaga budować potencjał rekreacyjny i tożsamość regionalną. Takie podejście zapewnia pełną kompleksowość w wymiarze ekologicznym i kulturowym, spoinując twardy rozwój gospodarczy z jakością życia.

Analiza wszystkich 4 elementów modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej w Strategii potwierdza jego kompletność dla prowadzenia polityki rozwoju. Model nie pomija żadnego kluczowego wymiaru:

- **Wymiar społeczny** adresowany jest poprzez hierarchię miast, dostępność transportową do przystanków/stacji oraz dostęp do terenów zielonych (Zielony Pierścień).
- **Wymiar gospodarczy** zabezpieczają korytarze transportowe, złoża surowców, obszary żywicielskie oraz dedykowany obszar transformacji energetycznej.
- **Wymiar ekologiczny** opiera się na ciągłości korytarzy ekologicznych, retencji wód i ochronie krajobrazów.

Wymiar przestrzenny syntetyzuje powyższe elementy w jednolitą ramę operacyjną. Przeprowadzona analiza wskazuje, że ustalenia i rekomendacje dotyczące kształtowania oraz prowadzenia polityki przestrzennej zawarte w SRWŁ 2030 są trafne, kompleksowe i pozostają spójne z przyjętym modelem struktury funkcjonalno-przestrzennej województwa. Model obejmuje wszystkie kluczowe elementy organizujące przestrzeń regionu: hierarchiczny układ sieci osadniczej, zróżnicowane funkcjonalnie

obszary wiejskie, system powiązań transportowych oraz system przyrodniczy i dziedzictwa kulturowego. Dzięki temu tworzy spójną podstawę do prowadzenia zintegrowanej polityki rozwoju, uwzględniającej jednocześnie aspekty społeczne, gospodarcze, przestrzenne i środowiskowe.

Przyjęte rozwiązania umożliwiają prowadzenie polityki przestrzennej dostosowanej do zróżnicowanych potencjałów i problemów poszczególnych części województwa. Hierarchia sieci miast oraz wyznaczenie ich funkcji sprzyjają koncentracji usług publicznych i racjonalnemu ukierunkowaniu interwencji rozwojowych, ograniczając rozpraszanie środków publicznych. Zróżnicowanie obszarów wiejskich pozwala natomiast prowadzić politykę odpowiadającą ich odmiennym funkcjom i wyzwaniom – od ochrony potencjału rolniczego, przez sprawiedliwą transformację obszaru bełchatowskiego, po wspieranie rozwoju lokalnej przedsiębiorczości na pozostałych terenach wiejskich.

Istotnym elementem modelu jest również kompleksowo ujęty system transportowy, który wzmacnia spójność terytorialną województwa, poprawia dostępność usług publicznych, zwiększa atrakcyjność inwestycyjną regionu oraz przeciwdziała wykluczeniu komunikacyjnemu. Równocześnie uwzględnienie systemu obszarów chronionych, zasobów wodnych, krajobrazów priorytetowych, złóż surowców mineralnych oraz dziedzictwa kulturowego pozwala traktować zasoby środowiskowe i kulturowe jako jeden z fundamentów rozwoju regionalnego, a nie wyłącznie przedmiot ochrony.

W efekcie model tworzy warunki zarówno do ograniczania barier rozwojowych, jak i wzmacniania potencjałów poszczególnych obszarów województwa. Wspiera rozwój funkcji społecznych i gospodarczych, poprawia dostępność przestrzenną oraz sprzyja bardziej racjonalnemu wykorzystaniu zasobów naturalnych. Analiza nie wskazuje na istotne luki w zakresie ustaleń dotyczących polityki przestrzennej, a przyjęte rozwiązania można uznać za adekwatne do współczesnych wyzwań rozwoju regionalnego oraz umożliwiające realizację zakładanego modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej województwa.

Z przeprowadzonych badań jakościowych wynika, że przyjęty model struktury funkcjonalno-przestrzennej nie budzi wśród respondentów istotnych wątpliwości co do swojej trafności i aktualności.

Analiza dokumentów, w szczególności Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030, oraz opinie respondentów wskazują, że przyjęty model struktury funkcjonalno-przestrzennej odpowiada współczesnemu podejściu do polityki terytorialnej, opartemu na powiązaniach funkcjonalnych, dostępności transportowej i współpracy jednostek samorządu terytorialnego. Model pozostaje jednocześnie zgodny z obowiązującymi regulacjami dotyczącymi planowania strategicznego na poziomie województwa. Najczęściej wskazywaną zaletą modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej była jego rola porządkująca i poznawcza. Respondenci przyznawali, że pozwala on w uporządkowany sposób opisać strukturę przestrzenną województwa, zidentyfikować najważniejsze powiązania funkcjonalne oraz zobaczyć docelowy kierunek zmian.

Znacznie ostrożniej oceniano natomiast jego przydatność w roli narzędzia wspierającego realizację polityki rozwoju. W opinii części respondentów model skutecznie odpowiada na pytanie, jak powinien wyglądać pożądany układ przestrzenny regionu, nie jest jednak jasne, w jaki sposób osiągnąć ten stan. Jak ujął to jeden z respondentów: „*Mamy strukturę funkcjonalno-przestrzenną docelową (.). Ale w jaki sposób mamy to zrobić? Jakie mamy narzędzia do tego, to zrealizować?*”

W podobnym tonie wybrzmiewały wypowiedzi dotyczące praktycznego wykorzystania modelu: jego przydatność jest wysoka na etapie diagnozy i planowania, natomiast znacznie słabiej przekłada się na bieżące zarządzanie rozwojem przestrzennym.

Respondenci zwracali uwagę na słabe powiązanie modelu z instrumentami realizacji Strategii oraz niewielkie możliwości oddziaływania na decyzje planistyczne w gminach. W efekcie model pełni rolę punktu odniesienia dla kolejnych dokumentów, a nie samodzielnego narzędzia prowadzenia polityki przestrzennej: *„Mamy tę strukturę funkcjonalno-przestrzenną i możemy ją traktować tak. Mamy punkt wyjścia, coś, robimy na początku strategii i mamy strukturę funkcjonalno-przestrzenną na dzisiejszy dzień, mamy strukturę funkcjonalno-przestrzenną docelową, to jakbyśmy chcieli, żeby ona wyglądała za ileś tam lat na koniec strategii. No i to co jest pomiędzy jednym a drugim stanem, no to jest to co mamy zrobić. Ale w jaki sposób mamy to zrobić? Jakie mamy narzędzia do tego, to zrealizować?”*.

Wątpliwości wzbudzał też sposób delimitacji modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej: przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego wskazywali, że przyjęte kryteria w zbyt mocno opierają się na potencjale ludnościowym, a ignorują potencjał gospodarczy oraz rzeczywiste relacje funkcjonalne pomiędzy ośrodkami. Krytyka obejmowała również niewystarczające uwypuklenie relacji międzyregionalne oraz pominięcie specyfiki gmin peryferyjnych, których potencjał został w opinii respondentów słabo wyeksponowany. Krótko podsumuje to cytat z warsztatów: *„Model (.) skupił się głównie na potencjale ludnościowym, a nie ekonomicznym, a po drugie zawiera się wyłącznie w granicach województwa (.)”*.

Na tym tle wyraźnie rysuje się różnica perspektyw poszczególnych grup respondentów: przedstawiciele samorządów analizowali sposób delimitacji i praktyczne konsekwencje dla rozwoju poszczególnych części województwa. Natomiast partnerzy społeczni i gospodarczy rzadko oceniali sam model, koncentrując się na jego wpływie na warunki prowadzenia działalności gospodarczej i skuteczność realizowanej polityki rozwoju poprzez tworzenie warunków dla inwestycji, przedsiębiorczości i wzrostu konkurencyjności regionu: *„Czy strzałki, ja to kojarzę tam jesteśmy po prostu no tam zdrowo jesteśmy pominięci. (.) U nas jest to, że nacisk tylko na weźcie tam sobie próbujcie swoje, prowadźcie swoje gospodarstwa rolne i tyle by było. O jakiejś produkcji zapomnijcie”*.

Podsumowując, model struktury funkcjonalno-przestrzennej należy ocenić jako trafny element terytorialnego wymiaru Strategii - odpowiada współczesnemu podejściu do planowania rozwoju oraz obowiązującym uwarunkowaniom prawnym. Jego największy atut to uporządkowanie wiedzy o strukturze przestrzennej regionu i wskazanie kierunków rozwoju.

Największe zarzuty z badań jakościowych wobec modelu to niedostateczne odwzorowanie rzeczywistych powiązań funkcjonalnych (w tym międzyregionalnych), potencjału gospodarczego i specyfiki obszarów peryferyjnych, jednak w obecnym zakresie badania tezy te nie znalazły potwierdzenia. Głównym wnioskiem z badania jest, że w kolejnych aktualizacjach Strategii warto znaleźć rozwiązania, które silniej powiążą model z instrumentami realizacji polityki regionalnej. W obecnym zapisie, SRWŁ 2030 zawiera w sobie dwie perspektywy patrzenia na rozwój regionu: jedna to „koszyki działań” ujęte w formie ZPS, które są rozpatrywane dla całego województwa bez wykluczającej delimitacji (poszczególne gminy mogą być obszarem działań dla kilku ZPS). Druga to kierunki rozwoju regionalnego opracowane wyłącznie w kontekście przestrzeni w formie modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej. Warto zwrócić uwagę, że na najniższym poziomie obie te perspektywy często mówią o tych samych działaniach, między innymi dostępie do opieki zdrowotnej,

dostępności transportowej, wysokiej jakości tereny zielone, ochrona wód i tym podobne. Z perspektywy przestrzeni, model struktury funkcjonalno-przestrzennej jest logiczny i trafny. Z perspektywy kompleksowych działań projektowych, ZPS są praktyczne i dużo łatwiejsze do monitorowania realizacji założeń. Warto przy tym zauważyć, że w kolejnych raportach z monitorowania terytorialny wymiar Strategii bada się wyłącznie przez działania w ramach OSI, z pominięciem działań na rzecz realizacji założeń modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej. Jest to całkowicie logiczne, gdyż przy innym podejściu wymagałoby wielokrotnych powtórzeń. Jednocześnie pokazuje to pewną bezradność systemu monitorowania wobec dwóch perspektyw w podejściu do polityki rozwoju.

5.2 Trafność Obszarów Strategicznej Interwencji i ich zasięgów

Obszary Strategicznej Interwencji (OSI) są narzędziem służącym terytorialnemu ukierunkowaniu polityki rozwoju. Ich zadaniem jest koncentracja działań i środków publicznych na obszarach charakteryzujących się szczególnymi potencjałami lub kumulacją problemów wymagających dedykowanego wsparcia. W praktyce oznacza to odejście od prowadzenia jednolitej polityki wobec całego województwa na rzecz działań dostosowanych do specyfiki poszczególnych części regionu. Aby to osiągnąć, w SRWŁ 2030 wskazano 5 typów OSI do których jest kierowane wsparcie ukierunkowane na zmniejszanie wyzwań rozwojowych i tworzenie możliwości do wykorzystania własnego potencjału przez poszczególne gminy należące do OSI:

1. Miasta Odzyskanych Szans
2. Obszary Aktywnej Integracji
3. Obszar Zielonej Gospodarki
4. Obszar Nowej Energii
5. Miejskie Obszary Funkcjonalne

Przeprowadzona analiza wskazuje, że sama koncepcja OSI pozostaje trafna i zgodna z krajowym modelem prowadzenia polityki regionalnej. Zarówno wnioski z analizy danych zastanych (w szczególności Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego oraz Terytorialnego Planu Sprawiedliwej Transformacji), jak i uczestnicy badań wskazywali, że zróżnicowanie potrzeb rozwojowych województwa uzasadnia kierowanie odmiennych instrumentów wsparcia do obszarów o różnych potencjałach i problemach. Wyznaczone w Strategii obszary odpowiadają najważniejszym wyzwaniom zidentyfikowanym w diagnozie regionu – obejmują zarówno tereny wymagające wsparcia społeczno-gospodarczego, jak i obszary o szczególnym potencjale rozwojowym czy znaczeniu funkcjonalnym.

Znacznie bardziej zróżnicowane opinie dotyczyły jednak sposobu delimitacji poszczególnych OSI. Z jednej strony nie kwestionowano zasadności ich wyodrębnienia, z drugiej wskazywano, że część obszarów została określona zbyt szeroko. W opinii respondentów objęcie niemal całego województwa różnymi kategoriami OSI osłabia podstawową funkcję tego instrumentu, jaką jest koncentracja interwencji na obszarach rzeczywiście wymagających szczególnego wsparcia. Jak trafnie podsumował jeden z uczestników badania: *„Jeżeli wszystko jest priorytetem, nie ma priorytetów. OSI pokrywają cały obszar województwa, więc całe województwo, tak na dobrą sprawę, jest jakimś rodzajem obszaru strategicznej interwencji. (.) To chyba trochę wypacza sens istnienia obszarów strategicznej interwencji”*.

Kontrowersje związane z delimitacją OSI przekładają się na potencjał jednostek samorządu terytorialnego. Przedstawiciele części gmin wskazywali, że przypisanie do określonego typu OSI nie zawsze odpowiada ich rzeczywistemu profilowi społeczno-gospodarczemu. W konsekwencji klasyfikacja może ograniczać możliwość ubiegania się o środki przeznaczone na przedsięwzięcia, które faktycznie rozwiązywałyby lokalne bariery rozwojowe. W wypowiedziach samorządowców pojawiały się przykłady gmin o silnym potencjale produkcyjnym, które zostały przypisane do obszarów związanych głównie z rolnictwem lub turystyką, co utrudniało finansowanie projektów zgodnych z faktycznym kierunkiem ich rozwoju: *„My jesteśmy raz np. miastem bardzo produkcją uprzemysłowionym (.) A jesteśmy w obszarze rozwoju rolnictwa (.) wystarczy, że samorząd gdzieś nie został zaszufladkowany (...) to nie ma najmniejszej szansy stanąć w procedurze konkursowej i ubiegać się o dofinansowanie ciekawych zadań”*.

Uwagi te są częściowo trafne, ale wymagają szerszego spojrzenia na politykę rozwoju województwa w zakresie wspierania przedsiębiorczości i innowacji: środki na te cele z założenia nie mają wymiaru terytorialnego, a zatem przynależność do OSI nie daje tu żadnej większej przewagi w ubieganiu się o środki z FEŁ 2021-2027 ani programów krajowych¹⁰¹. Jednocześnie, jeśli wszystkie gminy regionu objęte są OSI, to ułatwienia w ubieganiu się o środki na działania dedykowane wspieraniu konkretnych OSI również nie dają żadnej gminie realnej przewagi w ubieganiu się o dofinansowanie.

Wyjątkiem są oczywiście Obszar Nowej Energii oraz Miejskie Obszary Funkcjonalne, które mają dedykowaną pulę środków, o które nie muszą z nikim konkurować. Tym samym bardzo ważnym zagadnieniem okazało się nie tyle nowe delimitowanie OSI, co powiązanie z systemem finansowania. Z analizy FEŁ 2021-2027 oraz Terytorialnego Planu Sprawiedliwej Transformacji Województwa Łódzkiego (TPST) wynika, że wyznaczone obszary zachowują spójność z logiką interwencji Strategii, jednak nie wszystkie z nich zostały wyposażone w dedykowane instrumenty wsparcia. W efekcie ranga części wyznaczonych obszarów pozostaje bardziej tytułarna niż operacyjna, co podsumuje jeden z cytatów: *„Obszar zielonej gospodarki, gdzie jest 94 gminy i tak naprawdę nic nie ma, nie było za bardzo kierowanych środków na ten obszar”*.

Na tym tle wyraźnie wyróżnia się Obszar Nowej Energii, którego utworzenie oceniano jednoznacznie pozytywnie. Zarówno analiza TPST, jak i opinie respondentów wskazują, że precyzyjna delimitacja tego obszaru była warunkiem skutecznego wykorzystania Funduszu Sprawiedliwej Transformacji. Jest to przykład OSI, w którym właściwe zdefiniowanie zasięgu interwencji zostało bezpośrednio powiązane z dedykowanym instrumentem finansowym, umożliwiając koncentrację wsparcia na obszarze stojącym przed wyjątkowymi wyzwaniami społeczno-gospodarczymi.

Wyniki badania nie wskazują zatem na potrzebę zasadniczej przebudowy całego systemu OSI. Bardziej uzasadnione wydaje się jego stopniowe doskonalenie poprzez

dedykowane instrumenty finansowe oraz cykliczną weryfikację zakresu interwencji w oparciu o aktualne procesy demograficzne, gospodarcze i funkcjonalne oraz lepsze uwzględnianie doświadczeń samorządów lokalnych. Pozwoliłoby to zachować zgodność systemu z dynamicznie zmieniającym się układem przestrzennym województwa, jednocześnie wzmacniając praktyczne znaczenie OSI jako narzędzia koncentracji interwencji.

¹⁰¹ Wyjątkiem jest tu Terytorialny Plan Sprawiedliwej Transformacji, ale też wspieranie przedsiębiorczości przez ten instrument ograniczone jest wyłącznie do Obszaru Nowej Energii, zatem w czasie naborów na konkursy w ramach TPST poszczególne gminy również nie mają względem siebie żadnej przewagi w postaci dodatkowych punktów.

Planowane zmiany w krajowych Obszarach Strategicznej Interwencji

Projekt Strategii Rozwoju Polski 2035 zakłada modyfikację krajowego systemu Obszarów Strategicznej Interwencji poprzez wyznaczenie nowych typów OSI, z których część obejmuje również obszar województwa łódzkiego. Wśród nich znajdują się: **OSI obszaru funkcjonalnego Centralnego Portu Komunikacyjnego (Port Polska)**, **OSI transformacji energetycznej**, **OSI wsparcia dla policentrycznej sieci miast i ich obszarów funkcjonalnych** oraz **OSI wsparcia dla obszarów wiejskich wymagających większego włączenia w procesy rozwojowe**.

Najbardziej zaawansowane rozwiązania dotyczą **OSI transformacji energetycznej**, którego delimitacja opiera się na obowiązujących Terytorialnych Planach Sprawiedliwej Transformacji. W praktyce oznacza to kontynuację dotychczasowego kierunku interwencji na obszarze transformacji bełchatowskiej, bez zasadniczej zmiany jej zakresu.

Istotną nowością jest natomiast planowane **OSI wsparcia dla policentrycznej sieci miast i ich obszarów funkcjonalnych**, którego podstawą ma być model struktury funkcjonalno-przestrzennej regionów. Projekt Strategii zapowiada wprowadzenie nowych instrumentów regulacyjnych, organizacyjnych i finansowych wspierających rozwój miejskich obszarów funkcjonalnych, jednak szczegółowe zasady ich funkcjonowania mają zostać dopiero określone, m.in. w przygotowywanej ustawie dotyczącej zrównoważonego rozwoju miast.

Projekt przewiduje również utworzenie **OSI obszaru funkcjonalnego Centralnego Portu Komunikacyjnego**, obejmującego część województwa łódzkiego. Zakres planowanej interwencji koncentruje się przede wszystkim na rozwoju infrastruktury transportowej i logistycznej, rynku pracy, szkolnictwa zawodowego, mieszkalnictwa oraz ochrony środowiska w otoczeniu inwestycji. Z uwagi na ponadregionalny charakter przedsięwzięcia można jednak oczekiwać, że zasadnicze mechanizmy zarządzania tym OSI będą kształtowane przede wszystkim na poziomie krajowym.

Najmniej sprecyzowane pozostaje **OSI wsparcia dla obszarów wiejskich wymagających większego włączenia w procesy rozwojowe**. Projekt Strategii określa jedynie ogólne kierunki interwencji związane z przeciwdziałaniem skutkom niekorzystnych procesów demograficznych, poprawą dostępności usług publicznych oraz wzmacnianiem potencjału instytucjonalnego samorządów, nie wskazując jeszcze szczegółowych instrumentów wdrożeniowych ani dedykowanych mechanizmów finansowania.

Na obecnym etapie trudno wskazać konieczność zasadniczej modyfikacji systemu OSI przyjętego w SRWŁ 2030 wyłącznie na podstawie projektu Strategii Rozwoju Polski 2035. Większość proponowanych kierunków interwencji pozostaje zgodna z dotychczasową logiką polityki regionalnej, natomiast rzeczywisty wpływ nowych krajowych OSI na system strategiczny województwa będzie uzależniony od ostatecznego kształtu Strategii Rozwoju Polski 2035, aktów wykonawczych oraz instrumentów finansowych i organizacyjnych, które będą towarzyszyć ich wdrażaniu.

Podsumowując, Obszary Strategicznej Interwencji należy uznać za trafny element terytorialnego wymiaru SRWŁ 2030, odpowiadający współczesnym zasadom prowadzenia polityki regionalnej. Największe wątpliwości dotyczą nie samej idei ich stosowania ani skali delimitacji obszarów - wyniki badania wskazują, że dalsze wzmacnianie roli OSI powinno koncentrować się na silniejszym powiązaniu z mechanizmami wdrażania i finansowania polityki rozwoju.

5.3 Efekty interwencji w Obszarach Strategicznej Interwencji

Ocena efektów interwencji realizowanych w Obszarach Strategicznej Interwencji jest dużo większym wyzwaniem niż ocena samej trafności ich wyznaczenia. Dane monitoringowe pozwalają łatwo określić skalę zrealizowanych przedsięwzięć oraz poziom wykorzystania środków finansowych. Dużo trudniej w ten sposób ocenić trwały wpływ interwencji na procesy rozwojowe zachodzące na poszczególnych terytoriach. Tym samym osiã niniejszego rozdziału są doświadczenia podmiotów uczestniczących we wdrażaniu zapisów OSI.

Działania realizowane w latach 2021–2025 były konsekwentnie kierowane do obszarów wskazanych w Strategii jako wymagające zintegrowanej interwencji. Dotyczyło to zarówno miejskich obszarów funkcjonalnych, rozwijanych z wykorzystaniem mechanizmu Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych, jak i terenów dotkniętych problemami demograficznymi, ograniczoną dostępnością usług publicznych czy skutkami transformacji gospodarczej, które wspierane były za pomocą dedykowanych kryteriów punktowych w ramach FEŁ 2021-2027 w Priorytecie 2 Fundusze europejskie dla zielonego Łódzkiego, Priorytecie 7 – Fundusze europejskie dla zatrudnienia i integracji w Łódzkiem, Priorytecie 8 – Fundusze europejskie dla edukacji i kadr w Łódzkiem, Priorytecie 9 – Fundusze Europejskie dla Łódzkiego w transformacji. Najbardziej zaawansowanym przykładem pozostaje Obszar Nowej Energii, gdzie zgodnie z raportem z monitorowania SRWŁ 2030 w latach 2024–2025 rozpoczęto realizację 127 projektów o łącznej wartości około 697 mln zł, obejmujących m.in. rozwój przedsiębiorczości, odnawialnych źródeł energii, kompetencji pracowników oraz infrastruktury. W tym miejscu należy zaznaczyć, że do uchwalenia TPST Obszar Nowej Energii nie miał dedykowanych środków wsparcia.

Materiał z badań jakościowych pokazuje, że rzeczywiste efekty interwencji są wyraźnie zróżnicowane. Najlepiej oceniano te Obszary Strategicznej Interwencji, którym towarzyszyły dedykowane instrumenty finansowe oraz jasno określony sposób wdrażania. W tym kontekście wskazywano Obszar Nowej Energii, gdzie status OSI został bezpośrednio powiązany z Funduszem Sprawiedliwej Transformacji. Respondenci podkreślali, że takie połączenie delimitacji, finansowania i dedykowanych instrumentów pozwala osiągać realne efekty rozwojowe.

Zarazem badania pokazały, że powodzenie interwencji zależy nie tylko od dostępności środków finansowych, ale również od czynników społecznych. Szczególnie widoczne jest to w procesie transformacji regionu bełchatowskiego. Respondenci zwracali uwagę, że obawy pracowników sektora wydobywczo-energetycznego przed utratą zatrudnienia ograniczają zainteresowanie programami podnoszenia kwalifikacji, mimo że właśnie one mają przygotować mieszkańców do zmian na rynku pracy. Jak trafnie zauważył jeden z uczestników badania: *„Pracownicy kopalni, elektrowni wręcz boją się korzystać z tych szkoleń, bo twierdzą, że jeśli z nich skorzystają to będą pierwsi do zwolnienia”*. W podobnym tonie oceniano poziom wiedzy młodych mieszkańców o kierunkach transformacji gospodarczej i nowych możliwościach zawodowych: *„Młodzi ludzie z Bełchatowa przecież nic nie wiedzą. (.) Pytają się tych dzieciaków, czy rozważają (.) kształcenie w kierunkach transformacji (.) nikt tam nie ma pojęcia”*. Pokazuje to, że skuteczna transformacja wymaga równoległego prowadzenia działań informacyjnych, edukacyjnych i budujących społeczną akceptację dla zachodzących zmian.

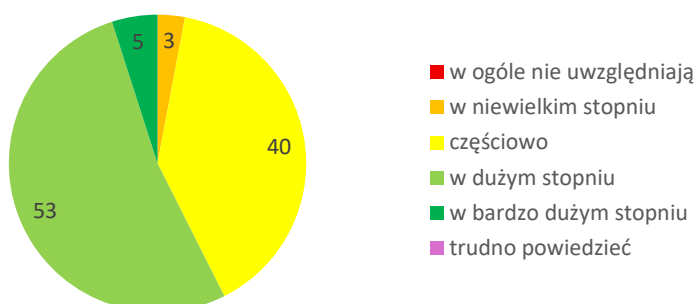
Znacznie bardziej zróżnicowana była ocena efektów funkcjonowania pozostałych Obszarów Strategicznej Interwencji. W opinii wielu przedstawicieli JST sama przynależność do OSI nie przekłada się na odczuwalne korzyści. Preferencje kryteria stosowane podczas oceny projektów mają często

charakter symboliczny i nie wpływają znacząco na możliwości pozyskania środków zewnętrznych. W konsekwencji część respondentów postrzega OSI jako narzędzie porządkujące system planowania strategicznego, którego praktyczne znaczenie pozostaje ograniczone, skoro nie towarzyszą mu przypisane mechanizmy finansowania.

Na efektywność interwencji wpływają również kwestie organizacyjne. Przedstawiciele instytucji wdrażających zwracali uwagę na trudności związane z przypisywaniem części projektów do konkretnych kategorii OSI. Projekty o charakterze innowacyjnym lub łączące różne obszary tematyczne nie zawsze wpisują się jednoznacznie w obowiązujące definicje, co utrudnia ich ocenę oraz ogranicza elastyczność systemu. Zwracano również uwagę, że z dostępnych instrumentów najsprawniej korzystają jednostki dysponujące odpowiednim potencjałem organizacyjnym i doświadczeniem projektowym, podczas gdy mniejsze samorządy częściej napotykają bariery wynikające z ograniczonych zasobów kadrowych.

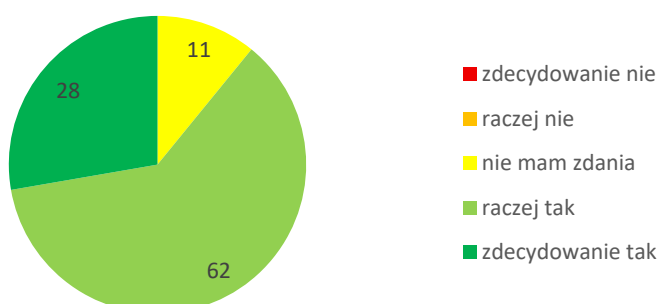
Wyniki badania CAWI potwierdzają, że podejście terytorialne jest powszechnie akceptowane przez interesariuszy. Respondenci w większości pozytywnie oceniali stopień uwzględniania zróżnicowanych potrzeb różnych części województwa oraz wskazywali, że terytorialne różnicowanie działań powinno pozostać jednym z podstawowych założeń polityki rozwoju regionu. Jednocześnie zwraca uwagę bardzo duży udział osób, które nie potrafiły dokonać oceny działań przez pryzmat wymiaru terytorialnego. Wydaje się, że OSI mogą być w niewielkim stopniu obecne w świadomości publicznej, skoro nawet dość znaczna grupa przedstawicieli JST nie potrafiła się na ich temat wypowiedzieć. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

Rysunek 35. Na ile – Pana/Pani zdaniem – działania rozwojowe prowadzone w regionie uwzględniają zróżnicowane potrzeby różnych części województwa?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Rysunek 36. Czy pana/pani zdaniem takie zróżnicowanie terytorialne powinno być uwzględniane w działaniach rozwojowych regionu?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Jednocześnie odpowiedzi pokazują, że oceny skuteczności interwencji są zróżnicowane pomiędzy poszczególnymi obszarami tematycznymi. Oznacza to, że mimo pozytywnej oceny samego kierunku działań nadal dostrzegana jest potrzeba lepszego dostosowania interwencji do specyfiki poszczególnych subregionów. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

Rysunek 37. W jakich obszarach potrzeby różnych części województwa są – Pana/Pani zdaniem – najlepiej uwzględniane?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101. Wartości na wykresie nie sumują się do 101, ponieważ badani mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź.

Rysunek 38. W jakich obszarach potrzeby różnych części województwa są – Pana/Pani zdaniem – najgłębiej uwzględniane?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101. Wartości na wykresie nie sumują się do 101, ponieważ badani mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź.

W pytaniu dotyczącym brakujących działań respondenci najczęściej wskazywali potrzebę silniejszego wsparcia małych miast i obszarów wiejskich, poprawy dostępności transportu publicznego, rozwoju usług zdrowotnych oraz tworzenia atrakcyjnych miejsc pracy. Pojawiały się również oczekiwania dotyczące bardziej zindywidualizowanego podejścia do potrzeb poszczególnych subregionów oraz dalszego rozwoju infrastruktury i współpracy międzyinstytucjonalnej. Zarazem znaczna część badanych nie potrafiła wskazać konkretnych braków lub uznała obecny zakres działań za wystarczający, co świadczy o zróżnicowaniu doświadczeń i ocen dotyczących efektów prowadzonej polityki terytorialnej. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższa tabela:

Tabela 4. Jakich działań – Pana/Pani zdaniem – brakuje, aby lepiej odpowiadać na potrzeby różnych części województwa?

Grupa działań	Charakterystyka	Liczba wskazań	Przykłady
Wsparcie obszarów wiejskich i małych miast	potrzeba większych inwestycji, programów i dedykowanych działań	10	„wsparcie dla obszarów wiejskich”, „rozwój centrów lokalnych”, „inwestycje w gminy wiejskie”

Grupa działań	Charakterystyka	Liczba wskazań	Przykłady
Transport i przeciwdziałanie wykluczeniu komunikacyjnemu	lepszy transport publiczny, połączenia, mobilność	6	„lepszy transport między mniejszymi miejscowościami”, „przeciwdziałanie wykluczeniu komunikacyjnemu”
Usługi zdrowotne i opiekuńcze	dostęp do opieki zdrowotnej, usług opiekuńczych	9	„lepszy dostęp do opieki zdrowotnej”, „zwiększenie dostępności usług medycznych”
Rynek pracy i miejsca pracy	tworzenie miejsc pracy, aktywizacja, lokalne rynki	8	„więcej atrakcyjnych miejsc pracy”, „wsparcie lokalnych rynków pracy”
Indywidualizacja działań i podejście terytorialne	dopasowanie działań do subregionów, specyfiki gmin	5	„bardziej zindywidualizowane podejście”, „większe zróżnicowanie działań”
Infrastruktura techniczna i drogowa	drogi, ścieżki rowerowe, infrastruktura techniczna	4	„infrastruktura drogowa”, „rozwój infrastruktury technicznej”
Transformacja gospodarcza i środowiskowa	susza, gospodarka wodna, rolnictwo, transformacja	5	„programy odporne na suszę”, „gospodarka wodno-kanalizacyjna”
Współpraca i koordynacja instytucji	współpraca JST, koordynacja działań	3	„lepszta współpraca między urzędami”, „koordynacja działań”
Brak potrzeb / brak braków	respondenci uważają, że działań nie brakuje	15	„nie brakuje”, „nie ma takich”
Brak wiedzy / brak zdania	nie wiem, trudno powiedzieć	26	„nie wiem”, „trudno powiedzieć”

Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Widoczne efekty interwencji mają przede wszystkim charakter jakościowy i odnoszą się do zmian zachodzących w obszarach objętych wsparciem. W przypadku **Obszaru Nowej Energii** możliwa jest ich stosunkowo precyzyjna ocena dzięki funkcjonowaniu Terytorialnego Planu Sprawiedliwej Transformacji, który określa cele, wskaźniki oraz system monitorowania. W pozostałych Obszarach Strategicznej Interwencji można wskazać przykłady realizowanych przedsięwzięć wpływających na poprawę dostępności usług publicznych, rozwój infrastruktury, wzmacnianie potencjału społecznego i gospodarczego czy poprawę jakości przestrzeni, jednak brak odrębnego systemu monitorowania dedykowanego OSI nie pozwala na jednoznaczną ocenę skali osiągniętych efektów ani przypisanie ich wyłącznie interwencjom realizowanym w poszczególnych obszarach.

Podsumowując, efekty interwencji realizowanych w Obszarach Strategicznej Interwencji są najsilnie widoczne tam, gdzie wyznaczeniu OSI towarzyszą dedykowane źródła finansowania, jasno określone mechanizmy wdrażania oraz odpowiedni system monitorowania i wsparcie instytucjonalne. Wyniki badań wskazują jednocześnie, że skuteczność interwencji zależy nie tylko od zakresu realizowanych projektów, lecz również od jakości komunikacji z mieszkańcami, zdolności beneficjentów do

wykorzystania dostępnych instrumentów oraz elastyczności systemu w odpowiadaniu na złożone wyzwania rozwojowe. Dostępne dane potwierdzają skalę prowadzonych działań, jednak poza Obszarem Nowej Energii nie umożliwiają kompleksowej oceny zmian przestrzennych ani stopnia realizacji celów poszczególnych OSI.

Zidentyfikowana luka wskazuje na potrzebę uzupełnienia systemu monitorowania Strategii o okresową analizę efektów realizacji Obszarów Strategicznej Interwencji. Nie musi ona stanowić elementu raportu z monitorowania SRWŁ 2030, jednak odrębne opracowanie prezentujące postępy polityki terytorialnej umożliwiłoby ocenę zmian zachodzących w poszczególnych OSI oraz skuteczniejsze powiązanie realizowanych interwencji z celami Strategii.

5.4 Adekwatność instrumentów terytorialnych

Ocena adekwatności instrumentów terytorialnych służy ustaleniu, czy zastosowane mechanizmy wsparcia umożliwiają skuteczne prowadzenie polityki regionalnej z uwzględnieniem zróżnicowania przestrzennego województwa. Obejmuje ocenę trafności samych instrumentów oraz zdolności do wspierania współpracy pomiędzy samorządami i innymi partnerami rozwoju.

Analiza dokumentów wskazuje, że system instrumentów terytorialnych przyjęty w SRWŁ 2030 dobrze wpisuje się w założenia polityki regionalnej. Jego podstawę stanowią rozwiązania umożliwiające koncentrację interwencji na obszarach funkcjonalnych oraz koordynację działań różnych podmiotów. Kluczową rolę odgrywają Zintegrowane Inwestycje Terytorialne, którymi objęto cztery miejskie obszary funkcjonalne województwa, przeznaczając na ich realizację około 290 mln euro środków europejskich. Największe alokacje skierowano na przedsięwzięcia z zakresu kultury i turystyki (70,5 mln euro), efektywności energetycznej (68,4 mln euro) oraz zrównoważonej mobilności miejskiej (64,9 mln euro). Ważnym elementem systemu stał się również Obszar Nowej Energii, wspierany środkami Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji o wartości 369,5 mln euro, który umożliwił prowadzenie zintegrowanych działań gospodarczych, społecznych, edukacyjnych i środowiskowych na obszarze transformacji kompleksu energetycznego Bełchatów.

Adekwatność instrumentów nie powinna być oceniana wyłącznie przez pryzmat poziomu finansowania czy liczby realizowanych projektów. O rzeczywistej użyteczności mechanizmów finansowania decyduje też zdolność do budowania trwałej współpracy pomiędzy partnerami, koordynowania działań prowadzonych przez różne instytucje oraz osiągania efektów wykraczających poza pojedyncze przedsięwzięcia. Niestety, obecny system monitoringu realizacji programów nie obejmuje tych aspektów, koncentrując się na postępie rzeczowym i finansowym realizowanych interwencji.

Sama idea stosowania instrumentów terytorialnych nie budzi większych wątpliwości - respondenci pozytywnie oceniali rozwiązania takie jak ZIT oraz MOF, uznając je za potrzebny element prowadzenia polityki regionalnej. Jednak w wypowiedziach wyraźnie wybrzmiewało, że instrumenty te postrzegane są jako mechanizm umożliwiający pozyskiwanie środków zewnętrznych. Z perspektywy wielu uczestników badań Strategia pełni więc funkcję organizującą dostęp do funduszy europejskich, a w mniejszym stopniu stanowi samodzielne narzędzie prowadzenia polityki rozwoju. Dobrze oddaje to wypowiedź jednego z uczestników paneli: „*strategia opiera się na instrumentach, które potem dają nam kasę*”, wskazując tym samym na silne uzależnienie polityki regionalnej od dostępności finansowania zewnętrznego.

Najwięcej zastrzeżeń respondentów dotyczyło etapu wdrażania instrumentów – pojawiały się uwagi, że część samorządów nie była odpowiednio przygotowana do realizacji projektów w formule ZIT, i miała ogromne problemy ze spełnieniem wymagań formalnych związanych z dokumentacją techniczną i procedurami inwestycyjnymi. W konsekwencji pojawia się ryzyko opóźnień oraz niewykorzystania części dostępnych środków europejskich. Problemy te są szczególnie widoczne w przypadku inwestycji finansowanych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, gdzie opóźnienia mogą skutkować utratą części alokacji zgodnie z zasadą $N+3$.

Istotnym ograniczeniem pozostaje również zwiększający się poziom skomplikowania procedur administracyjnych. W opinii respondentów kolejne perspektywy finansowe obrastają w coraz większą liczbą wymogów formalnych, co w szczególności obciąża mniejsze JST, które mają ograniczony potencjał organizacyjny. Zwracano także uwagę, że język wykorzystywany do opisu instrumentów terytorialnych jest bardzo hermetyczny i mało zrozumiały dla osób spoza administracji publicznej, co utrudnia korzystanie z instrumentów wsparcia oraz budowanie szerszego zrozumienia dla mechanizmów prowadzenia polityki regionalnej.

Kolejnym zagadnieniem, które często pojawiało się w czasie rozmów z respondentami, była współpraca między samorządami. Choć instrumenty terytorialne mają sprzyjać realizacji wspólnych przedsięwzięć, uczestnicy badań wskazywali, że plany o współpracy często zastępuje konkurencja o środki finansowe. Ogranicza to możliwość realizacji przedsięwzięć o ponadlokalnym charakterze i osłabia potencjał instrumentów, których istotą jest integrowanie działań różnych partnerów.

Respondenci zwracali też uwagę na planowane zmiany legislacyjne: wskazywano, że przygotowywane na szczeblu kraju rozwiązania dotyczące związków rozwojowych mogą w przyszłości zmienić sposób organizacji współpracy terytorialnej, co będzie wymagało odpowiedniego dostosowania dokumentów strategicznych i stosowanych instrumentów.

Podsumowując, zastosowane w SRWŁ 2030 instrumenty terytorialne można uznać za adekwatne do współczesnych założeń polityki regionalnej oraz zróżnicowania funkcjonalnego województwa. Jednocześnie wyniki badań pokazują, że ich skuteczność zależy od jakości wdrażania, przygotowania instytucjonalnego beneficjentów oraz zdolności do budowania rzeczywistej współpracy pomiędzy partnerami. Największym wyzwaniem pozostaje przejście od postrzegania instrumentów jako mechanizmu pozyskiwania środków finansowych do traktowania ich jako narzędzi prowadzenia długofalowej, zintegrowanej polityki terytorialnej.

6 Ocena systemu monitorowania Strategii

6.1 Trafność systemu monitorowania Strategii

System monitorowania stanowi jeden z podstawowych elementów realizacji Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030. Jego zadaniem jest regularne gromadzenie i analiza informacji o postępach realizacji Strategii oraz zmianach zachodzących w otoczeniu społeczno-gospodarczym regionu. Docelowo ma to wspierać podejmowanie decyzji zarządczych i umożliwiać ocenę skuteczności prowadzonej polityki rozwoju. Ocena trafności monitorowania koncentruje się zatem na ustaleniu, czy system dostarcza informacji potrzebnych do skutecznego zarządzania Strategią oraz identyfikowania nowych wyzwań rozwojowych.

System monitorowania SRWŁ 2030 opiera się na zestawie wskaźników przypisanych do celów strategicznych i operacyjnych, które umożliwiają ocenę postępów w realizacji Strategii. Kluczowym elementem tego systemu są raporty z realizacji SRWŁ 2030, przygotowywane nie rzadziej niż raz na dwa lata. System obejmuje ocenę stopnia realizacji celów na podstawie wskaźników, analizę sytuacji społeczno-gospodarczej i przestrzennej województwa oraz wnioski i rekomendacje dotyczące dalszego wdrażania Strategii.

Raporty zawierają również informacje o realizacji Zintegrowanych Przedsięwzięć Strategicznych, projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej, działań prowadzonych na Obszarach Strategicznej Interwencji oraz innych inwestycji regionalnych i krajowych wspierających realizację celów Strategii. Uzupełnieniem monitoringu są analizy zmian społecznych, gospodarczych i przestrzennych zachodzących w regionie oraz ocena postępów w zakresie lokalnych dokumentów planistycznych.

Konstrukcja systemu monitorowania jest spójna z logiką SRWŁ 2030. Monitoring obejmuje wszystkie cele strategiczne oraz najważniejsze obszary interwencji, wykorzystując zestaw 35 wskaźników opartych głównie o dane statystyki publicznej. Zapewnia to porównywalność danych w długim okresie i umożliwia systematyczną obserwację procesów zachodzących w regionie. Dane monitoringowe wskazują, że zdecydowana większość wskaźników potwierdza utrzymanie zakładanych kierunków rozwoju regionu, a jedynie nieliczne sygnalizują obszary wymagające pogłębionej analizy. Zarazem system zachowuje elastyczność metodologiczną – po Narodowym Spisie Powszechnym Ludności i Mieszkań zaktualizowano wartości wskaźnika, dostosowując monitoring do nowych danych statystycznych.

Mocną stroną systemu jest również jego organizacja. Raporty przygotowywane są cyklicznie i obejmują nie tylko analizę wartości wskaźników, ale także ocenę realizacji przedsięwzięć strategicznych oraz postępu wykorzystania środków finansowych. Z badań jakościowych wynika ponadto, że monitoring funkcjonuje na kilku poziomach – obok dwuletniego cyklu raportowania realizacji Strategii, prowadzony jest również bieżący monitoring przedsięwzięć realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego (KOU MWŁ). Respondenci uczestniczący w badaniu IDI oceniali system jako czytelny i zapewniający rzetelne informacje o postępach realizacji Strategii.

Dostrzegalne są jednak ograniczenia, które zaakcentowała zarówno analiza samych raportów z monitorowania, jak i rozmowy z respondentami. Zestaw wskaźników został zaprojektowany do obserwacji długookresowych procesów rozwojowych, dlatego w ograniczonym stopniu obejmuje zjawiska, których znaczenie wzrosło po przyjęciu Strategii, takie jak odporność systemowa, rozwój sztucznej inteligencji, cyberbezpieczeństwo czy skutki sprawiedliwej transformacji. Respondenci zwracali również uwagę, że formalny cykl monitorowania nie zawsze nadąża za tempem zmian społeczno-gospodarczych, co utrudnia szybkie reagowanie na pojawiające się wyzwania. Jak to podsumował jeden z respondentów: *„Po pierwsze aktualność. Myślę, że spotkania raz do roku przy takim tempie rozwoju jest absolutnie za mało. Mamy takie kwartały, żeby jeden kwartał czy sytuacja ekonomiczna, czy gospodarcza, czy to globalna (.) ma regularny wpływ na to, czy te kierunki powinny być bardziej czy mniej elastyczne”*. W badaniu wskazywano także na niewystarczające włączanie części partnerów regionalnych – zwłaszcza środowiska naukowego – w proces monitorowania i interpretacji uzyskiwanych wyników. I tu kolejny trafny cytat: *„Jest taki mechanizm, że ktoś to*

monitoruje, ale na tym etapie monitorowania nikt nie pyta tych, którzy tak naprawdę uczestniczą w tym ekosystemie, czyli nas, bo my dopiero teraz pierwszy raz do Pani trafiliśmy”.

Istotnym ograniczeniem systemu pozostaje również jego koncentracja na obserwacji zmian wskaźnikowych. Monitoring pozwala ocenić, czy zakładane kierunki rozwoju są realizowane, jednak w znacznie mniejszym stopniu wyjaśnia przyczyny obserwowanych zmian oraz wpływ podejmowanych interwencji na osiągnięte rezultaty. Funkcję tę powinny uzupełniać cykliczne badania ilościowe i jakościowe, dedykowane analizie trendów gospodarczych i technologicznych, które wpływają na rozwój regionu oraz umożliwiają identyfikację nowych wyzwań lub możliwości rozwojowych. Funkcję uzupełniającą powinny spełniać cykliczne badania ankietowe i rozmowy z interesariuszami. Umożliwi to bardziej precyzyjną interpretację wyników monitoringu oraz ocenę skuteczności poszczególnych działań.

Analiza dokumentów pozwala dostrzec jeszcze jeden aspekt wymagający dalszego rozwinięcia. System monitorowania koncentruje się na realizacji samej Strategii, natomiast za wyjątkiem Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Łódzkiego RSI Łódzkie 2030+, w niewielkim stopniu odwołuje się do innych dokumentów strategicznych i programowych województwa, które stanowią narzędzia jej wdrażania, takich jak regionalne strategie sektorowe i programy rozwojowe w tym w szczególności: Strategia w zakresie polityki społecznej województwa łódzkiego do 2030 roku, Wojewódzki Program Wyrównywania Szans Osób Niepełnosprawnych i Przeciwdziałania ich Wykluczeniu Społecznemu oraz Pomocy w Zatrudnianiu Osób Niepełnosprawnych Województwa Łódzkiego 2030, Wojewódzki Program Polityki Senioralnej / Działania na rzecz deinstytucjonalizacji usług społecznych, Program Rozwoju Turystyki w Województwie Łódzkim, Program polityki zdrowotnej w zakresie profilaktyki nadwagi i otyłości u dzieci z terenu województwa łódzkiego, Wojewódzkie programy profilaktyki zdrowotnej (m.in. zdrowie kardiologiczne, onkologiczne i psychiczne), Wojewódzki Program Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Alkoholowych oraz Przeciwdziałania Narkomanii Województwa Łódzkiego, Wojewódzki Program Wspierania Rodziny i Systemu Pieczy Zastępczej, Wojewódzki Program Przeciwdziałania Przemocy w Rodzinie, Wojewódzki Program Opieki nad Zabytkami w Województwie Łódzkim,

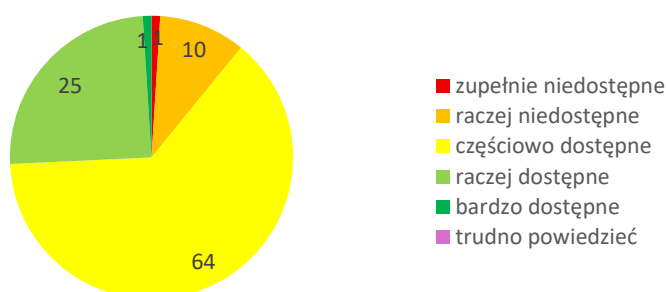
W praktyce poszczególne dokumenty funkcjonują równolegle, a informacje o ich realizacji pozostają rozproszone. Ogranicza to możliwość kompleksowej oceny postępów polityki rozwoju regionu oraz utrudnia interesariuszom śledzenie wzajemnych powiązań pomiędzy dokumentami realizującymi wspólne cele strategiczne.

Nieco inny wymiar funkcjonowania systemu monitorowania pokazało badanie CAWI. Warto jednak zauważyć, że pytania skierowane do respondentów dotyczyły dostępności oraz jakości informacji o postępach realizacji Strategii, a nie bezpośrednio funkcjonowania systemu monitorowania jako narzędzia zarządczego. Uzyskane odpowiedzi należy więc interpretować jako ocenę sposobu komunikowania postępów realizacji Strategii, a nie ocenę samych raportów monitoringowych czy stosowanych wskaźników.

Respondenci generalnie pozytywnie oceniali dostępność, przejrzystość i zrozumiałość informacji dotyczących realizacji Strategii oraz ich przydatność do śledzenia postępów i identyfikowania problemów. Jednocześnie charakter odpowiedzi wskazuje na pewien dystans wobec tych ocen. We wszystkich analizowanych pytaniach dominowały odpowiedzi umiarkowanie pozytywne, podczas gdy zdecydowanie pozytywne oceny pojawiały się wyraźnie rzadziej. Sugeruje to, że system

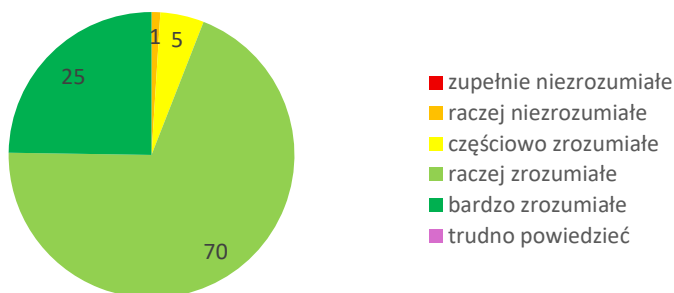
komunikowania informacji jest odbierany jako poprawny i spełniający swoją podstawową funkcję, jednak nie budzi jednoznacznego przekonania o wysokiej jakości ani szczególnej użyteczności przekazywanych informacji. Na uwagę zasługuje również duża zbieżność opinii przedstawicieli różnych grup respondentów. Zarówno administracja publiczna, jak i przedsiębiorcy czy instytucje otoczenia biznesu formułowali bardzo podobne oceny dotyczące dostępności i zrozumiałości informacji. Jest to interesująca obserwacja, ponieważ grupy te na co dzień korzystają z odmiennych źródeł informacji o działalności samorządu województwa. Potwierdza to, że respondenci oceniali raczej ogólny sposób komunikowania postępów realizacji Strategii – obejmujący różne kanały informacyjne wykorzystywane przez samorząd województwa – niż sam system monitorowania rozumiany jako narzędzie zarządzania strategicznego. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawiają poniższe diagramy:

Rysunek 39. Na ile – Pana/Pani zdaniem – informacje o postępach realizacji działań rozwojowych w regionie są dostępne i łatwe do znalezienia?



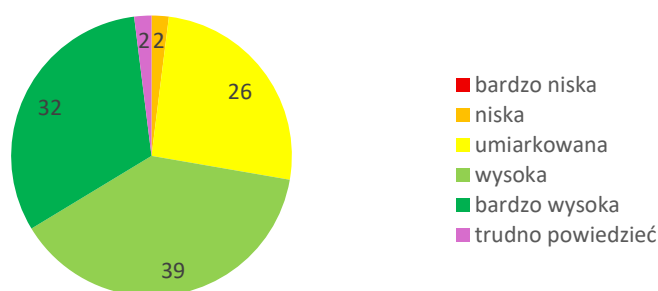
Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Rysunek 40. Na ile informacje o efektach działań rozwojowych są – Pana/Pani zdaniem – zrozumiałe i przedstawione w przystępny sposób?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Rysunek 41. Jak ocenia Pan/Pani ogólną przejrzystość informacji o realizacji Strategii (raporty, komunikaty, dane, podsumowania)?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Respondenci uczestniczący w badaniu CAWI rzadko wskazywali na istotne braki informacyjne, jednak, jeśli takie oczekiwania się pojawiały, najczęściej dotyczyły informacji o kosztach realizowanych działań, napotykanym problemach i ryzykach, efektach osiągniętych na poziomie gmin i powiatów oraz rzeczywistym wpływie podejmowanych działań na jakość życia mieszkańców. Pojawiały się również oczekiwania dotyczące bardziej przystępnych form prezentowania wyników monitorowania oraz szerszego wykorzystania nowoczesnych kanałów komunikacji. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższa tabela:

Tabela 5. Jakich informacji o postępach realizacji Strategii Pan/Pani oczekuje, ale brakuje?

Grupa informacji	Charakterystyka	Liczba wskazań	Przykłady
Finanse i koszty	wydatki, koszty, efekty finansowe	4	„aktualne koszty”, „wydatkowanie środków”, „precyzyjne efekty finansowe”
Problemy, opóźnienia, ryzyka	trudności, niepowodzenia, opóźnienia, ryzyka	5	„brak informacji o napotkanych problemach”, „opóźnienia inwestycji”, „ocena ryzyka”
Efekty terytorialne	dane dla gmin/powiatów, różnice terytorialne	4	„efekty w powiatach”, „różnice między obszarami”, „gdzie problemy się pogłębiają”
Wpływ działań na mieszkańców	jakość życia, młodzi, społeczne skutki działań	4	„wpływ na społeczeństwo”, „skuteczność dla młodych”, „jakość życia”
Transport i wykluczenie komunikacyjne	efekty inwestycji transportowych	1	„o ile zmniejszyło się wykluczenie komunikacyjne”
Klimat i środowisko	działania klimatyczne, raporty środowiskowe	2	„raporty klimatyczne”, „działania klimatyczne”
Monitoring i stopień realizacji	stopień realizacji celów, porównanie plan–efekty	3	„szczegółowy stopień realizacji”, „porównanie planów z efektami”
Prognozy i plany dalszych działań	przyszłe działania, prognozy	1	„prognozy i plany dalszych działań”
Forma i kanały komunikacji	wizualizacje, media społecznościowe, sygnały o aktualizacjach	3	„forma wizualna”, „informacje w mediach społecznościowych”, „sygnał o zamieszczeniu informacji”

Grupa informacji	Charakterystyka	Liczba wskazań	Przykłady
Regularność i dostępność raportów	częstotliwość, dostępność, systematyczność	2	„regularne raporty”, „regularne informacje”
Brak potrzeb / informacje są wystarczające	respondenci uważają, że niczego nie brakuje	59	„nie brakuje”, „wszystkie informacje są zrozumiałe”
Brak wiedzy / brak zdania	nie wiem, trudno powiedzieć	12	„nie wiem”, „trudno powiedzieć”

Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Podsumowując, system monitorowania SRWŁ 2030 należy ocenić jako dobrze zorganizowane i adekwatne narzędzie wspierające zarządzanie Strategią. Zapewnia on systematyczną obserwację podstawowych procesów rozwojowych oraz dostarcza wiarygodne informacje o postępach realizacji celów strategicznych. Nie spełnia jednak do końca swej roli jako narzędzia pozwalającego ocenić poziom realizacji celów strategicznych. Ma również niewielkie możliwości prognozowania nadchodzących zmian oraz społecznej percepcji realizowanych działań w regionie.

W SRWŁ 2030 funkcjonuje kilka poziomów planowania: Cele strategiczne i operacyjne, model struktury funkcjonalno-przestrzennej, OSI oraz ZPS. Każdy z nich patrzy na realizację Strategii z nieco innej perspektywy, jednak poszczególne projekty i działania Samorządu Województwa mogą realizować każdy z tych obszarów. Lektura raportów monitorowania Strategii wskazuje jak w praktyce wygląda monitorowanie tych perspektyw.

Realizacja celów strategii przedstawiana jest poprzez projekty unijne oraz wskaźniki. Te same projekty unijne w innej konfiguracji są przedstawiane jako realizacja działań wspierających OSI i częściowo ZPS. Dodatkowo realizacja założeń ZPS jest opisywana poprzez rozliczne działania samorządu województwa. W raportach monitorowania brakuje informacji na temat realizacji założeń modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej, ale to logiczne, bo wymuszałoby ponowne opisywanie tych samych działań i projektów z kolejnej perspektywy. Takie podejście do monitorowania wywołuje utrudnia percepcję Strategii jako kompleksowego systemu polityki rozwoju. Realizacja celów strategicznych Strategii powinna być przedstawiona w formie oceny eksperckiej na podstawie wniosków z szerokiego badania diagnostycznego i jakościowego. Jego elementem może być dotychczasowy zestaw wskaźników jednak nie może to być podstawa do wnioskowania na temat stanu realizacji celów strategicznych: zawsze będzie to kompromis między zbyt dużą ilością wskaźników, a zbyt wąskim spojrzeniem na badane zjawisko. Monitorowanie realizacji OSI poprzez projekty FEŁ 2021-2027 oraz projekty krajowe jest słuszne, ale byłaby o wiele bardziej klarowne, gdyby każde OSI miało swój dedykowany instrument finansowy. Realizacja ZPS poza działaniami urzędu powinna zawierać także wnioski i rekomendacje z badań diagnostycznych przeprowadzanych z użyciem podobnych badań, które przyczyniły się do identyfikacji wyzwań rozwojowych i w konsekwencji do utworzenia ZPS – byłoby to wiarygodnym punktem odniesienia.

Dodatkowo, dalszy rozwój systemu powinien koncentrować się na zwiększeniu jego zdolności do monitorowania nowych wyzwań rozwojowych, silniejszym powiązaniu monitoringu z pozostałymi dokumentami strategicznymi województwa, szerszym włączaniu partnerów regionalnych w proces monitorowania oraz skuteczniejszym upowszechnianiu wiedzy o wynikach monitoringu i ich znaczeniu dla rozwoju regionu.

6.2 Trafność i efektywność wskaźników

Wskaźniki monitorowania stanowią podstawowe narzędzie oceny postępów realizacji Strategii. Ich rolą jest dostarczanie informacji o zmianach zachodzących w regionie oraz sprawdzenie, czy realizowane działania prowadzą do osiągnięcia celów rozwojowych. Ocena trafności i wykonalności wskaźników dotyczy zatem dwóch aspektów – tego, czy dobrane mierniki rzeczywiście opisują najważniejsze efekty realizacji Strategii, oraz czy możliwe jest ich systematyczne pozyskiwanie i wykorzystanie w procesie monitorowania.

Analiza SRWŁ 2030 oraz jej raportów monitorujących wskazuje, że przyjęty system wskaźników spełnia podstawowe wymagania metodologiczne. Zestaw mierników został oparty głównie na danych statystyki publicznej, co zapewnia ich dostępność, porównywalność w czasie oraz możliwość regularnego monitorowania bez konieczności prowadzenia dodatkowych badań. Trafność przyjętych rozwiązań potwierdziła również ewaluacja ex ante Strategii, a wyniki monitoringu pokazują, że zdecydowana większość wskaźników odzwierciedla zakładany kierunek zmian. Oznacza to, że system dobrze sprawdza się jako narzędzie obserwacji długookresowych procesów społeczno-gospodarczych zachodzących w województwie.

Podobnie oceniali go uczestnicy badań jakościowych. Respondenci podkreślali, że świadomie oparto monitoring na wskaźnikach, dla których dostępne są cykliczne i wiarygodne źródła danych. Takie rozwiązanie zwiększa stabilność systemu i pozwala zachować ciągłość obserwacji zmian w kolejnych latach.

Jednocześnie zarówno analiza dokumentów, jak i badania jakościowe wskazują, że wysoka wykonalność systemu nie zawsze przekłada się na jego pełną użyteczność z punktu widzenia zarządzania Strategią. Znaczna część wskaźników opisuje procesy o charakterze makroekonomicznym lub strukturalnym, których przebieg zależy od czynników pozostających poza bezpośrednim wpływem samorządu województwa. Dotyczy to m.in. procesów demograficznych, nakładów na działalność badawczo-rozwojową, poziomu zatrudnienia czy zmian środowiskowych. Wskaźniki te dostarczają wartościowej wiedzy o stanie rozwoju regionu, jednak w ograniczonym stopniu pozwalają ocenić skuteczność interwencji podejmowanych w ramach SRWŁ 2030.

W podobnym tonie wypowiadali się respondenci badania IDI. Zwracali uwagę, że część wskaźników dobrze pokazuje kierunek zmian zachodzących w regionie, ale znacznie słabiej obrazuje rzeczywisty wpływ działań podejmowanych przez samorząd województwa. Jak trafnie podsumował jeden z uczestników badania, na wiele wskaźników makroekonomicznych samorząd ma jedynie "mikro wpływ", dlatego trudno traktować je jako miarę skuteczności realizowanej Strategii.

Kolejnym zagadnieniem była liczba stosowanych wskaźników. W badaniach jakościowych wielokrotnie podkreślano, że rozbudowane systemy monitorowania zwiększają obciążenia administracyjne, nie zawsze przekładając się na lepszą ocenę efektów. Respondenci wskazywali, że nadmierna liczba mierników może prowadzić do sytuacji, w której monitoring koncentruje się na

obsłudze systemu sprawozdawczego, zamiast wspierać interpretację rezultatów i podejmowanie decyzji zarządczych. Zwracano również uwagę, że część wskaźników wynika z wymogów programowych lub regulacyjnych, a nie z rzeczywistych potrzeb prowadzenia polityki rozwoju na poziomie regionalnym. Dobrze podsumuje cytat: *„Niektóre wskaźniki są dziwne z zasady, bo one tak po prostu muszą być. (.) Po prostu takie są zalecenia, rekomendacje komisji, że ma być i koniec. Takie sobie ustalili na poziomie programu”*.

Istotnym problemem pozostaje także zakres tematyczny obecnego systemu. Analiza dokumentów oraz wypowiedzi respondentów prowadzi do zbieżnych wniosków, że zestaw wskaźników nie nadąża w pełni za zmianami zachodzącymi w otoczeniu społeczno-gospodarczym. Rozwiązaniem, które będzie tu rekomendowane, są pogłębione analizy trendów społeczno-gospodarczych, zawierające w sobie analizę literatury branżowej i popularnonaukowej oraz stałe, roczne głębokie analizy diagnostyczne regionu.

Analiza materiału badawczego wskazuje również na potrzebę szerszego spojrzenia na rolę wskaźników w całym systemie zarządzania strategicznego województwa. Obecny zestaw mierników koncentruje się na obserwacji ogólnych trendów rozwojowych, natomiast w ograniczonym stopniu pokazuje związek pomiędzy realizowanymi działaniami a osiąganiem celów Strategii. Jednocześnie monitoring SRWŁ 2030 funkcjonuje stosunkowo niezależnie od systemów monitorowania innych dokumentów strategicznych województwa, które odpowiadają za realizację celów w poszczególnych obszarach tematycznych. Ogranicza to możliwość uzyskania całościowego obrazu postępów realizacji polityki rozwoju oraz utrudnia powiązanie efektów działań sektorowych z realizacją celów Strategii. Wyniki ewaluacji sugerują, że dalsze doskonalenie systemu monitorowania powinno zmierzać nie tylko do aktualizacji pojedynczych wskaźników, ale również do silniejszej integracji informacji pochodzących z różnych dokumentów strategicznych regionu. Cytat, który dobrze to podsumuje: *„Może ostatecznie mniej wskaźników, które nie do końca nam pokazują efekty, a 1 czy 2 dobitne, które by pokazały: Wiedziałem, dokąd jadę, Wiedziałem z jaką ofertą”*.

Z przeprowadzonej analizy wynika również, że warto wyraźniej rozdzielić dwie funkcje pełnione obecnie przez system wskaźników. Z jednej strony region potrzebuje zestawu mierników opisujących ogólny stan społeczno-gospodarczy województwa i długookresowe trendy rozwojowe. Z drugiej strony monitoring realizacji Strategii powinien odpowiadać na pytanie, czy podejmowane interwencje prowadzą do osiągania zakładanych celów oraz jakie efekty przynoszą dla mieszkańców, przedsiębiorców i instytucji regionu. Materiał badawczy wskazuje, że obecny system w większym stopniu realizuje pierwszą z tych funkcji niż drugą. Obecny system wskaźników nie pozwala jednoznacznie ocenić stopnia realizacji celów – rozwiązaniem mogłyby tu być agregowane wskaźniki rezultatu, zbudowane z wielu wskaźników wykorzystanych w pierwotnej diagnozie z 2019 roku. Oszacowanie wartości docelowej dla każdego z nich pozwoliłoby w sposób bardziej kompleksowy pokazać stopień realizacji celów strategicznych Strategii 2030. Niesie to jednak ze sobą ryzyko konieczności przebudowywania metodologii wyliczania wskaźników agregacyjnych przy każdej zmianie publikacji danych ze statystyki publicznej. Z kolei wprowadzenie do Strategii bardzo dokładnych wskaźników rezultatu nie musi skutkować rzetelną oceną skuteczności, za to z całą pewnością zwiększy obszerność dokumentu. Bezpieczniejszą opcją jest więc rozwijanie badań jakościowych i analiz diagnostycznych w spójny system monitorowania realizacji.

Podsumowując, system wskaźników SRWŁ 2030 należy ocenić pozytywnie pod względem wykonalności oraz poprawności metodologicznej. Zapewnia on stabilne i porównywalne źródło

informacji o procesach rozwojowych zachodzących w regionie. Jednocześnie wyniki ewaluacji wskazują, że jego dalszy rozwój powinien koncentrować się na zwiększeniu użyteczności zarządczej wskaźników, lepszym powiązaniu ich z efektami interwencji realizowanych w ramach Strategii, okresowej weryfikacji ich przydatności oraz silniejszej integracji monitoringu z pozostałymi dokumentami strategicznymi województwa.

6.3 Zdolność systemu monitorowania do identyfikacji problemów rozwojowych

Jednym z najważniejszych zadań systemu monitorowania jest nie tyle dokumentowanie postępów realizacji Strategii, tylko możliwie wczesne wykrywanie problemów i zjawisk, które mogą wpływać na rozwój regionu. Z perspektywy ewaluacji oznacza to analizę, czy stosowany system pozwala nie tylko odpowiedzieć na pytanie co się zmienia, ale również odpowiednio wcześnie zasygnalizować pojawiające się wyzwania i dostarczyć informacji wspierających podejmowanie decyzji strategicznych.

System monitorowania dobrze spełnia swoją funkcję w odniesieniu do podstawowych procesów społeczno-gospodarczych. Pozwala systematycznie obserwować zmiany demograficzne, sytuację na rynku pracy, rozwój przedsiębiorczości, infrastruktury czy działania na rzecz środowiska. Dzięki temu stanowi wiarygodne źródło informacji o długookresowych trendach rozwojowych. Jednocześnie jego zdolność do identyfikowania nowych wyzwań jest wyraźnie mniejsza. Aktualizacja Strategii z 2025 roku uwzględniła zagadnienia takie jak bezpieczeństwo energetyczne, skutki wojny w Ukrainie, rozwój sztucznej inteligencji czy odporność regionu, jednak problemy te zostały rozpoznane dzięki analizom eksperckim i obserwacji otoczenia, a nie jako rezultat sygnałów generowanych przez system monitorowania.

Podobny obraz wyłania się z badań jakościowych. Respondenci zgodnie wskazywali, że monitoring dobrze pokazuje poziom realizacji Strategii oraz zmiany wartości wskaźników, jednak znacznie słabiej pomaga zrozumieć przyczyny obserwowanych zjawisk. Jak trafnie zauważył jeden z uczestników badania: *„Wskaźniki są generalnie dobrane dobrze, tylko pytanie jest, jak są do nich dane dobierane, żeby je określić. Tu jest problem”*. W praktyce oznacza to, że system skutecznie sygnalizuje występowanie problemu, ale nie zawsze dostarcza wiedzy pozwalającej określić jego źródła i zaplanować odpowiednią reakcję.

Istotnym ograniczeniem pozostaje również dostępność danych. Respondenci wielokrotnie zwracali uwagę, że statystyka publiczna publikowana jest z dużym opóźnieniem, przez co monitoring opisuje sytuację, która często zdążyła już ulec zmianie. Dobrze podsumował to jeden z przedstawicieli samorządów: *„Dane statystyki, które się pojawiają głównie w GUS-ie (.) też spływają z dużym opóźnieniem. Więc tutaj myślę, że to jest jednak martwy dokument”*. Problem dotyczy zwłaszcza dynamicznych zmian technologicznych i gospodarczych (sztuczna inteligencja, bezpieczeństwo cyfrowe), gdzie opóźnienie informacji znacząco ogranicza możliwość szybkiego reagowania.

Respondenci wskazywali także na niedostateczną dostępność danych na poziomie lokalnym. W wielu obszarach brakuje informacji pozwalających analizować sytuację poszczególnych gmin lub powiatów, co utrudnia prowadzenie polityki o rzeczywistym wymiarze terytorialnym. Jednocześnie podkreślano, że monitoring oparty wyłącznie na danych ilościowych nie pozwala wychwycić problemów pojawiających się na poziomie pojedynczych projektów czy beneficjentów. Jak zauważył jeden z

rozmówców, „*Jeżeli sam nie zasygnalizuje problemu, nie zadzwoni, nie przyjdzie (.) to my nie jesteśmy w stanie zobaczyć jego problemu. (.) bez zgłoszenia problemu przez beneficjenta (.) nie jesteśmy w stanie zidentyfikować wcześniej.*” Pokazuje to wyraźnie, że skuteczność monitoringu zależy nie tylko od jakości wskaźników, lecz również od sprawnego przepływu informacji pomiędzy instytucjami a uczestnikami realizowanych przedsięwzięć.

W wypowiedziach respondentów pojawiał się również szerszy problem postrzegania monitoringu jako obowiązku sprawozdawczego. W takim modelu system koncentruje się na raportowaniu osiągniętych wartości wskaźników, a w mniejszym stopniu wspiera bieżące zarządzanie rozwojem czy identyfikację nowych zagrożeń. Cytat, który mocno tu wybrzmiał: „*Mam poczucie, że czasem ten system jest troszkę bardziej proforma niż rzeczywiście w celu faktycznego kreowania zmian*”. Ponadto badani wskazywali na potrzebę większej integracji danych pochodzących z różnych instytucji oraz szerszego wykorzystania wiedzy partnerów regionalnych, w szczególności środowiska naukowego, przedsiębiorców i organizacji społecznych, którzy często znacznie wcześniej dostrzegają zmiany zachodzące w gospodarce i życiu społecznym niż wynika to z oficjalnych statystyk.

Przeprowadzone analizy wskazują, że system monitorowania dobrze wspiera obserwację długookresowych procesów społecznych i gospodarczych, natomiast w mniejszym stopniu umożliwia identyfikację nowych wyzwań oraz zjawisk, których znaczenie dynamicznie wzrasta., których znaczenie wzrosło po przyjęciu Strategii. W praktyce oznacza to, że obecny monitoring ma charakter reaktywny – dobrze opisuje zmiany, które już nastąpiły, lecz w mniejszym stopniu wspiera ich wcześniejsze rozpoznawanie.

Warto zwrócić uwagę, że województwo dysponuje znacznie większym potencjałem pozyskiwania informacji, niż wynikałoby to z samego systemu wskaźników. Urząd Marszałkowski prowadzi liczne działania informacyjne, konsultacyjne i badawcze skierowane do mieszkańców, przedsiębiorców i beneficjentów programów regionalnych, funkcjonują sieci doradców, spotkania konsultacyjne, budowany jest Proces Przedsiębiorczego Odkrywania na rzecz realizacji RSI Łódzkie 2030+, na stronach urzędu prowadzone są badania ankietowe dotyczące profilaktyki zdrowotnej¹⁰² lub chociażby percepcji realizacji Budżetu Obywatelskiego¹⁰³ oraz wiele innych form kontaktu z interesariuszami. Informacje pozyskiwane w ramach tych działań mogłyby stanowić cenne uzupełnienie monitoringu ilościowego, jednak obecnie pozostają rozproszone pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi i rzadko są wykorzystywane jako element jednego systemu identyfikacji problemów rozwojowych. Wyniki badania wskazują, że dalszy rozwój monitoringu powinien zmierzać nie tylko w kierunku doskonalenia wskaźników, ale również lepszego wykorzystania już istniejących źródeł wiedzy o potrzebach i doświadczeniach interesariuszy regionu.

Podsumowując, system monitorowania SRWŁ 2030 skutecznie wspiera ocenę realizacji Strategii oraz identyfikację podstawowych trendów rozwojowych, jednak jego zdolność do wczesnego wykrywania nowych problemów pozostaje ograniczona. Zwiększenie wartości monitoringu jako narzędzia zarządzania strategicznego wymaga szerszego wykorzystania danych jakościowych, lepszej integracji informacji pochodzących z różnych źródeł oraz silniejszego włączenia partnerów regionalnych w proces bieżącej obserwacji zmian zachodzących w województwie.

¹⁰² <https://zdrowie.lodzkie.pl/ankiety>

¹⁰³ Link do ankiety wyświetlał się pod koniec arkusza głosowania na projekty Budżetu Obywatelskiego Wł

6.4 Przyczyny nieosiągania wartości docelowych wskaźników

Brak osiągnięcia wartości docelowych wskaźników nie musi oznaczać nieskuteczności Strategii. Ocena tego zjawiska służy ustaleniu, czy odchylenia wynikają z błędów we wdrażaniu dokumentu, czy też są konsekwencją czynników pozostających poza wpływem samorządu województwa. Dlatego analizie poddano zarówno wyniki monitoringu i dokumentów strategicznych, jak również opinie osób zaangażowanych w realizację Strategii.

Zarówno analiza dokumentów, jak i wywiady indywidualne prowadzą do tego samego wniosku: przyczyn braku osiągnięcia wartości docelowych u części wskaźników należy szukać w zmieniającym się otoczeniu społeczno-gospodarczym, nie zaś w sposobie realizacji SRWŁ 2030. Respondenci, podobnie jak autorzy raportów monitoringowych, wskazywali na skutki pandemii COVID-19, kryzysu energetycznego, wysokiej inflacji, wojny w Ukrainie oraz zmian na rynku pracy, które pojawiły się już po przyjęciu Strategii i istotnie wpłynęły na warunki realizacji zaplanowanych działań. Jak trafnie podsumował jeden z uczestników badania: *„Zmieniająca się, otaczająca rzeczywistość”* w znacznym stopniu ograniczyła możliwość osiągnięcia części zakładanych rezultatów.

Istotnym ograniczeniem okazał się również długi cykl realizacji projektów. Pomiędzy planowaniem przedsięwzięć a osiąganiem ich efektów często upływa kilka lat, w trakcie których zmieniają się uwarunkowania gospodarcze, społeczne i prawne. W konsekwencji beneficjenci realizują projekty przygotowane w zupełnie innych realiach niż te, w których są rozliczane. Jak zauważył jeden z respondentów, problem pojawia się już na etapie utrzymywania rezultatów przedsięwzięć *„Ja bardzo dużo widzę tutaj problemów związanych z tym momentem, kiedy beneficjent zaplanował sobie coś, a kiedy to już wykonuje bądź wykonał i jeszcze ma ten okres trwałości dalej musi utrzymać coś co sobie założył na przykład 5 lat temu”*.

Kolejną grupę przyczyn stanowią ograniczenia samych wskaźników. Zarówno analiza dokumentów, jak i opinie respondentów wskazują, że część mierników opisuje procesy, na które samorząd województwa ma jedynie pośredni wpływ. Dotyczy to zjawisk demograficznych, makroekonomicznych, działalności badawczo-rozwojowej czy zmian środowiskowych. W takich przypadkach wartości wskaźników zależą od procesów krajowych i globalnych, a nie od skuteczności regionalnych interwencji. Dobrze oddaje to wypowiedź jednego z uczestników panelu: *„Bo jaki ja mam wpływ na długość życia mieszkańców?”*.

Materiał badawczy wskazuje również na znaczenie czynników metodologicznych. Zmiany sposobu obliczania jednego wskaźnika, korekty danych po Narodowym Spisie Powszechnym Ludności i Mieszkań czy aktualizacje metod statystyki publicznej powodują, że wyniki monitoringu nie zawsze są w pełni porównywalne z założeniami przyjętymi na etapie opracowywania Strategii. Oznacza to, że interpretacja stopnia realizacji wskaźników wymaga uwzględnienia kontekstu metodologicznego, a nie wyłącznie prostego porównania wartości bazowych i docelowych.

Respondenci zwracali także uwagę, że część wartości docelowych została określona bardzo ambitnie, przy założeniu stabilnych warunków rozwoju społeczno-gospodarczego. W obliczu kolejnych kryzysów część tych założeń okazała się trudna do osiągnięcia, mimo prawidłowej realizacji działań. Podobne wątpliwości dotyczyły wskaźników wynikających z ogólnych wymogów programowych, które nie zawsze odpowiadają specyfice regionalnych interwencji, a ich realizacja jest warunkiem utrzymania finansowania.

Wyniki badania skłaniają również do szerszej refleksji nad rolą wskaźników wykorzystywanych w monitorowaniu Strategii. Część stosowanych mierników pełni funkcję diagnostyczną, opisując ogólną sytuację społeczno-gospodarczą regionu, natomiast w ograniczonym stopniu pozwala ocenić efekty działań realizowanych w ramach SRWŁ 2030. Może to wskazywać na potrzebę wyraźniejszego rozdzielenia monitorowania uwarunkowań rozwojowych województwa od monitorowania rezultatów samej Strategii. Dane dotyczące procesów makroekonomicznych, demograficznych czy środowiskowych mogłyby stanowić element odrębnej diagnozy społeczno-gospodarczej regionu, będącej kontekstem realizacji Strategii, natomiast system monitorowania SRWŁ w większym stopniu koncentrowałby się na agregowanych wskaźnikach rezultatu, pokazujących bezpośrednie efekty podejmowanych interwencji.

Podsumowując, analiza nie dostarcza podstaw do uznania, że przypadki nieosiągnięcia części wartości docelowych świadczą o systemowej nieskuteczności SRWŁ 2030. Zarówno wyniki monitoringu, jak i opinie respondentów wskazują, że odchylenia są konsekwencją oddziaływania czynników zewnętrznych, specyfiki monitorowanych procesów oraz ograniczonego wpływu samorządu województwa na część zjawisk objętych pomiarem. Oznacza to, że ocena realizacji Strategii powinna uwzględniać nie tylko stopień osiągnięcia wskaźników, ale również kontekst ich realizacji oraz rzeczywiste możliwości oddziaływania polityki regionalnej.

7 Potrzeba aktualizacji Strategii

7.1 Zakres koniecznych zmian

Jednym z celów ewaluacji było określenie, czy Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 wymaga aktualizacji, a jeśli tak – jaki powinien być zakres niezbędnych zmian. To pytanie przewijało się w wielu wcześniejszych częściach badania, dotyczących trafności celów, systemu wdrażania oraz monitorowania Strategii. W niniejszym rozdziale zostało ono postawione respondentów wprost. Analiza danych zastanych, przedstawiona we wcześniejszych rozdziałach, nie była dość jednoznaczna, zatem odpowiedzi poszukiwano w badaniach jakościowych (IDI) oraz ilościowych (CAWI), które pozwoliły zderzyć ze sobą opinie różnych grup interesariuszy.

Wyniki przeprowadzonych badań prowadzą do wniosku, który dobrze wpisuje się w dotychczasowe ustalenia badawcze: respondenci nie kwestionują zasadności przyjętych kierunków rozwoju województwa ani samej konstrukcji Strategii. Wskazują jednak na potrzebę dostosowania dokumentu do nowych uwarunkowań społecznych, gospodarczych i technologicznych oraz zwiększenia jego zdolności do reagowania na dynamiczne zmiany otoczenia. Wnioski te są zbieżne z rezultatami wcześniejszych analiz, które pokazały, że Strategia w dużym stopniu zachowała swoją aktualność, natomiast zmiany wymagają mechanizmy jej wdrażania, monitorowania i operacjonalizacji.

Badania jakościowe wskazują, że oczekiwana aktualizacja powinna wykraczać poza uzupełnienie pojedynczych zapisów. Respondenci postulowali nowy sposób myślenia o Strategii - jako dokumencie bardziej elastycznym, zdolnym do reagowania na nieprzewidziane zjawiska oraz okresowego dostosowywania kierunków działań bez konieczności każdorazowego przeprowadzania pełnej rewizji dokumentu. Jak trafnie ujął to jeden z przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu: *„Dla mnie przepraszam jako człowieka biznesu strategia nie powinna być napisana raz na zawsze. Strategia*

powinna być żywa. Bo jeżeli strategia będzie, że napisaliśmy dokument i będziemy się go sztywno trzymać, to ja powiem szczerze taką strategię, jeżeli ktoś zastosuje w przedsiębiorstwie, to znaczy, że po roku (.) firma przestaje istnieć”.

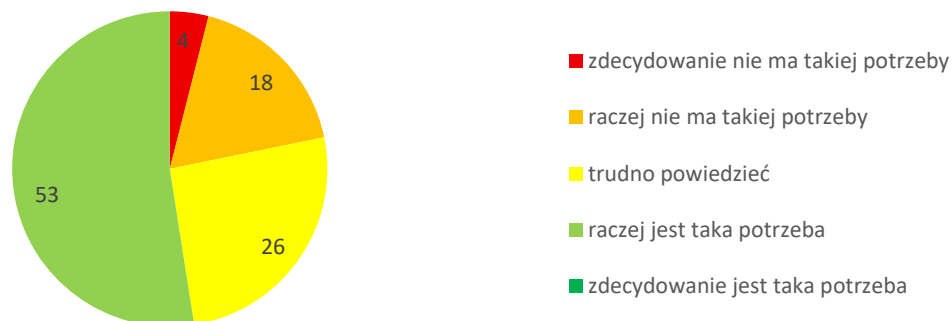
Najczęściej wskazywane kierunki zmian dotyczą obszarów, których znaczenie wyraźnie wzrosło po 2021 roku, co wybrzmiało w poprzednich rozdziałach. Charakterystyczne jest przy tym, że proponowane zmiany nie oznaczają odejścia od dotychczasowych celów Strategii, lecz raczej ich rozwinięcie i dostosowanie do nowych realiów funkcjonowania województwa.

Szczególnie często powracał wątek potrzeby wzmocnienia zdolności Strategii do reagowania na ryzyko i nieprzewidywalne zdarzenia. Jeden z respondentów postulował wręcz wyodrębnienie zagadnienia zarządzania zmianą i ryzykiem jako osobnego elementu dokumentu: *„Zarządzanie zmianą i ryzykiem. Skupić się w całym jednym rozdziale na zarządzaniu zmianą i ryzykiem. Jak tym zarządzać? Kto tym zarządza? Jak tym zarządza? Jak aktualizuje? W jakich momentach? Jak często? W jakich obszarach? Itd.”.* W podobnym duchu wypowiadali się uczestnicy wskazujący na potrzebę silniejszego uwzględnienia bezpieczeństwa energetycznego, przyszłości regionu bełchatowskiego, wpływu sztucznej inteligencji na rynek pracy czy pogłębiających się problemów demograficznych.

O ile są to postulaty zasadne, to jednak tworzenie w Strategii osobnego elementu dotyczącego zarządzania zmianą i ryzykiem wydaje się nietrafione – odpowiednim miejscem do tego są dokumenty operacyjne. Dopiero na etapie konkretnych działań i typów projektów można opracować analizy ryzyka. W samej Strategii zapisy te musiałyby być tak ogólne, że w zasadzie stałyby się bezużyteczne.

Interesującego uzupełnienia dostarczają wyniki badania CAWI. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby, które uznały, że raczej istnieje potrzeba aktualizacji Strategii, jednak odpowiedzi miały wyraźnie umiarkowany charakter. Jednocześnie stosunkowo liczne były wskazania „trudno powiedzieć”, a odpowiedzi zdecydowanie odrzucające potrzebę zmian – pojawiały się sporadycznie. Wyniki te sugerują, że respondenci dostrzegają zmieniające się uwarunkowania rozwoju regionu i potrzebę dostosowania dokumentu, jednak nie postrzegają obecnej Strategii jako dokumentu wymagającego zasadniczej przebudowy. Można raczej mówić o ostrożnym przekonaniu, że aktualizacja jest potrzebna, choć jej zakres powinien mieć charakter ewolucyjny, a nie rewolucyjny.

Rysunek 42. Na ile – Pana/Pani zdaniem – istnieje potrzeba aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Ta ostrożność i brak zdecydowania przejawiają się także w odpowiedziach na pytanie, które obszary Strategii najbardziej wymagają aktualizacji. Niemal co piąty respondent nie potrafił udzielić jednoznacznej odpowiedzi („trudno powiedzieć”).

Wskazywane obszary miały niemal identyczne oceny: co czwarty respondent uznawał, że aktualizacji w największym stopniu wymagają obszary środowiska i klimatu, oraz rynku pracy i kompetencji, a tuż za nimi gospodarka i innowacje, oraz transport i mobilność, co wskazuje na koncentrację oczekiwań wokół dotychczasowych kluczowych wyzwań rozwojowych regionu. Rzadziej wskazywane były potrzeby zmian w usługach publicznych, odporności na kryzysy oraz przestrzeni publicznej i jakości życia, a najrzadziej wskazywano obszar współpracy instytucjonalnej i technologii oraz cyfryzacji. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

Rysunek 43. Jakie obszary – Pana/Pani zdaniem – najbardziej wymagają aktualizacji?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101. Wartości na wykresie nie sumują się do 101, ponieważ badani mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź.

Takie odczytanie wyników pozostaje spójne z wcześniejszymi ustaleniami ewaluacji. W poprzednich rozdziałach wielokrotnie wskazywano, że zasadnicze cele Strategii zachowały swoją aktualność, natomiast największe wyzwania dotyczą sposobu ich realizacji, monitorowania oraz dostosowywania do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych. W tym kontekście potrzeba aktualizacji dotyczy wzmocnienia zdolności Strategii do adaptacji oraz uzupełnienia jej o zagadnienia, których znaczenie istotnie wzrosło w ostatnich latach.

Podsumowując, przeprowadzone badania wskazują, że aktualizacja SRWŁ 2030 jest uzasadniona, jednak jej głównym celem nie powinno być formułowanie nowej wizji rozwoju województwa. Znacznie większe znaczenie ma dostosowanie Strategii do nowych wyzwań oraz stworzenie mechanizmów pozwalających na jej bardziej elastyczne wdrażanie i bieżące reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym.

7.2 Nowe cele i kierunki działań

Jednym z celów ewaluacji było określenie, czy Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 wymaga uzupełnienia o nowe cele i kierunki działań odpowiadające zmianom zachodzącym w otoczeniu społeczno-gospodarczym. Zagadnienie to pojawiało się już pośrednio w poprzednich

rozdziałach raportu, dotyczących trafności celów, systemu monitorowania czy zdolności Strategii do reagowania na nowe wyzwania. W niniejszej części zostało jednak poddane bezpośredniej ocenie poprzez rozmowy z respondentami oraz badania ankietowe.

Wyniki obu badań prowadzą do wniosku, który wybrzmiewał już wcześniej: zasadnicze kierunki rozwoju przyjęte w SRWŁ 2030 pozostają aktualne, natomiast pożądane zmiany polegają na zaadresowaniu wyzwań, które pojawiły się lub znacząco zyskały na znaczeniu po 2021 roku. Oznacza to, że potrzeba aktualizacji nie wynika z dezaktualizacji samej wizji rozwoju województwa, lecz z konieczności lepszego uwzględnienia nowych uwarunkowań technologicznych, geopolitycznych i społecznych.

Najsilniej wybrzmiewającym postulatem uczestników wywiadów było wzmocnienie zagadnień związanych z odpornością regionu na sytuacje kryzysowe. Doświadczenia pandemii COVID-19, wojny w Ukrainie oraz narastających zagrożeń cybernetycznych sprawiły, że bezpieczeństwo zaczęto postrzegać jako jeden z podstawowych warunków rozwoju regionalnego. Jak trafnie ujął to jeden z respondentów: *„Obecna strategia na pewno nie zawiera tych elementów obronnościowych (.) z koniecznością już tutaj przygotowania się na ewentualną obronność cywilną”*.

Drugim wyraźnym nurtem dyskusji była transformacja technologiczna, rozwój sztucznej inteligencji, automatyzacji i cyfryzacji. Respondenci podkreślali, że technologie te będą w najbliższych latach wpływać nie tylko na funkcjonowanie przedsiębiorstw, ale również na rynek pracy, edukację oraz administrację publiczną. Jeden z uczestników badania zwrócił uwagę, że uczelnie będą musiały przygotować specjalistów IT do funkcjonowania na rynku pracy zdominowanym przez rozwiązania wykorzystujące sztuczną inteligencję. W podobnym kierunku prowadziły wcześniejsze analizy dotyczące systemu monitorowania, wskazujące na niewystarczające uwzględnienie procesów cyfrowej transformacji.

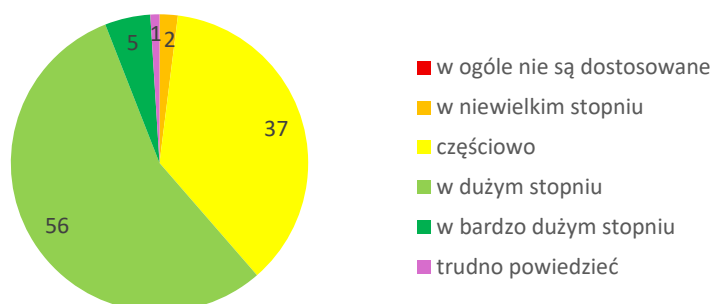
Obszarem wskazanym do aktualizacji pozostaje również rozwój gospodarki opartej na wiedzy oraz silniejsze powiązanie nauki z przedsiębiorstwami. Respondenci postulowali lepsze wykorzystanie istniejącego potencjału badawczego regionu oraz większy nacisk na transfer technologii i komercjalizację wyników badań. Jednocześnie zwracano uwagę na potrzebę wspierania przedsiębiorców poprzez wykorzystanie infrastruktury naukowej już funkcjonującej w województwie.

Kolejnym zagadnieniem była sytuacja demograficzna regionu. W wywiadach podkreślano problem odpływu młodych, dobrze wykształconych mieszkańców oraz pogłębiającej się „pułapki talentów”, natomiast wśród propozycji nowych działań pojawiały się także kwestie starzenia się społeczeństwa oraz rozwoju usług dla seniorów. Równolegle wskazywano na potrzebę określenia bardziej jednoznacznej wizji transformacji regionu bełchatowskiego oraz dalszego rozwoju polityki energetycznej.

Badanie CAWI w dużej mierze potwierdziło te kierunki, choć warto zwrócić uwagę na specyfikę uzyskanych odpowiedzi. Respondenci stosunkowo dobrze oceniali zdolność regionu do reagowania na wyzwania, które pojawiły się po przyjęciu Strategii, takie jak pandemia, wojna w Ukrainie czy kryzysy gospodarcze. Jednocześnie odpowiedzi te należy interpretować ostrożnie. Wiele z wymienionych wydarzeń wiązało się z realizacją polityk krajowych oraz działań kryzysowych prowadzonych przez administrację publiczną na różnych szczeblach. Wyniki badania mogą więc odzwierciedlać raczej ogólne poczucie bezpieczeństwa i sprawności instytucji publicznych niż ocenę

samej Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższy diagram:

Rysunek 44. Na ile działania prowadzone w regionie są – Pana/Pani zdaniem – dostosowane do nowych wyzwań, które pojawiły się po przyjęciu Strategii (np. pandemia, wojna w Ukrainie, inflacja, rozwój technologii)?



Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Znacznie bardziej interesujące okazały się odpowiedzi na pytanie o nowe obszary, które powinny zostać uwzględnione w Strategii. Wskazywane propozycje były bardzo rozproszone, a znaczna część respondentów nie potrafiła wskazać żadnych konkretnych zmian lub uznała, że obecny zakres Strategii jest wystarczający. Wśród zgłaszanych tematów najczęściej pojawiały się zagadnienia związane z odpornością regionu, zmianami demograficznymi, transformacją energetyczną, rozwojem kompetencji przyszłości, sztuczną inteligencją oraz bezpieczeństwem cyfrowym. Charakterystyczne jest jednak to, że większość tych propozycji nie stanowiła zupełnie nowych kierunków rozwoju, lecz raczej wskazywała na potrzebę silniejszego zaakcentowania problemów, które już dziś wpływają na realizację Strategii. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższa tabela:

Tabela 6. Jakich nowych obszarów tematycznych – Pana/Pani zdaniem – brakuje w Strategii, aby lepiej przygotować region na przyszłe zmiany?

Obszar wymagający aktualizacji	Charakterystyka	Liczba wskazań
Środowisko i klimat	adaptacja, ochrona środowiska, działania klimatyczne	27
Rynek pracy i kompetencje	kompetencje, edukacja, zatrudnienie	27
Gospodarka i innowacje	rozwój gospodarczy, innowacje, przedsiębiorczość	26
Transport i mobilność	transport publiczny, mobilność regionalna	24
Usługi publiczne	zdrowie, edukacja, opieka	18
Odporność na kryzysy	kryzysy gospodarcze, zdrowotne, geopolityczne	16
Przestrzeń publiczna i jakość życia	przestrzeń, jakość życia, lokalne otoczenie	13
Współpraca instytucjonalna	współpraca JST, instytucji, organizacji	12
Technologie i cyfryzacja	cyfryzacja, AI, technologie	9
Trudno powiedzieć	brak wiedzy, brak zdania	16

Źródło: Opracowanie własne, CAWI n=101.

Łączna analiza wyników IDI i CAWI prowadzi do wniosku, że oczekiwania wobec aktualizacji Strategii dotyczą zmiany perspektywy patrzenia na prowadzenie polityki rozwoju, nie zaś tworzenia całkowicie nowych celów strategicznych. Wiele zagadnień wskazywanych przez respondentów – takich jak odporność regionu, bezpieczeństwo, transformacja cyfrowa czy sztuczna inteligencja – ma charakter przekrojowy i oddziałuje na wszystkie obszary funkcjonowania województwa. Z tego względu bardziej zasadne wydaje się potraktowanie ich jako horyzontalnych zasad realizacji Strategii niż tworzenie dla nich odrębnych celów strategicznych. Takie podejście pozwoliłoby zachować spójność obowiązującej struktury dokumentu, jednocześnie wymuszając dostosowanie działań operacyjnych i instrumentów wdrażania do nowych wyzwań rozwojowych.

Podsumowując, zgromadzony materiał badawczy potwierdza wcześniejsze ustalenia raportu. Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 zachowała aktualność swoich podstawowych kierunków rozwoju, jednak wymaga uzupełnienia o mechanizmy lepiej odpowiadające współczesnym wyzwaniom. Dotyczy to odporności regionu, transformacji technologicznej oraz zdolności do reagowania na dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym. Aktualizacja powinna zatem koncentrować się na sposobie realizacji Strategii oraz uwzględnieniu nowych perspektyw horyzontalnych, a nie na zasadniczej przebudowie jej celów.

7.3 Obszary wymagające dopisania lub wzmocnienia

Dotychczasowe analizy wielokrotnie prowadziły do wniosku, że SRWŁ 2030 zachowała aktualność swoich podstawowych założeń i kierunków rozwoju. Zamiast zmiany założeń strategicznych, wskazywano na konieczność lepszego przygotowania Strategii do funkcjonowania w warunkach dynamicznych zmian społecznych, gospodarczych i technologicznych. W tym podrozdziale poszukiwano odpowiedzi na pytanie, które elementy obowiązującego dokumentu wymagają wzmocnienia lub rozwinięcia, aby zwiększyć jego skuteczność w kolejnych latach. Wnioski oparto na analizie wywiadów pogłębionych z przedstawicielami różnych środowisk zaangażowanych w realizację Strategii. Choć materiał badawczy nie jest obszerny, pozostaje spójny z obserwacjami formułowanymi we wcześniejszych częściach ewaluacji.

Wypowiedzi respondentów wyraźnie pokazują, że oczekiwane zmiany nie dotyczą zasadniczej przebudowy Strategii, lecz przekrojowego uzupełnienia istniejących kierunków rozwoju o zagadnienia, które w ostatnich latach nabrały kluczowego znaczenia. Powracały kwestie odporności regionu na sytuacje kryzysowe, kwestie bezpieczeństwa, transformacji technologicznej, zmian demograficznych oraz transformacji energetycznej. Oznacza to, że respondenci postrzegają nowe wyzwania raczej jako nowy wymiar realizacji dotychczasowych celów, a nie jako argument za tworzeniem całkowicie nowych priorytetów rozwojowych.

Najczęściej wskazywaną potrzebą było rozszerzenie Strategii o zagadnienia związane z szeroko rozumianym bezpieczeństwem (w tym cyberbezpieczeństwem) i odpornością regionu. Respondenci zwracali uwagę, że doświadczenia pandemii, wojny w Ukrainie czy nasilających się zagrożeń cybernetycznych pokazały konieczność uwzględnienia w dokumentach strategicznych nie tylko celów rozwojowych, ale również mechanizmów reagowania na sytuacje kryzysowe oraz zarządzania ryzykiem. Jeden z uczestników badania wprost postulował, że Strategia powinna zawierać odrębne podejście do zarządzania zmianą i ryzykiem, określające sposób reagowania na nowe wyzwania oraz zasady aktualizacji dokumentu w zmieniających się warunkach.

Drugim obszarem wymagającym wyraźnego dookreślenia w dokumencie pozostaje transformacja cyfrowa i rozwój sztucznej inteligencji. W opinii respondentów obecne zapisy nie odzwierciedlają tempa zmian technologicznych ani ich wpływu na rynek pracy, edukację, administrację publiczną i funkcjonowanie przedsiębiorstw. Zamiast traktować cyfryzację jako jeden z wielu obszarów interwencji, także w tym przypadku postulowano uwzględnienie jej jako kolejnego elementu przekrojowego, który przenika wszystkie działania rozwojowe realizowane w regionie.

Podobne wnioski dotyczyły procesów demograficznych oraz transformacji energetycznej. W badaniu wielokrotnie podkreślano, że tempo depopulacji i starzenia się społeczeństwa jest szybsze niż zakładano podczas opracowywania Strategii, co wymaga silniejszego zaakcentowania działań związanych z zatrzymywaniem młodych mieszkańców, rozwojem usług społecznych oraz dostosowaniem rynku pracy do zmian struktury ludności. Równocześnie wskazywano na potrzebę bardziej zdecydowanego określenia kierunku transformacji regionu bełchatowskiego, tak aby Strategia w większym stopniu wskazywała docelowy model rozwoju tego obszaru oraz instrumenty wspierające jego realizację.

Respondenci zwracali również uwagę na potrzebę silniejszego powiązania nauki, biznesu i administracji oraz lepszego wykorzystania potencjału regionalnych jednostek badawczo-rozwojowych. W ich opinii Strategia powinna większy nacisk kłaść na mechanizmy współpracy i wdrażania innowacji, a nie jedynie na ogólne deklaracje dotyczące rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Wśród zagadnień wymagających większej uwagi pojawiały się także kwestie zdrowia psychicznego, usług dla starzejącego się społeczeństwa oraz adaptacji do zmian klimatu, w tym gospodarki wodnej i zwiększania odporności środowiskowej regionu.

Wszystkie te wypowiedzi prowadzą do wniosku, że postulowane zmiany mają charakter jakościowy. Respondenci nie oczekują tworzenia nowych celów strategicznych, lecz uzupełnienia istniejących kierunków rozwoju o perspektywę odporności, bezpieczeństwa, zmian technologicznych i demograficznych oraz skuteczniejszych mechanizmów współpracy i wdrażania innowacji. W praktyce oznacza to potrzebę wzmocnienia wymiaru operacyjnego Strategii oraz zwiększenia jej zdolności do reagowania na dynamicznie zmieniające się uwarunkowania rozwojowe, przy zachowaniu aktualności jej podstawowych założeń. W mocy pozostaje także rekomendacja dodania do Strategii celu horyzontalnego skupiającego zagadnienia związane z budowaniem odporności regionu.

8 Najważniejsze wnioski odnoszące się do pytań ewaluacyjnych

1. Ocena aktualności i trafności diagnozy oraz wyzwań rozwojowych.

1.1. Czy uwarunkowania prawne i programowe Strategii są kompletne i aktualne? Jakie dokumenty strategiczne, operacyjne oraz akty prawne należy uwzględnić w kontekście nowych strategii/dokumentów/polityk przyjętych w ostatnim okresie zarówno na poziomie krajowym jak i regionalnym?

Przeprowadzona analiza wskazuje, że uwarunkowania prawne i programowe przyjęte jako podstawa opracowania Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 pozostają w dużej mierze aktualne. Cele i kierunki rozwoju określone w dokumencie są nadal zgodne z najważniejszymi wyzwaniami stojącymi przed regionem oraz z kierunkami polityki rozwoju określonymi na poziomie Unii Europejskiej i krajowym. Dotyczy to w szczególności wzmocnienia konkurencyjności gospodarki,

rozwoju innowacyjności, podnoszenia jakości kapitału ludzkiego, transformacji energetycznej i klimatycznej, poprawy jakości życia mieszkańców oraz wzmacniania spójności terytorialnej.

Jednocześnie analiza wykazała, że część uwarunkowań zewnętrznych uległa zmianie w związku z pojawieniem się nowych dokumentów strategicznych, programowych oraz regulacji opracowanych po aktualizacji Strategii. Nie oznacza to konieczności zmiany podstawowych założeń SRWŁ 2030, lecz wskazuje na potrzebę uzupełnienia diagnozy uwarunkowań o nowe wyzwania i priorytety polityki rozwoju.

W szczególności dokumenty przyjęte lub opracowane w ostatnich latach wskazują na rosnące znaczenie takich zagadnień jak odporność społeczna, gospodarcza i instytucjonalna, bezpieczeństwo energetyczne i gospodarcze, cyfryzacja, rozwój i wykorzystanie sztucznej inteligencji, zwiększanie produktywności gospodarki, kompetencje przyszłości oraz zdolność administracji publicznej do reagowania na sytuacje kryzysowe. Zagadnienia te są częściowo obecne w SRWŁ 2030, jednak w aktualnym otoczeniu strategicznym uzyskały większą rangę i powinny zostać wyraźniej uwzględnione przy kolejnej aktualizacji dokumentu.

Do dokumentów, które należy uwzględnić przy aktualizacji części dotyczącej uwarunkowań prawnych i programowych Strategii, należą w szczególności:

- Projekt Strategii Rozwoju Polski do 2035 r. – ze względu na nowe podejście do polityki rozwoju, w tym zwiększenie znaczenia odporności państwa i regionów oraz zmianę typologii krajowych Obszarów Strategicznej Interwencji;
- Koncepcja Rozwoju Kraju 2050 – wskazująca długookresowe wyzwania rozwojowe oraz kierunki kształtowania przestrzeni kraju;
- aktualizacja Krajowego Planu w dziedzinie Energii i Klimatu oraz dokumenty dotyczące transformacji energetycznej;
- dokumenty Unii Europejskiej dotyczące konkurencyjności, bezpieczeństwa gospodarczego, cyfryzacji i sztucznej inteligencji, w tym Kompas konkurencyjności dla UE, Europejska Strategia Bezpieczeństwa Gospodarczego, AI Continent Action Plan oraz dokumenty dotyczące realizacji Cyfrowej Dekady;
- dokumenty dotyczące przyszłości polityki spójności po 2027 r. oraz zmian podejścia do prowadzenia polityki terytorialnej.

Analiza zgodności SRWŁ 2030 z aktualnymi dokumentami strategicznymi nie wykazała rozbieżności uzasadniających zmianę podstawowych celów strategicznych lub kierunków rozwoju województwa. Nowe dokumenty nie zmieniają zasadniczo przyjętej wizji rozwoju regionu, lecz rozszerzają katalog czynników, które powinny być uwzględniane w realizacji polityki regionalnej.

Odpowiadając na pytanie ewaluacyjne, należy stwierdzić, że uwarunkowania prawne i programowe Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 są aktualne w zakresie podstawowych kierunków rozwoju, jednak wymagają uzupełnienia o nowe dokumenty strategiczne i programowe przyjęte po aktualizacji Strategii. Rekomendowane jest uwzględnienie w kolejnej aktualizacji dokumentu przede wszystkim zagadnień związanych z odpornością, bezpieczeństwem, transformacją cyfrową, sztuczną inteligencją, bezpieczeństwem energetycznym oraz nowymi uwarunkowaniami polityki terytorialnej.

1.2. Czy aktualne są zapisy dotyczące kierunków rozwoju w odniesieniu do zapisów dokumentów strategicznych na poziomie krajowym (np. projekt Strategii Rozwoju Polski do 2035, Koncepcja Rozwoju Kraju 2050) oraz unijnym (np. Europejski Zielony Ład, IX Raport Kohezyjny, Kompas konkurencyjności dla UE)? Jeżeli nie, to co należałoby zmienić?

Przeprowadzona analiza wskazuje, że kierunki rozwoju określone w Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 pozostają aktualne w odniesieniu do najważniejszych dokumentów strategicznych opracowanych na poziomie krajowym i Unii Europejskiej. Cele związane ze wzmacnianiem konkurencyjności gospodarki, rozwojem innowacyjności, poprawą jakości kapitału ludzkiego, transformacją energetyczną i klimatyczną, zwiększaniem spójności społecznej i terytorialnej oraz rozwojem zintegrowanym terytorialnie pozostają zgodne z kierunkami wyznaczanymi zarówno przez dokumenty krajowe, jak i europejskie.

Porównanie zapisów SRWŁ 2030 z dokumentami takimi jak Europejski Zielony Ład, założenia polityki spójności na lata 2021–2027, IX Raport Kohezyjny, Kompas konkurencyjności dla UE, dokumenty dotyczące cyfrowej transformacji oraz dokumenty krajowe, w tym Projekt Strategii Rozwoju Polski do 2035 r. i Koncepcję Rozwoju Kraju 2050, nie wskazuje na konieczność zmiany podstawowych celów strategicznych ani zasadniczych kierunków rozwoju regionu.

Jednocześnie należy zauważyć, że otoczenie strategiczne uległo istotnym zmianom od momentu opracowania SRWŁ 2030. Dokumenty przyjęte lub opracowane w ostatnich latach większy nacisk kładą na kwestie, które wcześniej nie były tak silnie eksponowane, w szczególności:

- odporność gospodarki, społeczeństwa i instytucji publicznych na kryzysy,
- bezpieczeństwo energetyczne, gospodarcze i cyfrowe,
- rozwój i wykorzystanie sztucznej inteligencji oraz nowych technologii,
- zwiększanie produktywności gospodarki i konkurencyjności europejskiej,
- rozwój kompetencji przyszłości,
- zdolność regionów do reagowania na skutki zmian klimatu i procesy transformacyjne.

Zagadnienia te są częściowo uwzględnione w SRWŁ 2030, jednak w aktualnym kontekście strategicznym powinny zostać silniej zaakcentowane przy kolejnej aktualizacji dokumentu. Nie oznacza to konieczności zmiany przyjętego modelu rozwoju województwa, lecz raczej uzupełnienie go o nowe uwarunkowania wpływające na sposób realizacji polityki regionalnej.

Szczegółnej uwagi wymaga kwestia wymiaru terytorialnego polityki rozwoju. Projekt Strategii Rozwoju Polski do 2035 r. przewiduje nowe podejście do krajowych Obszarów Strategicznej Interwencji, obejmujące inną typologię obszarów wymagających szczególnego wsparcia. Po przyjęciu tego dokumentu konieczne będzie przeanalizowanie relacji pomiędzy krajowym systemem OSI a rozwiązaniami przyjętymi w SRWŁ 2030. Obecnie nie ma podstaw do przesądzenia o konieczności zmiany delimitacji regionalnych OSI, jednak przyszłe przyjęcie SRP 2035 może wymagać dostosowania zapisów Strategii w zakresie powiązania polityki regionalnej z nowymi krajowymi kierunkami interwencji terytorialnej.

W szczególności aktualizacji może wymagać:

- opis uwarunkowań zewnętrznych, poprzez odniesienie do nowych dokumentów krajowych i unijnych;
- system realizacji polityki terytorialnej, w przypadku przyjęcia nowych krajowych zasad delimitacji i wsparcia OSI wynikających ze Strategii Rozwoju Polski do 2035 r.

Odpowiadając na pytanie ewaluacyjne, należy stwierdzić, że zapisy dotyczące kierunków rozwoju SRWŁ 2030 pozostają aktualne i są zgodne z obecnymi kierunkami polityki rozwoju na poziomie krajowym i europejskim. Nie zidentyfikowano przesłanek uzasadniających zmianę wizji rozwoju, celów strategicznych ani podstawowych kierunków interwencji. Jednocześnie zmieniające się otoczenie strategiczne wskazuje na potrzebę aktualizacji dokumentu w zakresie nowych wyzwań oraz dostosowania systemu realizacji polityki terytorialnej po przyjęciu Strategii Rozwoju Polski do 2035 r., w szczególności w odniesieniu do przyszłego systemu Obszarów Strategicznej Interwencji.

1.3. Czy są aktualne zapisy Strategii w związku z wyzwaniami perspektywy finansowej Unii Europejskiej po 2027 r.?

Przeprowadzona analiza wskazuje, że zapisy Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 pozostają aktualne w kontekście wyzwań związanych z przygotowaniem kolejnej perspektywy finansowej Unii Europejskiej po 2027 roku. Podstawowe kierunki rozwoju określone w Strategii są zgodne z przewidywanymi priorytetami polityki rozwoju na poziomie europejskim i krajowym, obejmującymi w szczególności wzmacnianie konkurencyjności gospodarki, rozwój innowacyjności, transformację energetyczną i klimatyczną, cyfryzację, rozwój kapitału ludzkiego oraz wzmacnianie spójności społecznej i terytorialnej.

Analiza dokumentów europejskich i krajowych wskazuje, że przyszła polityka rozwoju będzie w większym stopniu niż dotychczas koncentrować się na budowaniu odporności regionów, bezpieczeństwie gospodarczym i energetycznym, rozwoju technologii cyfrowych, wykorzystaniu sztucznej inteligencji, zwiększaniu produktywności oraz zdolności reagowania na kryzysy. Kierunki te nie pozostają w sprzeczności z zapisami SRWŁ 2030, lecz stanowią rozwinięcie i uzupełnienie dotychczasowych priorytetów.

Nie zidentyfikowano przesłanek wskazujących na konieczność zmiany wizji rozwoju województwa, celów strategicznych ani podstawowych kierunków interwencji przyjętych w Strategii. Przyjęty model rozwoju pozostaje spójny z wyzwaniami, które będą determinować politykę spójności po 2027 r., w szczególności w zakresie zielonej i cyfrowej transformacji, wzmacniania konkurencyjności regionów oraz ograniczania nierówności terytorialnych.

Jednocześnie przyszła perspektywa finansowa Unii Europejskiej będzie wymagała dostosowania sposobu realizacji polityki regionalnej. Oznacza to konieczność zwrócenia większej uwagi na:

- wzmacnianie odporności gospodarczej i społecznej regionu,
- rozwój kompetencji przyszłości oraz dostosowanie zasobów ludzkich do zmian technologicznych,
- wykorzystanie potencjału sztucznej inteligencji i cyfryzacji w gospodarce oraz administracji,
- bezpieczeństwo energetyczne i dalszą transformację obszarów zależnych od tradycyjnych sektorów gospodarki,

- zwiększanie zdolności regionów i jednostek samorządu terytorialnego do przygotowania i realizacji zintegrowanych projektów rozwojowych.

Szczególne znaczenia w kontekście przyszłej perspektywy finansowej nabierze wymiar terytorialny polityki rozwoju. Przyjęcie nowych dokumentów krajowych, w szczególności Strategii Rozwoju Polski do 2035 r., będzie wiązać się ze zmianą podejścia do delimitacji i wsparcia Obszarów Strategicznej Interwencji. Na obecnym etapie, przed ostatecznym przyjęciem tych dokumentów, nie ma podstaw do przesądzania o konieczności zmian systemu OSI przyjętego w SRWŁ 2030, jednak w kolejnej aktualizacji Strategii konieczne będzie przeanalizowanie jego zgodności z nowymi krajowymi zasadami prowadzenia polityki terytorialnej.

W związku z powyższym nie rekomenduje się zasadniczej zmiany zapisów Strategii, lecz ich aktualizację w zakresie nowych uwarunkowań zewnętrznych oraz sposobu realizacji polityki rozwoju. Aktualizacja powinna obejmować przede wszystkim uzupełnienie części diagnostycznej i wdrożeniowej o nowe wyzwania związane z odpornością, bezpieczeństwem, transformacją cyfrową, sztuczną inteligencją oraz przyszłym systemem wsparcia terytorialnego.

Odpowiadając na pytanie ewaluacyjne, należy stwierdzić, że zapisy SRWŁ 2030 pozostają aktualne w odniesieniu do przewidywanych wyzwań perspektywy finansowej UE po 2027 r. Nie wymagają zmiany podstawowych kierunków rozwoju, jednak wymagają uzupełnienia o nowe akcenty wynikające ze zmieniającego się otoczenia strategicznego oraz dostosowania systemu realizacji interwencji do przyszłych zasad polityki spójności.

1.4. Czy trendy rozwojowe wskazane w Strategii są aktualne, trafne i kompletne, w świetle aktualnych uwarunkowań wewnętrznych (wojewódzkich i lokalnych) i zewnętrznych (krajowych, europejskich i światowych), związanych m.in. ze zmianami demograficznymi, cyfrową (w tym z rozwojem AI), zieloną i energetyczną transformacją oraz budowaniem odporności na zmiany klimatu i wzmacnianiem bezpieczeństwa kraju?

Trendy rozwojowe wskazane w SRWŁ 2030 należy uznać za aktualne, trafne i zasadniczo kompletne. Nie wymagają one zasadniczej zmiany, jednak aktualizacja Strategii powinna uwzględnić zmianę ich znaczenia i wzajemnych relacji, w szczególności poprzez silniejsze zaakcentowanie sztucznej inteligencji, odporności społeczno-gospodarczej, bezpieczeństwa, adaptacji do zmian klimatu oraz nowych uwarunkowań transformacji energetycznej.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że trendy rozwojowe wskazane w Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 pozostają aktualne i trafnie identyfikują główne procesy wpływające na rozwój regionu. Zidentyfikowane w dokumencie trendy, obejmujące m.in. globalizację, cyfryzację i rozwój społeczeństwa informacyjnego, Przemysł 4.0, zmiany demograficzne, transformację klimatyczną i energetyczną, rozwój gospodarki o obiegu zamkniętym oraz wzrost znaczenia bezpieczeństwa i odporności na sytuacje kryzysowe, odpowiadają kierunkom zmian obserwowanym zarówno w województwie łódzkim, jak i w otoczeniu krajowym, europejskim oraz globalnym.

Analiza danych zastanych oraz wyniki badań jakościowych, w tym wywiadów indywidualnych i paneli eksperckich, nie wskazują na konieczność zasadniczej zmiany katalogu trendów przyjętych w Strategii. Zidentyfikowane procesy nadal oddziałują na rozwój społeczny, gospodarczy i przestrzenny regionu. Jednocześnie w okresie od przyjęcia Strategii zmieniła się skala, tempo oraz znaczenie poszczególnych zjawisk, co powoduje konieczność ich ponownego uporządkowania i silniejszego zaakcentowania w ramach przyszłej aktualizacji dokumentu.

Największe zmiany dotyczą przede wszystkim znaczenia transformacji cyfrowej i technologicznej. Trendy związane z cyfryzacją oraz Przemysłem 4.0 pozostają aktualne, jednak rozwój sztucznej inteligencji spowodował istotne rozszerzenie ich znaczenia. W momencie opracowywania Strategii AI była przede wszystkim jednym z elementów szerszej transformacji cyfrowej, natomiast obecnie staje się jednym z kluczowych czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw, organizację pracy, funkcjonowanie administracji publicznej, edukację oraz rozwój kompetencji przyszłości. Aktualizacja Strategii powinna zatem silniej wyeksponować znaczenie sztucznej inteligencji, kompetencji cyfrowych oraz zdolności przedsiębiorstw i instytucji do wykorzystania nowych technologii.

Aktualność zachował również trend związany ze zmianami demograficznymi. Proces starzenia się społeczeństwa oraz depopulacja zostały prawidłowo zidentyfikowane w Strategii, jednak obecnie ich konsekwencje są bardziej widoczne, szczególnie w zakresie rynku pracy, dostępności usług publicznych oraz polityki społecznej. Respondenci zwracali uwagę na konieczność dostosowania sposobu organizacji usług publicznych do zmieniającej się struktury ludności, w szczególności poprzez rozwój usług środowiskowych oraz wzmacnianie działań na rzecz aktywnego starzenia się.

Transformacja energetyczna i klimatyczna również pozostaje aktualnym kierunkiem rozwoju, jednak jej znaczenie uległo rozszerzeniu. Proces ten nie jest obecnie postrzegany wyłącznie jako element polityki klimatycznej, lecz także jako jeden z kluczowych wymiarów bezpieczeństwa rozwojowego regionu. Kryzys energetyczny, zmiany geopolityczne oraz doświadczenia związane z transformacją sektora górniczo-energetycznego wskazują na potrzebę silniejszego powiązania działań klimatycznych z bezpieczeństwem energetycznym, odpornością infrastruktury oraz dywersyfikacją źródeł energii.

Podobnie aktualny pozostaje trend związany ze zmianami klimatu, jednak większego znaczenia nabrały kwestie adaptacji do skutków tych zmian. Rosnąca częstotliwość ekstremalnych zjawisk pogodowych, deficyt zasobów wodnych oraz zagrożenia dla rolnictwa, infrastruktury i jakości życia mieszkańców wskazują na potrzebę mocniejszego uwzględnienia działań adaptacyjnych i budowania odporności środowiskowej regionu.

Istotnemu wzmocnieniu uległo także znaczenie bezpieczeństwa i odporności. Wskazany w Strategii trend związany z nowymi globalnymi wyzwaniami został pierwotnie silnie powiązany ze skutkami pandemii COVID-19, natomiast obecnie obejmuje szerszy katalog zagrożeń, w tym zagrożenia hybrydowe, cyberbezpieczeństwo, ochronę infrastruktury krytycznej, bezpieczeństwo energetyczne oraz zdolność instytucji publicznych i społeczności lokalnych do reagowania na sytuacje kryzysowe.

Z perspektywy kompletności należy wskazać, że katalog trendów przyjęty w SRWŁ 2030 nie wymaga zasadniczej przebudowy, jednak wymaga aktualizacji akcentów i uzupełnienia o nowe aspekty wynikające ze zmian zachodzących po 2020 r. Szczęólnego uwzględnienia wymagają: rozwój sztucznej inteligencji i technologii przełomowych, odporność gospodarcza i instytucjonalna, bezpieczeństwo cyfrowe i energetyczne, kompetencje przyszłości oraz adaptacja do zmian klimatu.

Należy jednocześnie podkreślić, że charakter trendów rozwojowych powoduje ograniczoną możliwość ich pełnego przewidywania w perspektywie strategicznej. Doświadczenia ostatnich lat, obejmujące pandemię COVID-19 oraz agresję Rosji na Ukrainę, pokazują, że czynniki o charakterze globalnym mogą w krótkim czasie istotnie zmienić warunki prowadzenia polityki rozwoju. Z tego względu istotnym elementem przyszłego systemu wdrażania Strategii powinno być bieżące

monitorowanie zmian zachodzących w otoczeniu międzynarodowym, krajowym i regionalnym oraz możliwość elastycznego dostosowywania działań operacyjnych.

1.5. Czy zakres diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej jest trafny, aktualny i kompletny w kontekście obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej regionu i kraju oraz trendów globalnych? Czy w świetle obserwowanych procesów rozwojowych, pojawiły się istotne obszary tematyczne, które należałoby uwzględnić w Strategii? Jeżeli tak, to jakie?

Przeprowadzona ewaluacja wskazuje, że diagnoza społeczno-gospodarcza zawarta w SRWŁ 2030 pozostaje trafna, aktualna i kompletna z perspektywy uwarunkowań istniejących w momencie opracowania Strategii. Nie zidentyfikowano zmian podważających zasadniczy obraz potencjałów i barier rozwojowych województwa ani konieczności zmiany kierunków rozwoju regionu. Jednocześnie po 2021 roku istotnie wzrosło znaczenie zagadnień związanych z bezpieczeństwem energetycznym i surowcowym, transformacją regionu bełchatowskiego, odpornością regionu na sytuacje kryzysowe, rozwojem sztucznej inteligencji i automatyzacji, cyberbezpieczeństwem oraz skutkami zmian geopolitycznych. Nie wymagają one przebudowy diagnozy ani celów Strategii, lecz systematycznego uwzględniania jako zagadnień horyzontalnych w procesie monitorowania oraz instrumentach realizacji Strategii. Wymaga to regularnego pogłębiania diagnozy społeczno-gospodarczej, która powinna stanowić stały element systemu monitorowania i umożliwiać identyfikację nowych zjawisk wykraczających poza zakres monitoringu wskaźnikowego.

1.6. Czy wyzwania rozwojowe, sformułowane na podstawie diagnozy są trafne, aktualne i kompletne w odniesieniu do uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych w szczególności: zmian legislacyjnych, formalno-prawnych, operacyjnych oraz zachodzących zmian demograficznych, społeczno-gospodarczych, przestrzennych i ekologicznych a także wyzwań związanych z budowaniem odporności na zmiany klimatu oraz wzmacnianiem bezpieczeństwa kraju?

Sformułowane w SRWŁ 2030 wyzwania rozwojowe pozostają trafne, aktualne i kompletne, ponieważ odnoszą się do trwałych procesów kształtujących rozwój województwa, takich jak zmiany demograficzne, transformacja gospodarcza, dostępność usług publicznych, rozwój infrastruktury czy ochrona środowiska. Przeprowadzone badania nie wskazują na konieczność redefinicji samych wyzwań rozwojowych. Zmianie uległ natomiast kontekst ich realizacji. Wzrost znaczenia bezpieczeństwa, odporności na sytuacje kryzysowe, transformacji technologicznej, sztucznej inteligencji, cyberbezpieczeństwa oraz zmian geopolitycznych nie tworzy nowych, odrębnych wyzwań rozwojowych, lecz wpływa na sposób prowadzenia polityki regionalnej oraz projektowania działań służących ich rozwiązaniu. Zagadnienia te powinny być traktowane jako przekrojowe komponenty polityki rozwoju, uwzględniane horyzontalnie we wszystkich obszarach interwencji Strategii, a nie jako przesłanka do przebudowy katalogu wyzwań rozwojowych.

1.7. Czy w związku z zachodzącymi zmianami istnieje potrzeba priorytetyzacji wyzwań wskazanych w części diagnostycznej?

Tak, istnieje potrzeba priorytetyzacji wyzwań rozwojowych, jednak nie powinna ona polegać na ocenie ich ważności, lecz na określeniu możliwości skutecznej interwencji Samorządu Województwa. Wszystkie wyzwania ujęte w części diagnostycznej pozostają aktualne i zostały trafnie zidentyfikowane. Nie ma podstaw do uznania, że część z nich utraciła znaczenie lub powinna zostać usunięta. Zmieniające się uwarunkowania społeczno-gospodarcze uzasadniają natomiast

wyraźniejsze określenie hierarchii działań, uwzględniającej zakres kompetencji samorządu województwa, dostępność instrumentów finansowych oraz możliwość osiągnięcia realnych efektów interwencji.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że wyzwania różnią się przede wszystkim stopniem wpływu, jaki samorząd województwa może wywierać na ich rozwiązanie. W części obszarów (np. rozwój szkolnictwa zawodowego, wsparcie przedsiębiorczości czy polityka innowacyjna) region dysponuje zarówno kompetencjami, jak i instrumentami finansowymi umożliwiającymi prowadzenie aktywnej polityki rozwoju. W innych przypadkach (np. dostępność lotnicza, krajowa polityka energetyczna czy część procesów demograficznych) jego rola ogranicza się do działań koordynacyjnych, promocyjnych, edukacyjnych lub rzeczniczych.

Z tego względu proponowana priorytetyzacja została oparta nie na znaczeniu samych wyzwań, lecz na możliwościach skutecznego oddziaływania Samorządu Województwa. Pozwala ona lepiej powiązać wyzwania z instrumentami realizacji Strategii, kierunkami finansowania oraz zakresem odpowiedzialności poszczególnych podmiotów, nie podważając trafności diagnozy ani znaczenia któregoś z wyzwań. Szczegółową propozycję hierarchizacji przedstawiono w Tabeli 4: Macierz priorytetyzacji wyzwań.

1.8. Czy od czasu przyjęcia Strategii pojawiły się nowe dane statystyczne, planistyczne, programowe, itp., które wymuszałby korektę Strategii? Czy w związku z tym pojawiły się nowe wyzwania dla Strategii związane z budowaniem odporności społeczeństwa na kryzysy oraz zagrożenia militarne?

Przeprowadzone analizy nie wskazują na pojawienie się nowych danych statystycznych, dokumentów programowych ani uwarunkowań, które podważałby trafność kierunków rozwoju przyjętych w SRWŁ 2030 lub wymuszałby zasadniczą korektę Strategii. W ostatnich latach opublikowano natomiast szereg dokumentów krajowych o charakterze strategicznym i programowym, w tym projekt Strategii Rozwoju Polski 2035, rekomendacje dotyczące planowania interwencji w polityce regionalnej oraz rozpoczęto prace nad aktualizacją Strategii Bezpieczeństwa Narodowego. Dokumenty te nie zmieniają zasadniczych wyzwań rozwojowych województwa, lecz wyznaczają nowe ramy prowadzenia polityki rozwoju, które powinny zostać uwzględnione przy kolejnej aktualizacji Strategii oraz w systemie jej realizacji.

Badania nie potwierdziły również potrzeby formułowania odrębnych wyzwań dotyczących odporności społecznej czy zagrożeń militarnych. Zagadnienia te mają charakter przekrojowy i wpływają na sposób realizacji wszystkich obszarów polityki rozwoju – od gospodarki i rynku pracy, przez usługi publiczne, po planowanie przestrzenne, transformację energetyczną i bezpieczeństwo infrastruktury. Oznacza to, że odporność regionu powinna być traktowana jako horyzontalna zasada prowadzenia polityki rozwoju, uwzględniana we wszystkich działaniach Strategii, a nie jako odrębne wyzwanie wymagające rozszerzenia katalogu **problemów rozwojowych**.

2. Ocena aktualności i trafności wizji rozwoju województwa, celów strategicznych, operacyjnych, kierunków działań oraz zintegrowanych przedsięwzięć strategicznych (ZPS) zawartych w Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030.

2.1. Czy wizja rozwoju województwa jest trafna i aktualna? Czy wymaga ona modyfikacji?

Przeprowadzona ewaluacja wskazuje, że wizja rozwoju województwa łódzkiego sformułowana w SRWŁ 2030 pozostaje trafna i aktualna i nie wymaga modyfikacji. Zarówno analiza dokumentów, jak i

wyniki badań empirycznych potwierdzają, że nadal właściwie określa pożądany kierunek rozwoju regionu oraz zachowuje zgodność z aktualnymi uwarunkowaniami społeczno-gospodarczymi.

Zgłaszane przez respondentów uwagi nie dotyczyły samej wizji, lecz potrzeby silniejszego zaakcentowania zagadnień, których znaczenie wzrosło po 2021 roku, takich jak bezpieczeństwo, odporność regionu, transformacja energetyczna, cyfryzacja czy zmiany demograficzne. Są to jednak zagadnienia o charakterze horyzontalnym, które powinny być uwzględniane przede wszystkim na poziomie celów, kierunków działań oraz instrumentów realizacji Strategii, a nie w samej wizji.

Wyniki badania CAWI potwierdzają wysoką akceptację przyjętej wizji przez interesariuszy regionu. Choć przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego częściej zgłaszali propozycje jej doprecyzowania, nie kwestionowali zasadniczego kierunku rozwoju województwa.

W konsekwencji nie zidentyfikowano przesłanek uzasadniających zmianę wizji SRWŁ 2030. Powinna ona pozostać w obecnym brzmieniu, natomiast odpowiedzią na nowe wyzwania powinno być rozwijanie celów operacyjnych, instrumentów wdrażania oraz działań horyzontalnych, a nie modyfikacja samej wizji.

2.2. Czy istnieją bariery w realizacji wizji województwa? Jeżeli tak to jakie? Czy podjęto działania, aby im przeciwdziałać?

Przeprowadzone analizy wskazują, że bariery w realizacji wizji województwa nie wynikają z jej treści ani przyjętego kierunku rozwoju, lecz przede wszystkim z uwarunkowań realizacyjnych oraz zmieniającego się otoczenia zewnętrznego. Do najważniejszych barier należą procesy demograficzne, w tym starzenie się społeczeństwa i depopulacja, skutki transformacji energetycznej, ograniczenia finansowe i kompetencyjne samorządu województwa w odniesieniu do części wyzwań, a także uwarunkowania geopolityczne, technologiczne i klimatyczne, których znaczenie istotnie wzrosło po 2021 roku.

Jednocześnie wyniki ewaluacji wskazują, że działania podejmowane w ramach SRWŁ 2030 odpowiadają na większość zidentyfikowanych barier. Realizowane przedsięwzięcia obejmują m.in. rozwój kapitału ludzkiego, wsparcie przedsiębiorczości i innowacyjności, transformację regionu bełchatowskiego, poprawę dostępności transportowej, rozwój usług społecznych oraz działania na rzecz adaptacji do zmian klimatu. Oznacza to, że Strategia przewiduje adekwatne kierunki interwencji, choć skuteczność ich wdrażania zależy od dostępności środków finansowych, jakości koordynacji działań oraz sprawności systemu monitorowania i zarządzania Strategią.

W świetle przeprowadzonych analiz nie ma podstaw do zmiany samej wizji rozwoju województwa. Bariery dotyczą przede wszystkim warunków jej realizacji, dlatego dalsze działania powinny koncentrować się na wzmacnianiu operacyjnego wymiaru Strategii, zwiększeniu elastyczności wdrażania oraz lepszym powiązaniu realizowanych interwencji z systemem monitorowania i komunikacji z interesariuszami.

2.3. Czy cel horyzontalny, cele strategiczne, cele operacyjne i kierunki działań są trafne, kompletne i aktualne w kontekście zmian uwarunkowań zewnętrznych oraz wewnętrznych? Jeżeli nie, jak należałoby je zmodyfikować?

Przeprowadzone analizy wskazują, że cel horyzontalny, cele strategiczne, cele operacyjne oraz kierunki działań SRWŁ 2030 pozostają trafne, kompletne i aktualne. Nie zidentyfikowano przesłanek wskazujących na konieczność zmiany ich struktury ani zakresu. Zmiany uwarunkowań zewnętrznych i

wewnętrznych, które nastąpiły po 2021 roku, nie podważają przyjętych kierunków rozwoju, lecz wpływają przede wszystkim na sposób ich realizacji. W szczególności wzrosło znaczenie zagadnień związanych z bezpieczeństwem, odpornością regionu, transformacją energetyczną, cyfryzacją, sztuczną inteligencją oraz cyberbezpieczeństwem. Zagadnienia te nie wymagają tworzenia nowych celów strategicznych, lecz silniejszego uwzględnienia w ramach istniejących celów, kierunków działań oraz instrumentów wdrażania Strategii. Ewentualna aktualizacja dokumentu powinna zatem koncentrować się na doprecyzowaniu wymiaru operacyjnego, a nie na przebudowie systemu celów.

Choć nie stwierdzono potrzeby modyfikacji celów strategicznych ani operacyjnych, w przypadku przyszłej aktualizacji Strategii warto rozważyć wprowadzenie dodatkowego celu horyzontalnego odnoszącego się do budowania odporności regionu. Nie oznaczałoby to rozszerzenia zakresu interwencji, lecz wzmocnienie sposobu prowadzenia polityki rozwoju poprzez uwzględnienie odporności jako zasady przekrojowej obejmującej wszystkie obszary działań.

2.4. Czy liczba sformułowanych celów i kierunków działań jest optymalna i pozwala na osiągnięcie zakładanej wizji rozwoju województwa? Czy konieczna jest ich priorytetyzacja?

Przeprowadzone analizy wskazują, że liczba celów strategicznych, celów operacyjnych oraz kierunków działań przyjętych w SRWŁ 2030 jest optymalna i pozwala na realizację przyjętej wizji rozwoju województwa. Strategia obejmuje wszystkie kluczowe obszary polityki rozwoju, zachowując jednocześnie odpowiedni poziom ogólności, który umożliwia dostosowanie sposobu realizacji do zmieniających się uwarunkowań społeczno-gospodarczych oraz dostępnych instrumentów finansowania. Z tego względu nie zidentyfikowano potrzeby rozszerzania katalogu celów ani kierunków działań.

Nie stwierdzono również potrzeby formalnej priorytetyzacji celów i kierunków działań. W toku ewaluacji zaproponowano priorytetyzację wyzwań rozwojowych, jednak ma ona charakter operacyjny i wynika przede wszystkim z różnego zakresu kompetencji samorządu województwa oraz możliwości skutecznego oddziaływania na poszczególne problemy. Nie oznacza to, że cele Strategii powinny zostać uporządkowane według tej hierarchii. Każdy z celów odpowiada bowiem na grupę wzajemnie powiązanych wyzwań o zróżnicowanej randze i charakterze. Przeniesienie priorytetyzacji wyzwań na poziom struktury celów doprowadziłoby do zaburzenia logiki dokumentu i osłabienia jego spójności.

W praktyce hierarchizacja działań odbywa się przede wszystkim na poziomie wdrażania Strategii – poprzez zakres kompetencji samorządu województwa, dostępność instrumentów finansowych oraz dokumenty wykonawcze i programy operacyjne, które określają kolejność oraz intensywność realizowanych interwencji. Oznacza to, że priorytetyzacja jest elementem zarządzania Strategią, a nie jej struktury.

Jednocześnie wskazane jest rozwijanie wybranych zagadnień, których znaczenie wzrosło po 2021 roku (m.in. odporności, bezpieczeństwa, transformacji cyfrowej i energetycznej), jednak powinno to następować przede wszystkim na poziomie dokumentów wdrożeniowych oraz instrumentów realizacji Strategii, bez konieczności zwiększania liczby ani zmiany hierarchii celów i kierunków działań.

2.5. Jaka rolę odgrywają zintegrowane przedsięwzięcia strategiczne w realizacji Strategii? Czy przyczyniły się do konsolidacji sił i środków pozwalających na zintegrowanie celów i działań sformułowanych w sferach: gospodarczej, społecznej i przestrzennej, zapewniając efektywny i zrównoważony rozwój województwa?

Przeprowadzone analizy wskazują, że Zintegrowane Przedsięwzięcia Strategiczne (ZPS) pełnią istotną rolę jako narzędzie zarządzania realizacją SRWŁ 2030. Ich podstawową funkcją jest przełożenie celów i kierunków działań Strategii na zidentyfikowane obszary interwencji oraz integrowanie przedsięwzięć realizowanych przez różne podmioty i finansowanych z różnych źródeł – regionalnych, krajowych i europejskich.

ZPS przyczyniły się do koncentracji działań wokół kluczowych wyzwań rozwojowych województwa oraz ułatwiły powiązanie działań podejmowanych w wymiarze gospodarczym, społecznym i przestrzennym. Zebrany materiał badawczy nie wskazuje na potrzebę zmiany samej koncepcji ZPS, lecz na konieczność dalszego doskonalenia sposobu ich wdrażania, w szczególności w zakresie monitorowania efektów, wzmacniania współpracy pomiędzy poszczególnymi przedsięwzięciami oraz zwiększania ich rozpoznawalności wśród interesariuszy.

Wyniki badania CAWI potwierdzają pozytywną ocenę mechanizmu ZPS – wszystkie przedsięwzięcia uzyskały przewagę ocen wskazujących na ich trafność względem potrzeb rozwojowych regionu. Jednocześnie mechanizm pozostaje umiarkowanie rozpoznawalny: niespełna 60% respondentów deklaroowało znajomość ZPS, co wskazuje, że sama koncepcja jest lepiej znana podmiotom bezpośrednio zaangażowanym we wdrażanie Strategii niż szerszemu gronu interesariuszy.

2.6. Czy wobec występowania niespodziewanych sytuacji kryzysowych (np. pandemia COVID-19, agresja Rosji na Ukrainę) wymagana jest większa elastyczność zapisów Strategii? Jeżeli tak, to w jakim zakresie?

Przeprowadzone analizy wskazują, że wystąpienie nieprzewidywalnych zdarzeń, takich jak pandemia COVID-19, agresja Rosji na Ukrainę czy kryzys energetyczny, nie uzasadnia konieczności istotnego zwiększenia elastyczności zapisów SRWŁ 2030. Dotychczasowe doświadczenia pokazują, że Strategia zachowała aktualność i możliwość realizacji założonych kierunków działań mimo istotnych zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym i geopolitycznym.

Elastyczność SRWŁ 2030 wynika przede wszystkim z ogólnego, kierunkowego charakteru dokumentu strategicznego. Sformułowane w Strategii cele i kierunki działań wyznaczają długofalowe priorytety rozwoju regionu, pozostawiając możliwość dostosowania sposobu ich realizacji do zmieniających się warunków. Próba szczegółowego uwzględniania potencjalnych scenariuszy kryzysowych w zapisach Strategii mogłaby prowadzić do nadmiernego uszczegółowienia dokumentu i ograniczenia jego zdolności do reagowania na nowe, nieprzewidziane wyzwania.

Wyniki badań wskazują, że skuteczność reagowania na sytuacje kryzysowe zależała w większym stopniu od sprawności mechanizmów wdrażania niż od samych zapisów Strategii. Kluczowe znaczenie miała możliwość dostosowywania instrumentów realizacji polityki rozwoju, w tym programów operacyjnych, zasad finansowania, kryteriów wyboru projektów oraz warunków realizacji przedsięwzięć, do zmieniających się uwarunkowań.

Jednocześnie doświadczenia ostatnich lat wskazują na potrzebę dalszego wzmacniania odporności regionu jako elementu polityki rozwoju. W tym kontekście zasadne jest uzupełnienie Strategii o horyzontalny wymiar związany z rozwojem odpornym na przyszłe wyzwania, który będzie

uwzględniany we wszystkich obszarach interwencji, bez konieczności tworzenia odrębnych zapisów dla każdego potencjalnego kryzysu.

Podsumowując, nie rekomenduje się zwiększania elastyczności samego dokumentu strategicznego poprzez wprowadzanie dodatkowych zapisów umożliwiających odstępstwa od jego założeń. Rekomenduje się natomiast wzmacnianie elastyczności systemu wdrażania Strategii – poprzez sprawny monitoring zmian, rozwój zdolności instytucjonalnych oraz możliwość szybkiego dostosowywania instrumentów realizacyjnych do nowych warunków.

2.7. Które uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne i w jakim stopniu mogą determinować zmiany w celach SRWŁ 2030?

Przeprowadzone analizy wskazują, że dotychczasowe zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym, gospodarczym i geopolitycznym nie uzasadniają zasadniczej modyfikacji celów strategicznych SRWŁ 2030. Pandemia COVID-19, agresja Rosji na Ukrainę, kryzys energetyczny oraz rosnąca presja związana ze zmianami klimatycznymi i transformacją gospodarczą wpłynęły przede wszystkim na warunki realizacji polityki rozwoju, nie podważając aktualności głównych kierunków rozwoju regionu.

Zmiany celów strategicznych powinny wynikać z trwałych i strukturalnych przekształceń uwarunkowań rozwojowych, a nie z pojedynczych zdarzeń kryzysowych. To właśnie nastąpiło podczas powstawania obecnej Strategii – transformacja obszaru Bełchatowskiego znalazło swoje odzwierciedlenie w dokumencie strategicznym oraz instrumentach operacyjnych i finansowych.

Wyniki badań wskazują, że większość nowych wyzwań może zostać uwzględniona poprzez dostosowanie sposobu realizacji obecnych celów oraz instrumentów wdrażania Strategii, bez konieczności ich przebudowy. Zasadne jest natomiast wzmocnienie wymiaru odporności regionu jako elementu horyzontalnego, oddziałującego na wszystkie obszary interwencji i pozwalającego uwzględniać nowe ryzyka rozwojowe.

Podsumowując, nie rekomenduje się istotnej zmiany struktury celów SRWŁ 2030. Ewentualne aktualizacje powinny koncentrować się na uzupełnieniu dokumentu o nowe, przekrojowe wyzwania oraz dostosowaniu mechanizmów wdrażania, przy zachowaniu stabilności celów strategicznych stanowiących podstawę długofalowej polityki rozwoju województwa.

3. Ocena przygotowania SRWŁ 2030 do wyzwań technologicznych, w tym rozwoju sztucznej inteligencji, automatyzacji i cyfryzacji usług publicznych

3.1. W jakim stopniu SRWŁ 2030 uwzględnia wyzwania i szanse wynikające z rozwoju sztucznej inteligencji, automatyzacji oraz cyfryzacji usług publicznych?

Przeprowadzone analizy wskazują, że SRWŁ 2030 w istotnym stopniu uwzględnia znaczenie transformacji technologicznej jako czynnika wpływającego na rozwój społeczno-gospodarczy regionu. Już w pierwotnej wersji dokumentu wskazano znaczenie cyfryzacji, rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych, innowacyjności, gospodarki opartej na wiedzy oraz rozwoju kompetencji cyfrowych mieszkańców i przedsiębiorstw. Kierunki te pozostają aktualne i zgodne z priorytetami polityki krajowej i europejskiej.

Jednocześnie tempo rozwoju sztucznej inteligencji, automatyzacji oraz technologii opartych na danych po 2021 roku było większe, niż zakładano na etapie opracowywania Strategii. Obszary te zaczęły oddziaływać nie tylko na konkurencyjność przedsiębiorstw, ale również na rynek pracy, edukację, administrację publiczną i sposób świadczenia usług publicznych. Aktualizacja SRWŁ 2030 z

2025 roku częściowo odpowiedziała na te zmiany poprzez rozszerzenie odniesień do sztucznej inteligencji i kompetencji cyfrowych, jednak zapisy te nadal mają przede wszystkim charakter kierunkowy.

Wyniki badań wskazują, że nie jest konieczna zmiana celów Strategii, lecz dalsze rozwinięcie sposobu ich realizacji. Szczególnego znaczenia nabiera uwzględnienie nowych technologii jako zagadnienia przekrojowego, obejmującego nie tylko cyfryzację, ale również wpływ AI i automatyzacji na gospodarkę, rynek pracy, kompetencje mieszkańców oraz funkcjonowanie administracji publicznej.

Obszarami wymagającymi dalszego wzmocnienia są w szczególności: monitorowanie wpływu nowych technologii na rozwój regionu, wspieranie rozwoju kompetencji umożliwiających odpowiedzialne wykorzystanie AI, zwiększanie zdolności przedsiębiorstw i instytucji publicznych do korzystania z rozwiązań cyfrowych oraz uwzględnienie kwestii bezpieczeństwa cyfrowego i zarządzania danymi.

3.2. W jakim stopniu interesariusze regionalni identyfikują potrzebę aktualizacji SRWŁ 2030 w związku ze zmianami technologicznymi i społecznymi po 2021 r.?

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że interesariusze regionalni dostrzegają potrzebę aktualizacji SRWŁ 2030, jednak nie kwestionują zasadności przyjętych celów ani podstawowej konstrukcji dokumentu. Postulowane zmiany mają przede wszystkim charakter dostosowawczy i dotyczą uwzględnienia nowych uwarunkowań w systemie realizacji, a nie w samej Strategii. Respondenci wskazywali, że aktualizacja powinna koncentrować się na uzupełnieniu i doprecyzowaniu obszarów, których znaczenie wzrosło po 2021 roku, w szczególności odporności regionu na kryzysy, wpływu sztucznej inteligencji i automatyzacji na gospodarkę i rynek pracy, zmian demograficznych oraz rozwoju kompetencji przyszłości. Jednocześnie zgłaszane postulaty nie wskazywały na potrzebę zmiany kierunków rozwoju województwa, lecz na konieczność lepszego dostosowania sposobu realizacji celów Strategii do nowych wyzwań.

Wyniki badania CAWI potwierdzają umiarkowaną potrzebę aktualizacji dokumentu. Najliczniejszą grupę stanowili respondenci wskazujący, że aktualizacja jest potrzebna, jednak odpowiedzi miały charakter ostrożny – część badanych nie była w stanie jednoznacznie ocenić potrzeby zmian, a zdecydowane głosy za gruntowną przebudową Strategii pojawiały się sporadycznie. Wskazuje to, że interesariusze postrzegają SRWŁ 2030 jako dokument nadal aktualny, wymagający raczej uzupełnienia i dostosowania niż zasadniczej rewizji.

Najczęściej wskazywane obszary wymagające aktualizacji obejmowały środowisko i klimat, rynek pracy i kompetencje, gospodarkę i innowacje oraz transport i mobilność. Zakres tych wskazań potwierdza, że oczekiwania wobec aktualizacji koncentrują się wokół istniejących wyzwań rozwojowych regionu, a nie wokół tworzenia nowych kierunków polityki regionalnej.

Podsumowując, interesariusze identyfikują potrzebę aktualizacji SRWŁ 2030, jednak jej zakres powinien mieć charakter ewolucyjny. Kluczowym celem aktualizacji powinno być oraz usprawnienie mechanizmów jej wdrażania i monitorowania, przy zachowaniu stabilności podstawowych celów rozwojowych województwa.

3.3. W jakim stopniu SRWŁ 2030 wspiera rozwój kompetencji przyszłości (cyfrowych, ekologicznych, społecznych) wśród mieszkańców regionu?

Przeprowadzone analizy wskazują, że SRWŁ 2030 wspiera rozwój kompetencji przyszłości poprzez cele operacyjne dotyczące podnoszenia jakości kapitału ludzkiego, rozwoju kompetencji kluczowych,

kształcenia ustawicznego, wzmacniania kapitału społecznego oraz cyfryzacji usług publicznych. Oznacza to, że zagadnienie to zostało właściwie osadzone w logice Strategii i znajduje odzwierciedlenie w kierunkach działań realizowanych przez region. Wyniki badań pokazują jednak, że dynamiczne zmiany technologiczne oraz nowe potrzeby rynku pracy wymagają szerszego ujęcia kompetencji przyszłości i ich silniejszego zaakcentowania w działaniach operacyjnych oraz instrumentach wdrażania Strategii.

Rozwój kompetencji przyszłości to proces ciągły, obejmujących całe życie zawodowe i wszystkie grupy mieszkańców. Stanowi on jeden z kluczowych warunków konkurencyjności i odporności województwa łódzkiego. Strategia trafnie identyfikuje znaczenie tego zagadnienia, jednak wymaga ono silniejszego odzwierciedlenia w działaniach operacyjnych oraz bardziej precyzyjnego powiązania na (poziomie programów operacyjnych, na przykład poprzez kryteria wyboru projektów) polityki edukacyjnej z potrzebami rynku pracy i prognozowanymi zmianami technologicznymi.

4. Ocena zdolności SRWŁ 2030 do wzmacniania odporności regionu na przyszłe kryzysy oraz identyfikacja nowych obszarów tematycznych wymagających uwzględnienia w aktualizacji Strategii

4.1. W jakim stopniu interesariusze regionalni identyfikują potrzebę aktualizacji SRWŁ 2030 w związku z nowymi wyzwaniami społeczno-gospodarczymi?

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że interesariusze regionalni dostrzegają potrzebę aktualizacji SRWŁ 2030 w związku ze zmianami technologicznymi i społecznymi zachodzącymi po 2021 roku, jednak nie postrzegają obecnej Strategii jako dokumentu wymagającego zasadniczej przebudowy. Respondenci nie kwestionują przyjętych kierunków rozwoju województwa, lecz wskazują na potrzebę ich dostosowania do nowych uwarunkowań oraz wzmocnienia mechanizmów realizacji.

Postulowane zmiany miały charakter uzupełniający – respondenci wskazywali na potrzebę rozwinięcia istniejących kierunków działań o zagadnienia przekrojowe, a nie wyznaczania nowych celów strategicznych.

Wyniki badania CAWI potwierdzają umiarkowaną identyfikację potrzeby aktualizacji. Najliczniejszą grupę stanowili respondenci wskazujący, że aktualizacja Strategii jest potrzebna, jednak odpowiedzi miały ostrożny charakter. Jednocześnie część badanych nie była w stanie jednoznacznie ocenić potrzeby zmian, a zdecydowane stanowiska wskazujące na konieczność gruntownej rewizji dokumentu występowały sporadycznie. Oznacza to, że interesariusze dostrzegają zmieniające się uwarunkowania rozwojowe, ale jednocześnie oceniają dotychczasową konstrukcję Strategii jako zasadniczo aktualną.

Charakter zgłaszanych potrzeb wskazuje, że oczekiwana aktualizacja powinna mieć charakter ewolucyjny i koncentrować się na zwiększeniu zdolności systemu realizacji Strategii do adaptacji. Szczęgólnego znaczenia nabiera nie tyle zmiana celów dokumentu, ile doprecyzowanie kierunków działań, rozwój systemu monitorowania zmian oraz zapewnienie większej elastyczności na poziomie wdrażania.

4.2. W jakim stopniu działania realizowane w ramach SRWŁ 2030 wzmacniają odporność społeczną, gospodarczą i instytucjonalną regionu na przyszłe kryzysy?

Przeprowadzone analizy wskazują, że działania realizowane w ramach SRWŁ 2030 przyczyniają się do wzmacniania odporności społecznej, gospodarczej i instytucjonalnej regionu, choć odporność ta nie

jest budowana poprzez jedno wyodrębnione działanie lub cel strategiczny. Jest ona efektem oddziaływania wielu kierunków interwencji związanych m.in. z rozwojem kapitału ludzkiego, jakością usług publicznych, wspieraniem przedsiębiorczości i innowacyjności, transformacją energetyczną, ochroną środowiska oraz rozwojem współpracy międzyinstytucjonalnej.

Dotychczasowe doświadczenia związane z pandemią COVID-19, wojną w Ukrainie, kryzysem energetycznym oraz przyspieszającymi zmianami technologicznymi wskazują, że odporność regionu należy rozumieć szerzej niż wyłącznie zdolność reagowania na nagłe kryzysy. Obejmuje ona również zdolność do długofalowego dostosowywania się do zmian demograficznych, klimatycznych, technologicznych i gospodarczych.

Wyniki badań jakościowych wskazują, że szczególnego znaczenia nabiera odporność instytucjonalna, rozumiana jako zdolność administracji i instytucji publicznych do zapewnienia ciągłości działania, wykorzystywania danych, szybkiego dostosowywania procedur oraz zapewnienia bezpieczeństwa cyfrowego.

Podsumowując, stopień wpływu Strategii na wzmacnianie odporności jest umiarkowanie pozytywny - odporność regionu jest obszarem „zaopiekowanym”, ale wymagającym dalszego wzmacniania.

4.3. Czy mechanizmy współpracy międzyinstytucjonalnej w ramach wdrażania SRWŁ 2030 są wystarczające, efektywne i sprzyjają koordynacji działań?

Przeprowadzone analizy wskazują, że mechanizmy współpracy międzyinstytucjonalnej funkcjonujące w ramach wdrażania SRWŁ 2030 tworzą skuteczne podstawy koordynacji działań rozwojowych, jednak wymagają dalszego wzmacniania. Strategia pełni funkcję dokumentu integrującego działania różnych podmiotów i zapewnia wspólne ramy dla realizacji przedsięwzięć wymagających współdziałania administracji, jednostek samorządu terytorialnego, instytucji naukowych, przedsiębiorców i organizacji społecznych.

W ujęciu wyzwań rozwojowych, współpraca nie jest wyłącznie narzędziem wdrażania Strategii, lecz również elementem budowania odporności regionu poprzez zdolność różnych podmiotów do wymiany informacji, koordynacji działań i wspólnego reagowania na zmiany.

Zarazem wyniki badań wskazują, że sama obecność formalnych ram współpracy nie przesądza o jej pełnej efektywności. Największe wyzwania dotyczą jakości i trwałości relacji między partnerami, skuteczności wymiany informacji oraz monitorowania efektów współpracy. Respondenci zwracali uwagę na potrzebę dalszego wspierania przez region współpracy nauki z biznesem, a także stosowania bardziej elastycznych form angażowania przedsiębiorców, uwzględniających ich potrzeby i korzyści wynikające ze współdziałania.

Wyniki badania CAWI wskazują na umiarkowanie pozytywną ocenę współpracy między instytucjami w regionie. Respondenci dostrzegają jej funkcjonowanie i znaczenie dla realizacji działań rozwojowych, jednak przeważają oceny wskazujące na dobrą, ale nie w pełni efektywną współpracę: istniejące mechanizmy są oceniane jako użyteczne, lecz wymagają dalszego rozwoju.

Istotnym wyzwaniem pozostaje również zwiększenie utożsamiania się partnerów regionalnych z celami SRWŁ 2030. Część podmiotów realizuje działania zgodne z założeniami Strategii, nie postrzegając ich jednak jako elementu wspólnej polityki rozwoju województwa. Wymaga to większego nacisku na komunikację celów Strategii oraz budowanie poczucia współodpowiedzialności za jej realizację.

Podsumowując, SRWŁ 2030 stworzyła wystarczające podstawy współpracy międzyinstytucjonalnej, które umożliwiają koordynację działań rozwojowych. Nie oznacza to jednak, że mechanizmy te są w pełni optymalne. Dalsze doskonalenie powinno koncentrować się na wzmacnianiu trwałych partnerstw, poprawie przepływu informacji, wspierania współpracy nauki z biznesem oraz monitorowaniu jakości współpracy, a nie na tworzeniu nowych struktur instytucjonalnych.

4.4. Jakie nowe obszary tematyczne powinny zostać uwzględnione w aktualizacji SRWŁ 2030, aby zwiększyć odporność regionu na przyszłe kryzysy i zmiany globalne?

Wyniki badań wskazują, że aktualizacja SRWŁ 2030 nie wymaga tworzenia odrębnego celu poświęconego odporności, lecz powinna wzmacniać ten wymiar jako element przekrojowy wszystkich obszarów polityki rozwoju. Odporność powinna być traktowana jako zdolność regionu do utrzymania ciągłości rozwoju oraz dostosowywania się do długofalowych zmian, a nie wyłącznie jako reakcja na sytuacje kryzysowe.

Wśród obszarów wymagających większego uwzględnienia w aktualizacji wzmacnianie odporności instytucjonalnej poprzez rozwój zdolności administracji do działania w warunkach niepewności, zapewnienie ciągłości świadczenia usług publicznych, zwiększanie interoperacyjności systemów cyfrowych oraz rozwój mechanizmów monitorowania nowych zagrożeń i wyzwań rozwojowych. Wskazane obszary nie powinny jednak prowadzić do nadmiernego rozszerzenia zakresu Strategii. Ich uwzględnienie powinno polegać przede wszystkim na silniejszym powiązaniu odporności z istniejącymi celami i kierunkami działań oraz przełożeniu jej na konkretne mechanizmy wdrażania i monitorowania.

5. Ocena trafności, skuteczności i efektywności realizacji SRWŁ 2030. Wskazanie problemów i barier we wdrażaniu Strategii.

5.1. Czy działania podejmowane w ramach SRWŁ 2030 są adekwatne i wystarczające do osiągnięcia poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych?

Przeprowadzone analizy wskazują, że działania podejmowane w ramach SRWŁ 2030 są adekwatne względem przyjętych celów strategicznych i operacyjnych oraz pozostają zgodne z logiką interwencji określoną w Strategii. W analizowanym okresie nie zidentyfikowano przesłanek wskazujących na odejście od wyznaczonych kierunków rozwoju. Realizowane przedsięwzięcia obejmowały kluczowe obszary interwencji, a dostępne instrumenty finansowe i organizacyjne były wykorzystywane do wzmacniania działań przewidzianych w Strategii.

Jednocześnie ocena „wystarczalności” działań wymaga uwzględnienia specyfiki polityki rozwoju regionalnego. Osiąganie celów SRWŁ 2030 nie oznacza jednorazowego rozwiązania zidentyfikowanych problemów, lecz budowanie trwałych mechanizmów umożliwiających reagowanie na zmieniające się uwarunkowania. Dotyczy to w szczególności takich obszarów jak dostosowanie kompetencji mieszkańców do potrzeb rynku pracy, rozwój innowacyjności, transformacja energetyczna czy wzmacnianie odporności regionu. W tych obszarach skuteczność działań zależy od ich ciągłości oraz zdolności do bieżącego dostosowywania instrumentów wsparcia do nowych wyzwań.

Badania jakościowe wskazują, że respondenci pozytywnie oceniali zgodność realizowanych działań z celami Strategii, podkreślając jednocześnie znaczenie elastyczności procesu wdrażania. Ich zdaniem kluczowe nie jest modyfikowanie samych celów Strategii, lecz stałe diagnozowanie potrzeb i

dostosowywanie sposobu ich realizacji do zmieniających się warunków społecznych, gospodarczych i technologicznych.

Wyniki badania CAWI potwierdzają pozytywną ocenę wpływu działań regionalnych na rozwiązywanie kluczowych problemów rozwojowych. We wszystkich analizowanych obszarach dominowały oceny wskazujące na duży lub bardzo duży wpływ prowadzonych działań, przy czym część respondentów wskazywała na potrzebę dalszej intensyfikacji interwencji. Szczególne wyzwanie stanowią problemy o charakterze długookresowym, takie jak zmiany demograficzne czy odpływ młodych mieszkańców, których efekty nie mogą być oceniane wyłącznie przez pryzmat krótkiego okresu realizacji Strategii.

Podsumowując, działania realizowane w ramach SRWŁ 2030 należy uznać za adekwatne i ukierunkowane na osiąganie celów Strategii. Ich wystarczalność zależy jednak od utrzymania ciągłości interwencji, skuteczności mechanizmów monitorowania oraz zdolności do dostosowywania instrumentów realizacji do zmieniających się wyzwań rozwojowych.

5.2. Jakie są główne źródła finansowania Strategii i jak należy ocenić ich efektywność?

Realizacja SRWŁ 2030 opiera się na wieloźródłowym modelu finansowania, obejmującym przede wszystkim fundusze europejskie, środki krajowe oraz środki własne jednostek samorządu terytorialnego. Kluczowe znaczenie w tym systemie mają Fundusze Europejskie dla Łódzkiego 2021–2027, które stanowią podstawowy instrument realizacji celów Strategii, a także środki Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji, Krajowego Planu Odbudowy, programów krajowych oraz innych instrumentów zewnętrznych, w tym funduszy celowych. Istotnym elementem systemu są również środki własne regionu i samorządów, które umożliwiają realizację działań komplementarnych wobec finansowania zewnętrznego.

Efektywność przyjętego modelu finansowania należy ocenić pozytywnie. Dostępne instrumenty zostały skutecznie powiązane z celami SRWŁ 2030, dzięki czemu pozyskanie nowych źródeł finansowania nie doprowadziło do rozproszenia interwencji, lecz umożliwiło zwiększenie skali działań w obszarach odpowiadających na kluczowe wyzwania rozwojowe regionu, w szczególności transformację energetyczną, wzmacnianie innowacyjności, rozwój usług publicznych oraz budowanie odporności regionu. Szczególne znaczenie miał Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji, który pozwolił na skoncentrowanie wsparcia w obszarze strategicznej interwencji Nowa Energia, związanym z transformacją energetyczną regionu bełchatowskiego.

Jednocześnie efektywność systemu finansowania nie wynika wyłącznie z dostępności środków, ale również ze zdolności instytucjonalnych do ich wykorzystania. Zidentyfikowane bariery dotyczą przede wszystkim złożonych procedur, ograniczonej elastyczności zasad finansowania oraz niewystarczającego potencjału kadrowego części beneficjentów. Oznacza to, że dalsze zwiększanie skuteczności systemu wymaga nie tylko zapewnienia odpowiedniej skali finansowania, ale również upraszczania mechanizmów wsparcia, wspieraniu wzmacniania kompetencji beneficjentów oraz poprawy koordynacji pomiędzy poszczególnymi źródłami finansowania.

Wyniki badań jakościowych oraz CAWI potwierdzają, że fundusze europejskie są postrzegane jako najważniejsze źródło finansowania rozwoju regionu, uzupełniane przez środki krajowe i regionalne. Jednocześnie respondenci wskazywali, że w kolejnych latach zasadne będzie dalsze rozwijanie instrumentów zwiększających trwałość systemu finansowania, w szczególności instrumentów zwrotnych oraz dedykowanych mechanizmów wsparcia dla obszarów wymagających szczególnej interwencji.

5.3. W jakim stopniu/zakresie realizowane działania, finansowane z FEŁ2027 i środków własnych przyczyniają się do osiągnięcia celów wskazanych w SRWŁ 2030?

Fundusze Europejskie dla Łódzkiego 2021–2027 stanowią podstawowy i kluczowy instrument finansowy wdrażania SRWŁ 2030. To dzięki środkom programu regionalnego możliwe jest przełożenie celów i kierunków działań określonych w Strategii na konkretne przedsięwzięcia realizowane w regionie. Bez zaangażowania środków europejskich skala realizacji wielu działań rozwojowych byłaby znacząco ograniczona, a osiąganie zakładanych efektów w obszarach wskazanych w Strategii – znacznie utrudnione.

Analiza dokumentów wskazuje na bardzo wysoką spójność pomiędzy zakresem wsparcia FEŁ 2027 a celami SRWŁ 2030. Program regionalny nie tworzy więc odrębnej logiki interwencji, lecz stanowi główne narzędzie realizacji założeń Strategii.

Istotną rolę uzupełniającą pełnią środki własne województwa oraz jednostek samorządu terytorialnego, które umożliwiają zapewnienie wkładu własnego, kontynuację działań oraz realizację przedsięwzięć niewymagających lub niemających możliwości finansowania ze środków europejskich. Szczególne znaczenie miało również wykorzystanie Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji, który pozwolił skoncentrować wsparcie na obszarze transformacji regionu bełchatowskiego, zgodnie z jednym z kluczowych wyzwań wskazanych w SRWŁ 2030.

Zgromadzony materiał badawczy wskazuje, że działania finansowane z FEŁ 2027 i środków własnych w wysokim stopniu przyczyniają się do realizacji celów Strategii. Tym samym FEŁ 2027 należy uznać za główny filar finansowy realizacji SRWŁ 2030, który umożliwia osiągnięcie celów Strategii poprzez finansowanie działań odpowiadających na najważniejsze wyzwania rozwojowe regionu. Środki własne i pozostałe instrumenty pełnią funkcję komplementarną, wzmacniając efekty interwencji europejskiej.

5.4. W jakim stopniu/zakresie realizowane działania, finansowane z innych zewnętrznych źródeł przyczyniają się do osiągnięcia celów wskazanych w SRWŁ 2030 (np. budżet państwa, krajowe programy operacyjne, fundusz norweski, fundusze celowe jak: Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska, Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska)?

W latach 2021-2027 na terenie województwa łódzkiego zrealizowano łącznie 2468 projektów o wartości ponad 19 mld złotych, współfinansowanych z różnych instrumentów unijnych. Zdecydowana większość z nich, bo aż 87% wszystkich projektów, była realizowana z programu Fundusze Europejskie dla Łódzkiego. Jednocześnie wartość projektów realizowanych w ramach FEŁ 2021-2027 stanowiła około 54% środków zainwestowanych w regionie przez fundusze europejskie perspektywy 2021-2027. Druga największa pula środków pochodziła z programu Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027 – ponad 6,53 mld złotych w ramach 61 projektów. Trzecia największa pula środków pochodziła z programu Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki – 2,42 mld złotych w ramach 166 projektów. Wynika z tego, że FEŁ 2021-2027 pozostaje głównym instrumentem finansowym realizującym politykę regionalną na terenie województwa łódzkiego, zaś pozostałe instrumenty finansowe pełnią wobec niego rolę komplementarną.

Szczegóły przedstawia zestawienie:

Programy	Liczba projektów	Udział % w liczbie projektów ogółem	Wartość projektów (w zł)	Udział % w wartości projektów ogółem	Wartość dofinansowania z UE (w zł)	Udział % w wartości dofinansowania z UE ogółem
Fundusze Europejskie dla Łódzkiego 2021-2027	2 156	87%	10,80 zł	54%	7,93 zł	57%
Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027	61	2%	6,53 zł	33%	4,50 zł	32%
Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki	166	7%	2,42 zł	12%	1,33 zł	10%
Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego	24	0,97%	0,09 zł	0,45%	0,07 zł	0,53%
Fundusze Europejskie na Rozwój Cyfrowy 2021-2027	2	0,08%	0,07 zł	0,37%	0,03 zł	0,18%
Fundusze Europejskie dla Rybactwa	56	2%	0,02 zł	0,12%	0,02 zł	0,12%
Fundusz Azylu, Migracji i Integracji	3	0,12%	0,02 zł	0,09%	0,01 zł	0,10%
Suma:	2 468	100%	19,96 zł	100%	13,90 zł	100%

5.5. Jakie nowe źródła finansowania mogą wspierać realizację Strategii w kolejnych latach?

W najbliższych latach realizację SRWŁ 2030 mogą wspierać nowe instrumenty finansowe wynikające z planowanych zmian w krajowej polityce regionalnej. Projekt Strategii Rozwoju Polski 2035 zapowiada utworzenie nowych Obszarów Strategicznej Interwencji, w tym dedykowanych policentrycznej sieci miast i ich obszarom funkcjonalnym oraz obszarowi funkcjonalnemu Centralnego Portu Komunikacyjnego, dla których przewidywane jest opracowanie nowych mechanizmów finansowania. Choć szczegółowe rozwiązania nie zostały jeszcze określone, mogą one stworzyć dodatkowe możliwości pozyskiwania środków na realizację celów Strategii.

Przeprowadzone badania wskazują jednocześnie, że największą skuteczność osiągają te Obszary Strategicznej Interwencji, którym towarzyszą dedykowane instrumenty finansowe, jasne mechanizmy wdrażania oraz odpowiedzialność instytucjonalna. Potwierdza to przykład Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji wspierającego realizację OSI Nowa Energia. Doświadczenia te uzasadniają rozważenie tworzenia podobnych, dedykowanych instrumentów finansowych również dla pozostałych kluczowych OSI województwa.

W perspektywie kolejnych lat istotnego znaczenia mogą nabrać również nowe krajowe instrumenty finansowania związane z bezpieczeństwem i obronnością, których rozwój jest zapowiadany na poziomie krajowym i europejskim. Mogą one stanowić dodatkowe źródło finansowania przedsięwzięć wzmacniających odporność infrastruktury, bezpieczeństwo oraz potencjał rozwojowy regionu.

Wnioski z ewaluacji wskazują, że dalszy rozwój systemu finansowania powinien zmierzać nie tylko do pozyskiwania nowych środków, ale również do silniejszego powiązania poszczególnych Obszarów Strategicznej Interwencji z dedykowanymi instrumentami finansowymi, co zwiększy skuteczność wdrażania Strategii oraz ułatwi ocenę osiąganych efektów.

5.6. Jaki jest stan realizacji wskaźników celów operacyjnych Strategii? Czy bieżące trendy zmian wartości wskaźników są zgodne z przyjętymi założeniami wartości docelowych i czy (w związku z tym) uda się osiągnąć zaplanowane wartości docelowe do 2030 roku? Jeżeli tak/nie, to dlaczego?

Analiza systemu monitorowania SRWŁ 2030 wskazuje, że realizacja wskaźników przebiega zasadniczo zgodnie z założeniami Strategii. Spośród 35 wskaźników monitorujących cele operacyjne 14 osiągnęło już wartości docelowe, 17 wykazuje pożądaną kierunek zmian, choć tempo ich poprawy jest niższe od zakładanego, natomiast jedynie 4 wskaźniki sygnalizują trudności w realizacji przyjętych założeń. Oznacza to, że 89% wskaźników pozostaje zgodnych z oczekiwanym kierunkiem zmian, co świadczy o prawidłowym przebiegu realizacji Strategii.

Jednocześnie obecny stan realizacji wskaźników nie pozwala jednoznacznie stwierdzić, że wszystkie wartości docelowe zostaną osiągnięte do 2030 roku. W przypadku części wskaźników wolniejsze tempo zmian może utrudnić osiągnięcie zakładanych wartości, jednak nie oznacza to nieskuteczności Strategii ani nieprawidłowości w jej wdrażaniu.

Przeprowadzone badania wskazują, że głównymi przyczynami odchyień są przede wszystkim czynniki zewnętrzne, które pojawiły się już po przyjęciu Strategii, w szczególności pandemia COVID-19, kryzys energetyczny, wysoka inflacja, wojna w Ukrainie oraz zmiany na rynku pracy. Na tempo osiągania rezultatów wpływa również długi cykl realizacji projektów, powodujący, że przedsięwzięcia są

wdrażane i rozliczane w odmiennych warunkach społeczno-gospodarczych niż te, w których były planowane.

Dodatkowym ograniczeniem jest charakter części wskaźników monitorujących procesy pozostające jedynie w pośrednim zakresie oddziaływania samorządu województwa, takie jak zmiany demograficzne, procesy makroekonomiczne czy nakłady na działalność badawczo-rozwojową. Na interpretację wyników wpływają również zmiany metodologiczne w statystyce publicznej oraz bardzo ambitne wartości docelowe przyjęte w okresie opracowywania Strategii.

Wyniki ewaluacji wskazują zatem, że bieżące trendy zmian są w większości zgodne z kierunkiem założonym w SRWŁ 2030, jednak tempo osiągania części wskaźników może okazać się niewystarczające do pełnej realizacji wszystkich wartości docelowych do 2030 roku. Ocena skuteczności Strategii powinna być więc oparta nie tylko na stopniu osiągnięcia wskaźników, lecz również na analizie uwarunkowań zewnętrznych oraz rzeczywistego wpływu polityki regionalnej na monitorowane procesy.

Jednocześnie wyniki ewaluacji wskazują na potrzebę dalszego doskonalenia systemu monitorowania poprzez większe wykorzystanie wskaźników rezultatu pozostających w bezpośrednim związku z interwencją Strategii oraz wyraźniejsze oddzielenie monitorowania efektów SRWŁ 2030 od monitorowania ogólnej sytuacji społeczno-gospodarczej regionu.

5.7. W jakim stopniu zrealizowano wskazane w Strategii cele operacyjne? Czy istnieje potrzeba ich aktualizacji?

Ocena stopnia realizacji celów operacyjnych SRWŁ 2030 wymaga uwzględnienia, że mają one charakter długookresowych kierunków rozwoju, a nie działań jednorazowych możliwych do pełnego zakończenia. Z tego względu realizację celów należy oceniać przede wszystkim przez pryzmat zgodności obserwowanych zmian z zakładanym kierunkiem rozwoju oraz stopnia osiągania wartości przyjętych wskaźników monitorowania.

Analiza raportów monitorujących realizację SRWŁ 2030 wskazuje, że wdrażanie Strategii przebiega zasadniczo zgodnie z przyjętymi założeniami. Według ostatniego raportu monitorującego z 2026 roku, 31 spośród 35 analizowanych wskaźników (89%) osiągnęło wartości zgodne z celami Strategii lub wykazuje pożądany kierunek zmian. W przypadku 14 wskaźników osiągnięto wartości docelowe, natomiast 17 wskaźników rozwija się zgodnie z oczekiwanym kierunkiem, choć tempo zmian pozostaje niższe od zakładanego. Jedynie 4 wskaźniki wskazują na trudności w realizacji przyjętych założeń.

Jednocześnie postęp realizacji celów operacyjnych jest zróżnicowany w zależności od obszaru interwencji. Korzystne tendencje obserwowane są m.in. w zakresie przedsiębiorczości, aktywności organizacji pozarządowych oraz innowacyjności przedsiębiorstw. Większe wyzwania dotyczą natomiast procesów demograficznych oraz poziomu nakładów na działalność badawczo-rozwojową. Należy jednak podkreślić, że są to obszary silnie uwarunkowane czynnikami zewnętrznymi – krajowymi i międzynarodowymi – na które wpływ polityki regionalnej jest ograniczony.

Wyniki badań jakościowych potwierdzają, że interesariusze nie wskazują na konieczność zasadniczej zmiany celów operacyjnych SRWŁ 2030. Podkreślają natomiast potrzebę ciągłego dostosowywania sposobu ich realizacji do zmieniających się warunków społecznych, gospodarczych i technologicznych. Dotyczy to szczególnie obszarów takich jak rozwój kompetencji mieszkańców,

wykorzystanie nowych technologii, odporność regionu czy przeciwdziałanie negatywnym trendom demograficznym.

Należy przy tym zauważyć, że osiąganie celów operacyjnych jest procesem ciągłym. Przykładowo, dostosowanie systemu kształcenia do potrzeb rynku pracy nie polega na osiągnięciu jednego docelowego stanu, lecz wymaga stałego reagowania na zmiany zachodzące w gospodarce, technologii i strukturze zatrudnienia. Podobnie rozwój innowacyjności, jakości usług publicznych czy odporności regionu wymaga systematycznej aktualizacji działań i instrumentów wdrażania.

Pełna ocena stopnia realizacji celów operacyjnych wymaga zatem regularnego monitorowania sytuacji społeczno-gospodarczej województwa, obejmującego zarówno analizę wskaźników ilościowych, jak i pogłębione badania jakościowe. Sam monitoring wskaźnikowy pozwala ocenić kierunek zmian, ale nie zawsze umożliwia wyjaśnienie przyczyn obserwowanych procesów ani ocenę jakości realizowanych działań.

Podsumowując, cele operacyjne SRWŁ 2030 pozostają aktualne, a ich realizacja przebiega zasadniczo zgodnie z przyjętym kierunkiem rozwoju. Nie zidentyfikowano przesłanek wskazujących na potrzebę ich zasadniczej aktualizacji. Ewentualne zmiany powinny koncentrować się przede wszystkim na doprecyzowaniu sposobów realizacji, instrumentów wdrażania oraz systemu monitorowania, tak aby Strategia mogła skutecznie odpowiadać na ewentualne nowe wyzwania rozwojowe.

5.8. Jaki jest stopień realizacji Zintegrowanych Przedsięwzięć Strategicznych (ZPS)?

Obowiązujący system monitorowania nie umożliwia określenia stopnia realizacji poszczególnych Zintegrowanych Przedsięwzięć Strategicznych w ujęciu ilościowym, ponieważ ZPS nie posiadają odrębnych mierników realizacji ani syntetycznego systemu oceny postępu. Ich realizacja oceniana jest pośrednio poprzez monitoring projektów realizowanych w ramach FEŁ 20201-2027 oraz innych programów operacyjnych, wskaźników Strategii oraz działań podejmowanych przez samorząd województwa.

Należy jednocześnie podkreślić, że realizacja ZPS ma charakter procesu ciągłego. Ich celem nie jest osiągnięcie jednorazowego, „docelowego” stanu, lecz trwałe wspieranie realizacji celów Strategii w zmieniających się uwarunkowaniach społecznych, gospodarczych i technologicznych. Stopień skuteczności przedsięwzięć może być oceniany wyłącznie poprzez systematyczne badania diagnostyczne, monitoring wskaźników oraz badania jakościowe prowadzone w kolejnych latach, które pozwalają ocenić kierunek i tempo zmian oraz identyfikować obszary wymagające dostosowania. W warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia nie należy oczekiwać pełnej i ostatecznej realizacji ZPS, lecz ich zdolności do ciągłego dostosowywania się do nowych wyzwań oraz utrzymywania zgodności z celami Strategii.

5.9. Które uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne mogą stanowić pozytywny, a które negatywny wpływ na realizację Strategii?

Do najważniejszych czynników sprzyjających realizacji Strategii należą: spójność dokumentów strategicznych i wykonawczych, doświadczenie instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie polityki regionalnej, rozwinięte mechanizmy współpracy międzyinstytucjonalnej oraz skuteczne wykorzystanie komplementarnych źródeł finansowania, w szczególności funduszy europejskich. Istotnym atutem okazało się również doświadczenie zdobyte podczas realizacji wcześniejszych perspektyw finansowych, które usprawniło przygotowanie projektów, zarządzanie nimi oraz monitorowanie efektów. Pozytywny wpływ na realizację Strategii mają także rozwój współpracy

między administracją, nauką, biznesem i organizacjami społecznymi, postępująca cyfryzacja procesów oraz wzmacnianie kompetencji odpowiadających potrzebom rynku pracy.

Najważniejsze bariery realizacji Strategii mają charakter zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Do barier wewnętrznych należą przede wszystkim ograniczona dostępność środków finansowych, skomplikowane procedury administracyjne i regulacje prawne ograniczające elastyczność działań, a także narastające problemy kadrowe związane z niedoborem specjalistów przygotowujących i realizujących projekty. Respondenci wskazywali również na potrzebę dalszego usprawniania współpracy międzyinstytucjonalnej oraz uproszczenia zasad korzystania z instrumentów wsparcia.

Do najistotniejszych uwarunkowań zewnętrznych należą skutki pandemii COVID-19, wojna w Ukrainie, kryzys energetyczny, inflacja, niestabilna sytuacja gospodarcza oraz długofalowe procesy demograficzne, transformacja energetyczna, zmiany klimatu i postępująca transformacja technologiczna. Czynniki te wymagały dostosowania sposobu realizacji wielu przedsięwzięć, jednak nie podważyły trafności celów SRWŁ 2030.

5.10. Jakie należy podjąć działania w celu wyeliminowania negatywnego wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych na realizację Strategii.

Wyniki badań wskazują, że o skuteczności realizacji Strategii w kolejnych latach będzie decydowała przede wszystkim zdolność regionu do adaptacji wobec zmieniających się uwarunkowań. Oznacza to konieczność utrzymania stabilnego i zróżnicowanego systemu finansowania, wzmacniania potencjału instytucjonalnego wzmacniania potencjału instytucjonalnego poprzez rozwój nowoczesnych narzędzi zarządzania, cyfryzację procesów, automatyzację wybranych działań administracyjnych, wykorzystanie analityki danych oraz poprzez inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników. Niezbędne jest rozwijanie współpracy pomiędzy partnerami regionalnymi oraz zapewnienia większej elastyczności mechanizmów wdrażania, tak aby możliwe było bieżące reagowanie na pojawiające się wyzwania społeczne, gospodarcze i technologiczne.

Kluczowym narzędziem ograniczania negatywnego wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych powinien być jednocześnie rozbudowany system monitorowania i diagnozowania procesów rozwojowych zachodzących w województwie. W warunkach rosnącej niepewności nie jest możliwe przewidzenie wszystkich przyszłych kryzysów, jednak możliwe jest odpowiednio wczesne identyfikowanie sygnałów zmian oraz dostrzeganie narastających problemów, zanim ich skutki staną się trudne do odwrócenia.

System ten powinien opierać się na komplementarnym wykorzystaniu wielu źródeł informacji, obejmujących monitoring wskaźników społeczno-gospodarczych, analizę trendów rozwojowych, systematyczne badania diagnostyczne oraz badania jakościowe prowadzone wśród kluczowych interesariuszy i mieszkańców regionu. Szczególne znaczenie mają wywiady, warsztaty i badania ankietowe, które pozwalają identyfikować potrzeby, bariery oraz zmiany w percepcji działań publicznych, często wyprzedzając informacje wynikające z danych statystycznych. Połączenie danych ilościowych z wiedzą ekspercką i opiniami interesariuszy zwiększa zdolność regionu do wczesnego rozpoznawania nowych wyzwań oraz podejmowania działań wyprzedzających. Dzięki temu Strategia może być wdrażana w sposób ciągły i adaptacyjny, a działania operacyjne mogą być na bieżąco dostosowywane do zmieniających się uwarunkowań, bez konieczności każdorazowej, kompleksowej aktualizacji dokumentu strategicznego.

5.11. Czy Strategia przyczynia się do rozwiązania lub zminimalizowania problemów zdiagnozowanych w regionie? Jeżeli tak, to jakich? Jeżeli nie, to na co należy zwrócić większą uwagę?

SRWŁ 2030 przyczynia się do ograniczania problemów zdiagnozowanych w regionie poprzez realizację działań odpowiadających na najważniejsze wyzwania społeczne, gospodarcze i przestrzenne województwa. Analiza dokumentów, wyniki monitoringu oraz badania jakościowe wskazują, że Strategia zachowuje trafność i aktualność, a realizowane działania pozostają zgodne z logiką interwencji i wspierają osiągnięcie zakładanych celów rozwojowych.

Nie jest jednak możliwe jednoznaczne określenie, w jakim stopniu poszczególne problemy zostały zminimalizowane, ponieważ w okresie objętym ewaluacją nie przeprowadzono kompleksowej diagnozy społeczno-gospodarczej porównywalnej z diagnozą przygotowaną na etapie opracowywania Strategii. Ocena skuteczności może więc opierać się na wynikach monitoringu, analizie realizowanych działań oraz opiniach interesariuszy.

Wyniki badania CAWI wskazują na przeważająco pozytywną ocenę wpływu działań realizowanych w ramach SRWŁ 2030 na rozwiązywanie kluczowych problemów rozwojowych. Respondenci najczęściej oceniali, że Strategia w dużym lub bardzo dużym stopniu przyczynia się do poprawy sytuacji w obszarach rynku pracy, innowacyjności, jakości usług publicznych, ochrony środowiska, ograniczania nierówności terytorialnych, poprawy jakości przestrzeni oraz wzmacniania odporności regionu na kryzysy. Najwyżej oceniono efekty działań infrastrukturalnych, których rezultaty są najbardziej widoczne i trwałe.

Jednocześnie badania wskazują na obszary wymagające dalszego wzmacniania działań. Dotyczy to przede wszystkim procesów demograficznych, starzenia się społeczeństwa oraz odpływu młodych mieszkańców, których skala zależy od długotrwałych trendów społecznych i gospodarczych oraz pozostaje tylko częściowo zależna od polityki regionalnej. Monitoring realizacji Strategii potwierdza również, że największe postępy odnotowano w realizacji celów związanych z rozwojem gospodarczym, nieco słabsze w obszarze przestrzennym, natomiast największe wyzwania dotyczą celów społecznych.

6. Analiza i ocena realizacji terytorialnego wymiaru Strategii (modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej, ustaleń i rekomendacji w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w województwie oraz obszarów strategicznej interwencji).

6.1. Czy model struktury funkcjonalno-przestrzennej, przyjęty w Strategii, jest kompleksowy, tzn. uwzględnia wszystkie elementy niezbędne dla rozwoju społeczno-gospodarczego, przestrzennego i ekologicznego województwa?

Model struktury funkcjonalno-przestrzennej przyjęty w SRWŁ 2030 należy ocenić jako kompleksowy, ponieważ obejmuje wszystkie kluczowe elementy organizujące przestrzeń województwa i odpowiada na najważniejsze uwarunkowania rozwoju społecznego, gospodarczego, przestrzennego i ekologicznego. Model nie ogranicza się wyłącznie do układu osadniczego, lecz ujmuje wzajemne powiązania pomiędzy siecią miast, obszarami wiejskimi, systemem transportowym oraz zasobami przyrodniczymi i kulturowymi.

Pierwszym elementem modelu jest hierarchiczna sieć miast i ich funkcji, która określa rolę poszczególnych ośrodków w strukturze regionu – od Łodzi jako ośrodka ponadregionalnego, przez miasta subregionalne i ponadlokalne, po lokalne centra usług. Takie podejście pozwala uwzględnić

zróżnicowanie potencjałów poszczególnych miejscowości oraz racjonalnie planować rozwój usług publicznych, infrastruktury i funkcji gospodarczych. Hierarchia funkcjonalna wspiera koncentrację działań w ośrodkach pełniących funkcje obsługi mieszkańców, ograniczając rozpraszanie interwencji i wzmacniając spójność terytorialną regionu.

Drugim elementem są obszary wiejskie, które w modelu nie zostały potraktowane jako jednolita kategoria, lecz podzielone zgodnie z pełnionymi funkcjami i stojącymi przed nimi wyzwaniami. Wyodrębnienie obszaru koncentracji funkcji żywicielskiej odpowiada na potrzebę ochrony potencjału rolniczego i bezpieczeństwa żywnościowego regionu. Obszar transformacji górniczo-energetycznej uwzględnia specyficzne wyzwania związane z wygaszaniem działalności wydobywczej i koniecznością przebudowy lokalnej gospodarki. Pozostałe obszary wiejskie zostały ujęte przez pryzmat wzmacniania lokalnej przedsiębiorczości, aktywizacji społecznej i poprawy jakości życia mieszkańców. Takie zróżnicowanie pozwala prowadzić politykę odpowiadającą rzeczywistym potrzebom poszczególnych terytoriów, zamiast stosować jednolite instrumenty wobec obszarów o odmiennej specyfice.

Trzecim elementem jest system powiązań transportowych, obejmujący infrastrukturę drogową, kolejową, lotniczą oraz rowerową. Model uwzględnia zarówno znaczenie transportu dla rozwoju gospodarczego – poprzez poprawę dostępności inwestycyjnej, logistycznej i komunikacyjnej regionu – jak również jego wymiar społeczny, związany z dostępem mieszkańców do miejsc pracy, edukacji, ochrony zdrowia i usług publicznych. Jednocześnie wskazanie roli transportu kolejowego i sieci tras rowerowych wpisuje się w wymiar środowiskowy, wspierając rozwój bardziej zrównoważonych form mobilności.

Czwartym elementem jest system powiązań przyrodniczych i dziedzictwa kulturowego, obejmujący obszary chronione, korytarze ekologiczne, wody powierzchniowe, krajobrazy priorytetowe, zasoby surowcowe oraz obiekty dziedzictwa kulturowego. Element ten pozwala uwzględnić ochronę zasobów naturalnych jako jeden z fundamentów rozwoju regionu, a nie wyłącznie ograniczenie dla działalności gospodarczej. Uwzględnienie terenów zielonych, retencji wodnej czy obszarów zagrożenia powodziowego wzmacnia odporność regionu na skutki zmian klimatu, natomiast ochrona dziedzictwa kulturowego i potencjału turystycznego wspiera rozwój funkcji rekreacyjnych i budowanie tożsamości regionalnej.

Kompleksowość modelu wynika więc z połączenia czterech perspektyw: społecznej (dostępność usług i hierarchia ośrodków), gospodarczej (funkcje miast, obszary rolnicze, transformacja energetyczna i infrastruktura transportowa), przestrzennej (układ powiązań funkcjonalnych) oraz ekologicznej (ochrona zasobów przyrodniczych i adaptacja do zmian klimatu). Analiza dokumentów i wyniki badań jakościowych nie wskazują na istotne braki w zakresie elementów składowych modelu.

Jednocześnie badania wskazują, że wyzwaniem nie jest sama konstrukcja modelu, lecz jego praktyczne wykorzystanie jako narzędzia zarządzania rozwojem. Respondenci zwracali uwagę, że model bardzo dobrze porządkuje wiedzę o strukturze przestrzennej regionu i wskazuje pożądany kierunek zmian, natomiast słabiej odpowiada na pytanie, za pomocą jakich konkretnych instrumentów osiągnąć zakładany stan docelowy. W kolejnych aktualizacjach Strategii zasadne byłoby zatem silniejsze powiązanie modelu z mechanizmami wdrażania, finansowania i monitorowania efektów polityki przestrzennej.

6.2. Czy model struktury funkcjonalno-przestrzennej trafnie i czytelnie ilustruje pożądany, docelowy (tj. rozpatrywany w horyzoncie obowiązywania Strategii) układ elementów zagospodarowania przestrzennego województwa, kluczowych dla jego rozwoju społeczno-gospodarczego, w tym w szczególności hierarchię funkcjonalną ośrodków miejskich?

Model struktury funkcjonalno-przestrzennej przyjęty w SRWŁ 2030 trafnie i czytelnie przedstawia pożądany kierunek rozwoju przestrzennego województwa, wskazując najważniejsze elementy organizujące jego strukturę oraz ich wzajemne powiązania. Szczególnie istotnym elementem modelu jest hierarchia funkcjonalna sieci osadniczej, która porządkuje rolę poszczególnych ośrodków miejskich – od Łodzi jako ośrodka ponadregionalnego, przez miasta pełniące funkcje ponadlokalne i subregionalne, po mniejsze ośrodki lokalne. Takie ujęcie pozwala wskazać, które jednostki powinny pełnić funkcję centrów usługowych, gospodarczych i administracyjnych dla swoich obszarów funkcjonalnych, a tym samym stanowi podstawę do bardziej racjonalnego ukierunkowania interwencji publicznych.

Hierarchia funkcjonalna miast odpowiada współczesnemu podejściu do polityki rozwoju, w którym znaczenie mają nie tylko granice administracyjne, ale przede wszystkim rzeczywiste powiązania funkcjonalne i dostępność usług. Przyjęty model umożliwia koncentrację działań rozwojowych wokół ośrodków posiadających odpowiedni potencjał oraz wzmacnianie ich oddziaływania na otaczające obszary. Pozwala to ograniczać rozproszenie inwestycji oraz wspierać komplementarność funkcji pomiędzy poszczególnymi miastami – od funkcji metropolitalnych Łodzi, przez funkcje subregionalne większych miast, po lokalne centra zapewniające podstawową dostępność usług mieszkańcom mniejszych miejscowości i obszarów wiejskich.

Kompleksowość modelu wzmacnia również uwzględnienie pozostałych elementów zagospodarowania przestrzennego, które warunkują rozwój społeczno-gospodarczy regionu. Model obejmuje zróżnicowanie funkcjonalne obszarów wiejskich, wskazując odmienne kierunki rozwoju dla terenów pełniących funkcję żywicielską, obszaru transformacji górniczo-energetycznej oraz pozostałych obszarów wiejskich. Dzięki temu nie traktuje całej przestrzeni wiejskiej jako jednorodnego obszaru problemowego, lecz uwzględnia jej różne potencjały i wyzwania – od ochrony produkcji rolnej i bezpieczeństwa żywnościowego, przez konieczność przebudowy gospodarczej regionu bełchatowskiego, po rozwój lokalnej przedsiębiorczości.

Istotnym elementem modelu jest także system powiązań transportowych, który obrazuje docelowy układ infrastruktury wzmacniającej spójność terytorialną województwa. Uwzględnienie sieci drogowej, kolejowej, lotniczej oraz tras rowerowych pozwala przedstawić przestrzeń regionu nie jako układ izolowanych jednostek, lecz jako system wzajemnych powiązań. Dostępność transportowa została słusznie potraktowana jako czynnik warunkujący zarówno konkurencyjność gospodarczą regionu, możliwość przyciągania inwestycji, jak i dostęp mieszkańców do usług publicznych oraz przeciwdziałanie wykluczeniu komunikacyjnemu.

Model trafnie uwzględnia również system powiązań przyrodniczych i kulturowych, wskazując obszary chronione, korytarze ekologiczne, zasoby wodne, krajobrazy priorytetowe, dziedzictwo kulturowe oraz potencjał turystyczny. Dzięki temu rozwój przestrzenny regionu nie jest rozpatrywany wyłącznie przez pryzmat urbanizacji i infrastruktury, ale również w kontekście jakości środowiska, adaptacji do zmian klimatu i zachowania zasobów stanowiących podstawę długofalowego rozwoju.

Wyniki badań jakościowych potwierdzają, że model jest przede wszystkim pozytywnie oceniany jako narzędzie porządkujące wiedzę o strukturze przestrzennej województwa i wskazujące pożądany kierunek zmian. Respondenci wskazywali, że pozwala on zobrazować docelowy układ przestrzenny regionu, określić najważniejsze powiązania oraz uporządkować sposób myślenia o rozwoju terytorialnym. Jednocześnie pojawiały się uwagi dotyczące jego praktycznego wykorzystania – część uczestników badań wskazywała, że model stosunkowo dobrze odpowiada na pytanie „jak powinna wyglądać przestrzeń województwa w przyszłości”, natomiast mniej jednoznacznie wskazuje „jakimi instrumentami ten stan osiągnąć”. Wskazywano również na potrzebę silniejszego uwzględnienia rzeczywistych powiązań funkcjonalnych, potencjału gospodarczego części obszarów oraz relacji międzyregionalnych.

Uwagi te nie podważają jednak trafności samego modelu jako obrazu docelowej struktury przestrzennej województwa. Wskazują raczej na potrzebę mocniejszego powiązania modelu z instrumentami wdrażania Strategii oraz systemem monitorowania. Obecnie model pełni przede wszystkim funkcję strategicznego punktu odniesienia dla polityki przestrzennej, natomiast konkretne działania realizacyjne są w większym stopniu ujmowane poprzez Zintegrowane Przedsięwzięcia Strategiczne oraz Obszary Strategicznej Interwencji.

Podsumowując, model struktury funkcjonalno-przestrzennej SRWŁ 2030 należy ocenić jako trafny i czytelny sposób przedstawienia docelowego układu zagospodarowania przestrzennego województwa. Uwzględnia kluczowe elementy warunkujące rozwój społeczny, gospodarczy, przestrzenny i ekologiczny regionu, w tym hierarchię funkcjonalną ośrodków miejskich, zróżnicowanie obszarów wiejskich, system transportowy oraz powiązania przyrodnicze i kulturowe. Jego dalsze doskonalenie powinno koncentrować się przede wszystkim na zwiększeniu przełożenia modelu na konkretne instrumenty realizacyjne oraz pełniejszym wykorzystaniu go jako narzędzia bieżącego zarządzania rozwojem przestrzennym.

6.3. Czy sformułowane w Strategii ustalenia i rekomendacje w zakresie kształtowania i prowadzenia polityki przestrzennej w województwie są trafne, kompleksowe i pozwolą osiągnąć zakładany model struktury funkcjonalno- przestrzennej województwa, likwidować bariery rozwojowe, wzmacniać potencjał i rozwijać funkcje społeczno-gospodarcze oraz optymalizować wykorzystanie zasobów naturalnych?

Sformułowane w SRWŁ 2030 ustalenia i rekomendacje dotyczące kształtowania oraz prowadzenia polityki przestrzennej należy ocenić jako trafne, kompleksowe i odpowiadające kluczowym wyzwaniom rozwojowym województwa. Zaproponowany katalog działań jest spójny z przyjętym modelem struktury funkcjonalno-przestrzennej i obejmuje wszystkie najważniejsze elementy organizujące przestrzeń regionu: sieć osadniczą, obszary wiejskie, system transportowy, obszary transformacji, a także zasoby przyrodnicze i dziedzictwo kulturowe.

Mocną stroną przyjętych rekomendacji jest ich dostosowanie do zróżnicowania funkcjonalnego poszczególnych części województwa. W odniesieniu do Łodzi i obszaru aglomeracji łódzkiej wskazano działania wzmacniające funkcje metropolitalne, akademickie, naukowo-badawcze i usługowe, a jednocześnie rozwijające powiązania funkcjonalne pomiędzy Łodzią, miastami aglomeracji oraz układem ponadregionalnym Łódź–Warszawa. Szczególne znaczenie mają rekomendacje dotyczące rozwoju transportu zbiorowego, koncepcji miast kompaktowych i piętnastominutowych oraz kształtowania zielonego pierścienia aglomeracji, które odpowiadają na wyzwania związane z suburbanizacją, dostępnością usług i jakością życia mieszkańców.

W przypadku ośrodków subregionalnych, ponadlokalnych i lokalnych rekomendacje trafnie koncentrują się na wzmacnianiu ich funkcji usługowych wobec otaczających obszarów. Rozwój usług ochrony zdrowia, edukacji, kultury, sportu i rekreacji oraz poprawa dostępności transportowej pozwalają ograniczać bariery rozwojowe wynikające z nierównomiernego rozmieszczenia usług publicznych i przeciwdziałać marginalizacji mniejszych ośrodków. Szczególne znaczenie ma także wzmacnianie powiązań pomiędzy ośrodkami w układach bipolarnych, np. Sieradz–Zduńska Wola oraz Piotrków Trybunalski–Bełchatów, co sprzyja lepszemu wykorzystaniu istniejących potencjałów.

Kompleksowość rekomendacji widoczna jest również w podejściu do obszarów wiejskich, które nie zostały potraktowane jako jednolita przestrzeń wymagająca jednego typu interwencji. Strategia wskazuje odmienne kierunki działań dla obszarów koncentracji funkcji żywicielskiej, obszaru transformacji górnictwo-energetycznej oraz pozostałych terenów wiejskich. Pozwala to jednocześnie chronić potencjał rolniczy regionu, wspierać rozwój nowych funkcji gospodarczych, ograniczać niekontrolowaną suburbanizację oraz poprawiać dostępność usług i transportu na obszarach słabiej zaludnionych.

Szczególnie istotnym elementem polityki przestrzennej jest podejście do obszaru transformacji górnictwo-energetycznej. Rekomendacje obejmujące rozwój odnawialnych źródeł energii, dywersyfikację gospodarki, poprawę dostępności transportowej oraz rekultywację terenów pogórnictwa odpowiadają na jedno z największych wyzwań rozwojowych województwa, jakim jest transformacja regionu bełchatowskiego. Zaproponowane działania pozwalają nie tylko ograniczać negatywne skutki wygaszania tradycyjnych funkcji gospodarczych, ale również wykorzystywać istniejący potencjał infrastrukturalny i przestrzenny do tworzenia nowych przewag rozwojowych.

Rekomendacje w zakresie polityki przestrzennej uwzględniają również konieczność wzmacniania odporności środowiskowej regionu oraz racjonalnego gospodarowania zasobami naturalnymi. Ochrona systemów przyrodniczych, zachowanie ciągłości korytarzy ekologicznych, rozwój zielonej infrastruktury, zwiększanie retencji, ochrona zasobów wodnych oraz adaptacja do zmian klimatu pokazują, że środowisko traktowane jest nie tylko jako element wymagający ochrony, ale również jako zasób warunkujący długofalowy rozwój. Jednocześnie uwzględnienie dziedzictwa kulturowego i krajobrazu pozwala łączyć rozwój gospodarczy z zachowaniem lokalnej tożsamości i atrakcyjności przestrzeni.

Przyjęte ustalenia odpowiadają również na najważniejsze bariery rozwojowe regionu. Poprzez rozwój transportu i dostępności usług ograniczają wykluczenie przestrzenne, poprzez wzmacnianie funkcji miast i obszarów wiejskich wspierają równomierny rozwój terytorialny, a poprzez ochronę zasobów przyrodniczych i przeciwdziałanie chaotycznej urbanizacji tworzą warunki dla zrównoważonego wykorzystania przestrzeni.

Jednocześnie wyniki badań jakościowych wskazują, że największym wyzwaniem pozostaje nie sama trafność rekomendacji, lecz ich przełożenie na skuteczne instrumenty realizacji. Respondenci wskazywali, że model struktury funkcjonalno-przestrzennej oraz kierunki działań dobrze opisują pożądany stan rozwoju regionu, natomiast konieczne jest dalsze wzmacnianie powiązania tych zapisów z konkretnymi narzędziami wdrażania, finansowania i monitorowania.

Podsumowując, ustalenia i rekomendacje SRWŁ 2030 w zakresie polityki przestrzennej należy uznać za trafne i kompleksowe. Obejmują one wszystkie kluczowe aspekty rozwoju przestrzennego województwa – od wzmacniania funkcji miejskich, przez rozwój obszarów wiejskich i poprawę

dostępności, po ochronę zasobów naturalnych i adaptację do zmian klimatu. Ich pełna skuteczność będzie jednak zależała od dalszego zapewnienia odpowiednich instrumentów realizacyjnych, koordynacji działań oraz systematycznego monitorowania zmian zachodzących w przestrzeni województwa.

6.4. Czy w Strategii trafnie zidentyfikowano charakter barier i potencjałów rozwojowych, na podstawie których wyznaczono Obszary Strategicznej Interwencji?

W Strategii trafnie zidentyfikowano zróżnicowany charakter barier rozwojowych oraz potencjałów występujących na obszarze województwa łódzkiego, a przyjęty system Obszarów Strategicznej Interwencji odpowiada logice terytorialnego ukierunkowania polityki rozwoju. Wyznaczenie OSI poprzedzone zostało rozpoznaniem specyfiki poszczególnych części regionu – zarówno obszarów wymagających przezwyciężenia trwałych problemów społeczno-gospodarczych, jak i terenów posiadających szczególne zasoby oraz możliwości rozwojowe wymagające aktywizacji.

Przyjęty w SRWŁ 2030 system OSI obejmuje pięć typów obszarów: Miasta Odzyskanych Szans, Obszary Aktywnej Integracji, Obszar Zielonej Gospodarki, Obszar Nowej Energii oraz Miejskie Obszary Funkcjonalne. Ich wyodrębnienie odpowiada najważniejszym wyzwaniom zidentyfikowanym w diagnozie strategicznej województwa i uwzględnia zarówno wymiar społeczny, gospodarczy, przestrzenny, jak i środowiskowy rozwoju regionu.

W przypadku Miast Odzyskanych Szans prawidłowo rozpoznano problem utraty funkcji społeczno-gospodarczych przez miasta średnie. Wskazane miasta charakteryzują się m.in. osłabieniem bazy gospodarczej, ograniczeniem dynamiki rozwoju, problemami demograficznymi oraz potrzebą odbudowy funkcji pełnionych w strukturze osadniczej województwa. Kierunki interwencji określone dla tej grupy obszarów – obejmujące odbudowę potencjału gospodarczego, rozwój przedsiębiorczości, poprawę atrakcyjności inwestycyjnej, aktywizację zasobów ludzkich oraz zwiększenie dostępności usług publicznych – odpowiadają zidentyfikowanym barierom i potencjałom rozwojowym tych ośrodków.

Podobnie trafnie określono Obszary Aktywnej Integracji, obejmujące gminy zagrożone trwałą marginalizacją. Ich delimitacja uwzględniała kumulację negatywnych zjawisk, takich jak niska atrakcyjność osadnicza, niekorzystne procesy demograficzne, ograniczona dostępność transportowa, niedostateczne wyposażenie infrastrukturalne, niski poziom przedsiębiorczości czy problemy rynku pracy. Jednocześnie Strategia wskazuje na konieczność aktywizacji lokalnych zasobów i wzmacniania endogenicznych potencjałów poprzez rozwój przedsiębiorczości, poprawę dostępności komunikacyjnej, rozwój usług publicznych oraz inwestycje w kapitał ludzki.

Trafnie rozpoznano również potencjał Obszaru Zielonej Gospodarki, którego wyodrębnienie oparto na występowaniu zasobów przyrodniczych, krajobrazowych i kulturowych oraz potencjale rozwoju funkcji rolniczych i turystycznych. Strategia nie traktuje tych terenów wyłącznie jako obszarów problemowych, lecz wskazuje na możliwość wykorzystania ich zasobów poprzez rozwój nowoczesnego rolnictwa, przetwórstwa rolno-spożywczego, turystyki aktywnej i ekoturystyki, przy jednoczesnym zachowaniu wartości środowiskowych. Takie podejście odpowiada współczesnej polityce regionalnej, w której zasoby lokalne stanowią podstawę budowania przewag rozwojowych.

Szczególnie uzasadnione było wyznaczenie Obszaru Nowej Energii, obejmującego teren transformacji górniczo-energetycznej związanej z funkcjonowaniem kompleksu bełchatowskiego. Identyfikacja tego obszaru uwzględniała zarówno skalę potencjalnych negatywnych skutków transformacji – w

wymiarze gospodarczym, społecznym i przestrzennym – jak również konieczność wykorzystania istniejącego potencjału infrastrukturalnego, energetycznego i gospodarczego. Przyjęta delimitacja oparta została na wieloaspektowej analizie obejmującej m.in. zasięg obszaru górniczego, wpływ sektora wydobywczo-energetycznego na rynek pracy, powiązania gospodarcze przedsiębiorstw oraz znaczenie fiskalne działalności PGE GiEK S.A. Dzięki temu obszar ten został zidentyfikowany jako wymagający szczególnego rodzaju interwencji ukierunkowanej na sprawiedliwą transformację i stworzenie nowego modelu rozwoju.

Trafnie określono również znaczenie Miejskich Obszarów Funkcjonalnych, których wyznaczenie wynikało z analizy istniejących powiązań funkcjonalnych pomiędzy miastami a ich otoczeniem. Uwzględnienie MOF pozwala odpowiadać na wyzwania wynikające z procesów suburbanizacji, potrzeby integracji transportowej, poprawy jakości usług publicznych oraz wzmacniania współpracy ponad granicami administracyjnymi jednostek samorządu terytorialnego.

Potwierdzeniem trafności przyjętej koncepcji jest zgodność systemu OSI z krajową polityką rozwoju regionalnego, w szczególności z założeniami Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030, która zakłada koncentrację interwencji na obszarach o szczególnych problemach lub potencjałach. Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że sama koncepcja OSI odpowiada rzeczywistemu zróżnicowaniu województwa i umożliwia odejście od jednolitego podejścia na rzecz działań dostosowanych do specyfiki poszczególnych terytoriów.

Jednocześnie należy wskazać, że pewne ograniczenia dotyczą nie tyle trafności identyfikacji barier i potencjałów, ile sposobu operacjonalizacji systemu OSI. W toku badań jakościowych zwracano uwagę na potrzebę silniejszego powiązania poszczególnych OSI z dedykowanymi instrumentami finansowymi oraz większego uwzględniania specyfiki lokalnej przy wdrażaniu działań. Uwagi te odnoszą się jednak przede wszystkim do skuteczności mechanizmu wdrażania, a nie do zasadności samego rozpoznania barier i potencjałów.

Podsumowując, identyfikację barier i potencjałów rozwojowych stanowiących podstawę wyznaczenia OSI w SRWŁ 2030 należy ocenić pozytywnie. Przyjęty system odpowiada zróżnicowaniu funkcjonalnemu i przestrzennemu województwa, obejmując zarówno obszary wymagające przezwyciężenia trwałych problemów rozwojowych, jak i tereny posiadające szczególne zasoby możliwe do aktywizacji. Dalszego doskonalenia wymaga przede wszystkim powiązanie OSI z instrumentami finansowania i systemem monitorowania efektów, co pozwoliłoby w pełni wykorzystać potencjał tego narzędzia jako mechanizmu koncentracji polityki rozwoju.

6.5. Czy trafnie wyznaczono zasięgi Obszarów Strategicznej Interwencji oraz kluczowe kierunki interwencji?

Zasięgi Obszarów Strategicznej Interwencji określone w SRWŁ 2030 należy uznać za trafne, ponieważ wynikają one z rozpoznania zróżnicowania funkcjonalnego, społecznego, gospodarczego i przestrzennego województwa oraz odpowiadają zidentyfikowanym wcześniej barierom i potencjałom rozwojowym. Przyjęta delimitacja umożliwia ukierunkowanie działań publicznych na obszary wymagające szczególnego wsparcia lub posiadające specyficzne zasoby rozwojowe, których wykorzystanie wymaga dostosowanych instrumentów interwencji.

Wyznaczone w Strategii typy OSI obejmują zarówno obszary problemowe, w których występuje kumulacja negatywnych zjawisk społeczno-gospodarczych, jak i obszary o szczególnym potencjale rozwojowym lub znaczeniu funkcjonalnym. Tym samym system OSI nie ogranicza się wyłącznie do

kompensowania deficytów rozwojowych, lecz uwzględnia również możliwość wzmacniania istniejących przewag terytorialnych.

W przypadku Miast Odzyskanych zasięg interwencji został prawidłowo powiązany z krajową delimitacją miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze. Przyjęcie tego kryterium pozwoliło zachować spójność z krajową polityką regionalną oraz skoncentrować działania na ośrodkach wymagających odbudowy znaczenia gospodarczego i społecznego. Kierunki interwencji – obejmujące m.in. wzmacnianie przedsiębiorczości, poprawę atrakcyjności inwestycyjnej, rozwój usług publicznych i aktywizację lokalnych zasobów – odpowiadają specyfice tych miast.

Równie trafnie wyznaczono Obszary Aktywnej Integracji, których delimitacja uwzględnia występowanie trwałych barier rozwojowych, takich jak problemy demograficzne, ograniczona dostępność transportowa, niższy poziom przedsiębiorczości, niedostateczne wyposażenie infrastrukturalne czy ograniczony dostęp do usług publicznych. Kierunki działań wskazane dla tych obszarów odpowiadają ich rzeczywistym potrzebom, koncentrując się na wzmacnianiu aktywności społecznej i gospodarczej, poprawie dostępności oraz wykorzystaniu lokalnych zasobów.

Obszar Zielonej Gospodarki został wyznaczony w oparciu o potencjały endogeniczne związane z funkcją rolniczą, walorami przyrodniczymi, krajobrazowymi i kulturowymi. Przyjęty zakres interwencji jest adekwatny do charakterystyki tego obszaru, ponieważ łączy rozwój gospodarczy – m.in. poprzez wzmacnianie rolnictwa, przetwórstwa rolno-spożywczego, turystyki i agroturystyki – z ochroną zasobów środowiskowych oraz zwiększaniem odporności na zmiany klimatu.

Szczególnie uzasadnione było wyznaczenie Obszaru Nowej Energii, którego zasięg został określony na podstawie szczegółowych analiz dotyczących skutków transformacji górnico-energetycznej. Uwzględnienie uwarunkowań środowiskowych, gospodarczych i społecznych pozwoliło objąć interwencją obszar rzeczywiście dotknięty konsekwencjami przemian sektora energetycznego. Trafność tej delimitacji potwierdza również powiązanie jej z Terytorialnym Planem Sprawiedliwej Transformacji Województwa Łódzkiego oraz Funduszem Sprawiedliwej Transformacji, które zapewniają dedykowane mechanizmy wdrażania i finansowania działań.

W przypadku Miejskich Obszarów Funkcjonalnych delimitacja została oparta na rzeczywistych powiązaniach funkcjonalnych pomiędzy miastami i ich otoczeniem, zgodnie z krajowymi zasadami wyznaczania MOF. Przyjęcie tego podejścia umożliwia realizację działań wymagających współpracy ponad granicami administracyjnymi, w szczególności w zakresie transportu publicznego, polityki środowiskowej, usług publicznych oraz rozwoju gospodarczego.

W toku badań jakościowych pojawiały się pojedyncze głosy wskazujące, że przynależność niektórych jednostek samorządu terytorialnego do określonych OSI nie zawsze w pełni odpowiada ich indywidualnej specyfice rozwojowej. Część respondentów zwracała uwagę, że gminy o zróżnicowanych funkcjach gospodarczych mogą mieć trudność z dopasowaniem planowanych przedsięwzięć do kierunków interwencji przypisanych do danego typu OSI. Należy jednak podkreślić, że tego rodzaju rozbieżności są naturalną konsekwencją delimitacji prowadzonej na poziomie regionalnym – przy wyznaczaniu obszarów strategicznych zawsze występują jednostki znajdujące się na styku różnych funkcji i procesów rozwojowych.

Zidentyfikowane uwagi nie wskazują zatem na konieczność zasadniczej zmiany zasięgów OSI, lecz raczej na potrzebę zwiększenia elastyczności systemu wdrażania. Rozwiązaniem pozwalającym lepiej uwzględnić lokalną specyfikę byłoby silniejsze powiązanie poszczególnych OSI z dedykowanymi

instrumentami finansowymi. W sytuacji, gdy określonym typom OSI towarzyszą odrębne mechanizmy wsparcia, jednostki samorządu terytorialnego mogą w większym stopniu samodzielnie określać, który z dostępnych kierunków interwencji najlepiej odpowiada ich aktualnym potrzebom i potencjałom rozwojowym. W takim modelu praktyczna funkcja delimitacji byłaby wzmacniana nie tyle poprzez zmianę granic obszarów, ile poprzez rzeczywiste powiązanie ich z możliwościami wyboru i realizacji działań.

Podsumowując, zasięgi OSI oraz kluczowe kierunki interwencji określone w SRWŁ 2030 należy ocenić jako trafne i odpowiadające zróżnicowaniu terytorialnemu województwa. System wymaga raczej dalszego doskonalenia w zakresie mechanizmów wdrażania i finansowania niż zasadniczej korekty delimitacji. Wzmocnienie powiązania OSI z dedykowanymi instrumentami wsparcia pozwoliłoby zwiększyć ich praktyczne znaczenie oraz lepiej wykorzystać potencjał jednostek samorządu terytorialnego objętych różnymi kategoriami interwencji.

6.6. Czy wyznaczone w Strategii OSI są nadal aktualne pod względem zakresu problemów i potencjałów rozwojowych oraz zasięgów przestrzennych?

Na podstawie dostępnych informacji należy uznać, że wyznaczone w SRWŁ 2030 Obszary Strategicznej Interwencji zachowują aktualność pod względem zidentyfikowanych problemów i potencjałów rozwojowych oraz przyjętej logiki przestrzennej interwencji. Analiza raportów z monitorowania realizacji Strategii, dokumentów wdrożeniowych oraz wyniki badań jakościowych nie wskazują na wystąpienie zasadniczych zmian, które podważyłyby zasadność funkcjonowania przyjętego systemu OSI.

Respondenci uczestniczący w badaniach jakościowych co do zasady nie kwestionowali potrzeby terytorialnego różnicowania polityki rozwoju ani zasadności wyodrębnienia poszczególnych typów OSI. Wskazywali, że zróżnicowanie społeczno-gospodarcze województwa nadal uzasadnia kierowanie odmiennych instrumentów wsparcia do poszczególnych części regionu – zarówno do obszarów wymagających przezwyciężenia barier rozwojowych, jak i do terenów posiadających specyficzne potencjały możliwe do aktywizacji.

Poszczególne OSI odpowiadają bowiem na nadal aktualne wyzwania rozwojowe województwa. Miasta Odzyskanych Szans pozostają obszarami wymagającymi wzmacniania funkcji gospodarczych i społecznych oraz odbudowy znaczenia w strukturze osadniczej regionu. Obszary Aktywnej Integracji nadal charakteryzują się problemami związanymi z dostępnością usług publicznych, procesami demograficznymi czy ograniczoną atrakcyjnością gospodarczą. Obszar Zielonej Gospodarki zachowuje znaczenie ze względu na potencjał rolniczy, przyrodniczy i turystyczny oraz rosnącą potrzebę wzmacniania odporności środowiskowej. Obszar Nowej Energii pozostaje szczególnie aktualny z uwagi na trwający proces transformacji energetycznej i konieczność tworzenia nowych podstaw rozwoju gospodarczego obszaru bełchatowskiego. Z kolei Miejskie Obszary Funkcjonalne odpowiadają na trwałe procesy funkcjonalne związane z koncentracją ludności, powiązaniem transportowymi i potrzebą współpracy ponad granicami administracyjnymi.

Jednocześnie należy zauważyć, że ocena aktualności OSI wymaga rozróżnienia pomiędzy oceną utrzymania zasadności ich funkcjonowania a pełną oceną aktualności szczegółowego zakresu przestrzennego i charakterystyki poszczególnych obszarów. Dostępne dane monitoringowe oraz badania jakościowe pozwalają potwierdzić, że przyjęta w Strategii logika interwencji pozostaje

aktualna, jednak nie stanowią pełnej podstawy do jednoznacznej oceny, czy wszystkie elementy delimitacji przestrzennej nadal w pełni odpowiadają obecnym uwarunkowaniom.

Pełna weryfikacja aktualności OSI wymagałaby przeprowadzenia pogłębionej diagnozy społeczno-gospodarczej i przestrzennej, porównywalnej zakresem do analiz wykonanych na etapie przygotowania SRWŁ 2030. Dopiero zestawienie sytuacji wyjściowej z aktualnymi danymi dotyczącymi m.in. procesów demograficznych, zmian gospodarczych, dostępności usług, powiązań funkcjonalnych oraz zmian zagospodarowania przestrzennego pozwoliłoby jednoznacznie ocenić, czy granice poszczególnych obszarów wymagają korekt lub dostosowania do nowych uwarunkowań.

Warto również podkreślić, że aktualność OSI powinna być rozpatrywana nie tylko przez pryzmat samych granic przestrzennych, ale również przez pryzmat skuteczności mechanizmów wdrażania. Doświadczenia obecnej perspektywy wskazują, że największe znaczenie praktyczne mają te obszary, dla których wyznaczeniu OSI towarzyszą dedykowane instrumenty finansowe i jasno określone mechanizmy realizacji. Przykładem jest Obszar Nowej Energii, którego znaczenie zostało wzmocnione poprzez powiązanie z Funduszem Sprawiedliwej Transformacji i Terytorialnym Planem Sprawiedliwej Transformacji.

Podsumowując, dostępne informacje wskazują, że wyznaczone w SRWŁ 2030 OSI pozostają aktualne jako narzędzie ukierunkowania polityki rozwoju województwa i odpowiadają nadal występującym problemom oraz potencjałom poszczególnych obszarów. Jednocześnie pełna ocena aktualności ich delimitacji przestrzennej wymagałaby przeprowadzenia pogłębionej diagnozy porównawczej, pozwalającej określić skalę i kierunek zmian, jakie zaszły od momentu opracowania Strategii.

6.7. Czy widoczne są oczekiwane efekty interwencji oraz zmiany przestrzenne dla poszczególnych OSI? Jeżeli tak, to jakie?

Dostępne informacje wskazują, że w poszczególnych Obszarach Strategicznej Interwencji widoczna jest realizacja działań ukierunkowanych na ograniczanie zidentyfikowanych barier rozwojowych oraz wzmacnianie potencjałów endogenicznych tych obszarów. Raport z monitorowania realizacji SRWŁ 2030 za 2025 rok potwierdza, że wsparcie było kierowane zgodnie z założeniami przyjętymi dla poszczególnych typów OSI, obejmując m.in. rozwój infrastruktury, poprawę dostępności usług, wzmacnianie przedsiębiorczości, działania związane z transformacją energetyczną oraz rozwój współpracy ponadlokalnej.

W przypadku poszczególnych OSI można wskazać widoczne rezultaty rzeczowe podejmowanych interwencji. W ramach Miast Odzyskanych Szans realizowane były projekty służące wzmacnianiu funkcji społecznych i gospodarczych miast średnich tracących funkcje, w tym inwestycje infrastrukturalne oraz działania wspierające rozwój lokalny. W Obszarach Aktywnej Integracji kierowane wsparcie odpowiadało na problemy związane z zagrożeniem marginalizacją, obejmując m.in. inwestycje poprawiające warunki życia mieszkańców oraz rozwój lokalnej infrastruktury. W przypadku Obszaru Nowej Energii widoczne są już pierwsze efekty uruchomienia procesu transformacji poprzez realizację projektów dotyczących przedsiębiorstw, kompetencji mieszkańców, infrastruktury energetycznej oraz zagospodarowania przestrzeni. Natomiast w przypadku Miejskich Obszarów Funkcjonalnych istotnym efektem jest wdrożenie mechanizmu Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych oraz rozwój współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego. W Obszarze Zielonej Gospodarki interwencja ukierunkowana jest na wykorzystanie potencjałów przyrodniczych, rozwój turystyki oraz wzmacnianie odporności środowiskowej.

Jednocześnie należy podkreślić, że dostępne dane monitoringowe pozwalają przede wszystkim ocenić skalę i strukturę podejmowanych działań, natomiast nie umożliwiają pełnej oceny długookresowych efektów rozwojowych ani rzeczywistych zmian przestrzennych zachodzących w obrębie poszczególnych OSI. Ocena tego rodzaju wymagałaby przeprowadzenia pogłębionych badań ewaluacyjnych, obejmujących analizę zmian wskaźników społeczno-gospodarczych, porównanie sytuacji obszarów objętych interwencją w czasie oraz ocenę, na ile obserwowane zmiany są wynikiem działań podejmowanych w ramach SRWŁ 2030.

Warto przy tym zauważyć, że opinie respondentów wskazują na dostrzegalność części pozytywnych zmian zachodzących na obszarach objętych interwencją, szczególnie w zakresie poprawy infrastruktury, zwiększenia dostępności wsparcia oraz większej koncentracji działań publicznych na obszarach wymagających szczególnej uwagi. Jednocześnie część uczestników badania wskazywała, że efekty interwencji powinny być oceniane nie tylko przez pryzmat liczby zrealizowanych projektów, ale przede wszystkim poprzez ich trwały wpływ na atrakcyjność gospodarczą, jakość życia mieszkańców i zdolność obszarów do samodzielnego rozwoju.

6.8. Czy instrumenty i rozwiązania w zakresie realizacji wymiaru terytorialnego Strategii są odpowiednie?

Ocena adekwatności instrumentów realizacji wymiaru terytorialnego Strategii jest zróżnicowana w zależności od typu Obszaru Strategicznej Interwencji. Przyjęte rozwiązania w największym stopniu odpowiadają specyfice Obszaru Nowej Energii, dla którego ustanowiono dedykowany mechanizm wsparcia w postaci Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji oraz Priorytetu 9 programu Fundusze Europejskie dla Łódzkiego 2021-2027. Skoncentrowanie środków i określenie katalogu działań odpowiadających specyfice transformacji górniczo-energetycznej pozwala na bardziej ukierunkowaną reakcję na zidentyfikowane wyzwania tego obszaru.

Relatywnie zaawansowanym rozwiązaniem są również instrumenty kierowane do Miejskich Obszarów Funkcjonalnych, w szczególności mechanizm Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych. Należy jednak zaznaczyć, że rozwiązanie to jest nadal na etapie wdrażania, a pełna ocena jego skuteczności będzie możliwa dopiero po realizacji zaplanowanych przedsięwzięć i analizie ich efektów.

W przypadku pozostałych typów OSI instrumenty realizacji wymiaru terytorialnego mają w większym stopniu charakter preferencyjny niż dedykowany. Możliwość uzyskania dodatkowych punktów w ramach naborów programu Fundusze Europejskie dla Łódzkiego 2021-2027 stanowi mechanizm uwzględniania specyfiki terytorialnej, jednak – jak wskazywali respondenci – nie zawsze jest on postrzegany jako rozwiązanie zapewniające rzeczywiste uprzywilejowanie obszarów wymagających szczególnego wsparcia. W opinii części uczestników badania sama preferencja punktowa nie tworzy wystarczająco silnego bodźca do kierowania interwencji na konkretne obszary ani nie zapewnia poczucia posiadania własnego, dedykowanego instrumentu rozwoju.

Oznacza to, że obecny system realizacji wymiaru terytorialnego Strategii jest częściowo adekwatny, jednak poziom jego ukierunkowania jest nierównomierny pomiędzy poszczególnymi OSI. Najbardziej zaawansowane rozwiązania dotyczą obszarów, dla których utworzono odrębne mechanizmy finansowe, natomiast w przypadku pozostałych OSI dominują instrumenty o charakterze horyzontalnym, które w ograniczonym stopniu wzmacniają ich specyficzne potrzeby rozwojowe.

W związku z powyższym zasadne jest rozważenie dalszego wzmacniania terytorialnego ukierunkowania interwencji poprzez rozwój dedykowanych instrumentów wsparcia dla poszczególnych typów OSI, dostosowanych do ich specyfiki i wyzwań rozwojowych. Takie rozwiązanie pozwoliłoby zwiększyć przejrzystość systemu wsparcia, wzmocnić identyfikację jednostek samorządu terytorialnego z przypisanym obszarem interwencji oraz lepiej ukierunkować środki publiczne na realizację celów Strategii.

7. Analiza i ocena systemu monitorowania Strategii.

7.1. Czy system monitoringu umożliwia skuteczne śledzenie postępów we wdrażaniu SRWŁ 2030?

System monitorowania SRWŁ 2030 umożliwia skuteczne śledzenie podstawowych postępów realizacji Strategii, jednak jego obecna konstrukcja w większym stopniu odpowiada funkcji sprawozdawczej i diagnostycznej niż pełnoprawnemu narzędziu bieżącego zarządzania strategicznego. System zapewnia regularne gromadzenie danych, ocenę zmian wartości wskaźników oraz analizę realizacji kluczowych elementów Strategii, co pozwala na identyfikację kierunków zmian zachodzących w województwie i ocenę czy rozwój regionu przebiega zgodnie z przyjętymi założeniami.

Mocną stroną systemu jest jego uporządkowana konstrukcja, oparta na zestawie wskaźników przypisanych do celów strategicznych i operacyjnych oraz cyklicznych raportach z realizacji Strategii. Przyjęty model monitorowania wykorzystuje przede wszystkim dane statystyki publicznej, co zapewnia ich porównywalność w czasie, dostępność oraz możliwość systematycznego obserwowania długookresowych procesów społeczno-gospodarczych. Uzupełnieniem analizy wskaźnikowej są informacje dotyczące realizacji Zintegrowanych Przedsięwzięć Strategicznych, projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej, działań podejmowanych na Obszarach Strategicznej Interwencji oraz innych przedsięwzięć wspierających realizację celów Strategii.

Pozytywnie należy ocenić również organizację procesu monitorowania. Raporty przygotowywane są cyklicznie, a bieżący monitoring prowadzony jest także przez poszczególne komórki organizacyjne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego. Pozwala to na uzyskanie informacji zarówno o ogólnych trendach rozwojowych, jak i o stanie realizacji konkretnych działań. Wyniki badań jakościowych wskazują, że uczestnicy procesu postrzegają system jako czytelny i dostarczający wiarygodnych informacji o podstawowych postępach wdrażania Strategii.

Jednocześnie skuteczność systemu jest ograniczona w kilku obszarach. Przede wszystkim obecny monitoring w większym stopniu odpowiada na pytanie „co się zmienia?” niż „dlaczego określone zmiany zachodzą i jakie działania należy podjąć?”. Zestaw wskaźników pozwala identyfikować odchylenia od zakładanych kierunków rozwoju, jednak w ograniczonym stopniu umożliwia ocenę przyczyn tych zmian oraz wpływu konkretnych interwencji realizowanych w ramach Strategii. Wynika to m.in. z faktu, że część wskaźników opisuje procesy makroekonomiczne, demograficzne lub środowiskowe, na które samorząd województwa w zasadzie nie ma wpływu.

Ograniczeniem pozostaje również zdolność systemu do szybkiego reagowania na nowe wyzwania. Tempo zmian społeczno-gospodarczych, technologicznych i geopolitycznych powoduje, że cykl raportowania oparty na danych statystyki publicznej nie zawsze pozwala odpowiednio wcześniej identyfikować pojawiające się zagrożenia i szanse rozwojowe. Dotyczy to w szczególności takich obszarów jak rozwój sztucznej inteligencji, cyberbezpieczeństwo, odporność infrastruktury

krytycznej, skutki transformacji energetycznej czy zmiany wynikające z sytuacji geopolitycznej po agresji Rosji na Ukrainę. Istotne jest, że część tych wyzwań została rozpoznana nie dzięki sygnałom generowanym przez system monitorowania, lecz poprzez dodatkowe analizy eksperckie oraz obserwację zmian zachodzących w otoczeniu regionu.

Dodatkowym wyzwaniem jest niewystarczająca integracja monitoringu SRWŁ 2030 z systemami monitorowania innych dokumentów strategicznych województwa. Poszczególne strategie sektorowe i programy regionalne stanowią istotne instrumenty realizacji celów SRWŁ 2030, jednak informacje o ich wdrażaniu pozostają w dużej mierze rozproszone. Ogranicza to możliwość uzyskania pełnego obrazu realizacji polityki rozwoju regionu oraz utrudnia ocenę wzajemnych powiązań pomiędzy poszczególnymi działaniami.

Warto również zwrócić uwagę na niewykorzystany potencjał informacji jakościowych. Województwo dysponuje wieloma źródłami wiedzy o potrzebach i wyzwaniach rozwojowych – m.in. wynikami warsztatów, badań ankietowych, spotkań z przedsiębiorcami, instytucjami otoczenia biznesu, środowiskiem naukowym czy beneficjentami projektów. Obecnie informacje te są jednak pozyskiwane i wykorzystywane w sposób rozproszony, a w ograniczonym stopniu stanowią element systemowego monitorowania Strategii.

Podsumowując, system monitorowania SRWŁ 2030 należy ocenić jako trafne i funkcjonujące narzędzie obserwacji postępów realizacji Strategii, zapewniające dostęp do wiarygodnych informacji o podstawowych procesach zachodzących w regionie. Jednocześnie jego potencjał jako narzędzia zarządzania strategicznego pozostaje częściowo niewykorzystany. Dalszy rozwój systemu powinien koncentrować się na zwiększeniu jego elastyczności, lepszym wykorzystaniu danych jakościowych, silniejszym powiązaniu z pozostałymi dokumentami strategicznymi województwa oraz rozwijaniu zdolności do wcześniejszego identyfikowania nowych wyzwań rozwojowych.

7.2. Czy wskaźniki zaproponowane w Strategii są właściwie dobrane pod kątem możliwości oceny stopnia i dynamiki postępu w realizacji przyjętych celów strategicznych i operacyjnych SRWŁ 2030?

Wskaźniki monitorowania stanowią podstawowe narzędzie oceny postępów realizacji Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030. Ich zadaniem jest dostarczanie informacji o zmianach zachodzących w regionie oraz umożliwienie oceny, czy obserwowane kierunki rozwoju są zgodne z założeniami przyjętymi w Strategii. Ocena ich trafności wymaga zatem rozważenia zarówno tego, czy mierniki odpowiadają zakresowi celów strategicznych i operacyjnych, jak również czy pozwalają na wiarygodną ocenę efektów działań podejmowanych w ramach realizacji Strategii.

Analiza przyjętego systemu wskaźników wskazuje, że zostały one dobrane poprawnie pod względem metodologicznym i zapewniają możliwość systematycznego monitorowania podstawowych procesów rozwojowych zachodzących w województwie. Zestaw obejmuje wszystkie cele strategiczne i operacyjne SRWŁ 2030, uwzględniając kluczowe obszary interwencji – gospodarkę, kapitał społeczny, środowisko, przestrzeń, transport, energetykę, usługi publiczne oraz zarządzanie przestrzenią. Przyjęto 33 wskaźniki, co należy uznać za rozwiązanie zachowujące równowagę pomiędzy potrzebą kompleksowej obserwacji rozwoju regionu a ograniczeniem obciążeń związanych z pozyskiwaniem i analizą danych.

Istotną zaletą obecnego systemu jest oparcie większości wskaźników na danych statystyki publicznej. Zapewnia to ich dostępność, porównywalność w czasie oraz możliwość regularnego śledzenia zmian

bez konieczności prowadzenia dodatkowych badań. Wskaźniki pozwalają na obserwację długookresowych trendów społecznych, gospodarczych i przestrzennych oraz ocenę czy województwo rozwija się w kierunku zgodnym z założeniami Strategii. Potwierdzeniem trafności tego podejścia jest fakt, że większość monitorowanych wskaźników wskazuje na utrzymanie zakładanych kierunków zmian, a przypadki odchylenia stanowią podstawę do dalszej analizy konkretnych obszarów problemowych.

Jednocześnie należy podkreślić, że właściwy dobór wskaźników nie oznacza, że sam zestaw mierników jest wystarczającym narzędziem do kompleksowej oceny realizacji Strategii. Obecny system w dużej mierze pełni funkcję diagnostyczną – pokazuje, co zmienia się w regionie, natomiast w ograniczonym stopniu odpowiada na pytanie, dlaczego dana zmiana zachodzi oraz jaki jest rzeczywisty wpływ działań podejmowanych przez Samorząd Województwa na osiągnięte rezultaty.

Ograniczenie to wynika przede wszystkim z charakteru części zastosowanych wskaźników. Wiele z nich odnosi się do szerokich procesów społeczno-gospodarczych, takich jak zmiany demograficzne, aktywność zawodowa, nakłady na działalność badawczo-rozwojową, poziom przedsiębiorczości czy stan środowiska. Są to mierniki istotne z punktu widzenia oceny sytuacji rozwojowej województwa, jednak pozostają one pod wpływem licznych czynników zewnętrznych, a możliwości bezpośredniego oddziaływania samorządu województwa na ich wartości są ograniczone. Tym samym nie zawsze pozwalają jednoznacznie ocenić skuteczność interwencji realizowanych w ramach SRWŁ 2030.

Podobne wnioski wynikają z badań jakościowych. Respondenci wskazywali, że obecny zestaw wskaźników dobrze obrazuje kierunek zmian zachodzących w regionie, jednak nie zawsze pozwala ocenić efekty konkretnych działań podejmowanych przez instytucje odpowiedzialne za realizację Strategii. Zwracano uwagę, że część mierników opisuje zjawiska, na które samorząd posiada jedynie ograniczony wpływ, a ich wartości są w większym stopniu konsekwencją zmian krajowych i globalnych niż regionalnych interwencji.

Nie oznacza to jednak konieczności istotnego rozszerzania lub przebudowywania obecnego zestawu wskaźników. Nadmierne rozbudowanie systemu mogłoby prowadzić do zwiększenia wysiłku jego obsługi bez proporcjonalnego wzrostu wartości informacyjnej. Obecny zestaw 33 wskaźników można uznać za adekwatny jako podstawowy system monitorowania zmian rozwojowych w regionie – obejmuje najważniejsze obszary Strategii, wykorzystuje dostępne i porównywalne źródła danych oraz umożliwia obserwację dynamiki procesów w czasie.

Kluczowym wyzwaniem nie jest więc sama konstrukcja listy wskaźników, lecz uzupełnienie ich o dodatkowe źródła wiedzy pozwalające na pełniejszą interpretację zachodzących zmian. Sama obserwacja wartości wskaźników nie umożliwia bowiem identyfikacji nowych wyzwań rozwojowych, wyjaśnienia przyczyn obserwowanych trendów ani oceny rzeczywistego wpływu prowadzonych działań. Funkcję tę powinny pełnić cykliczne pogłębione analizy diagnostyczne oraz badania jakościowe prowadzone wśród interesariuszy regionu – przedsiębiorców, jednostek samorządu terytorialnego, instytucji otoczenia biznesu, środowiska naukowego i organizacji społecznych.

Takie podejście jest szczególnie istotne w warunkach dynamicznych zmian społeczno-gospodarczych, w których znaczenie zyskują zjawiska trudne do uchwycenia za pomocą klasycznych wskaźników statystycznych, takie jak odporność regionu, skutki transformacji energetycznej, rozwój sztucznej inteligencji, bezpieczeństwo cyfrowe czy zmiany modeli funkcjonowania gospodarki. Ich identyfikacja

wymaga nie tylko analizy danych ilościowych, ale również stałego kontaktu z podmiotami funkcjonującymi w regionalnym ekosystemie.

Podsumowując, wskaźniki przyjęte w SRWŁ 2030 należy ocenić jako właściwie dobrane do podstawowej funkcji monitorowania realizacji Strategii. Ich liczba i zakres zapewniają możliwość systematycznej obserwacji kluczowych procesów rozwojowych bez nadmiernego obciążenia systemu. Jednocześnie same wskaźniki nie powinny być traktowane jako jedyne źródło oceny stopnia realizacji celów strategicznych i operacyjnych. Dla zapewnienia wiarygodnego i użytecznego zarządczo systemu monitorowania konieczne jest ich uzupełnienie o regularne badania diagnostyczne i jakościowe, które pozwolą interpretować obserwowane zmiany, identyfikować nowe wyzwania oraz oceniać rzeczywisty wpływ prowadzonej polityki rozwoju.

7.3. Czy system monitoringu umożliwia ujawnienie istotnych problemów zakłócających wdrażanie SRWŁ 2030?

Jednym z istotnych zadań systemu monitorowania Strategii powinno być nie tylko dokumentowanie postępów jej realizacji, ale również identyfikowanie problemów i czynników, które mogą ograniczać skuteczność podejmowanych działań. Oznacza to, że skuteczny system monitoringu powinien umożliwiać nie tylko odpowiedź na pytanie, czy zakładane rezultaty są osiągnięte, ale również wskazywać, dlaczego pojawiają się odchylenia oraz jakie działania korygujące mogą być potrzebne.

Analiza funkcjonowania systemu monitorowania SRWŁ 2030 wskazuje, że obecne rozwiązania w ograniczonym stopniu pełnią taką funkcję. System skutecznie umożliwia obserwację podstawowych trendów rozwojowych oraz ocenę postępów realizacji Strategii poprzez analizę wartości wskaźników, informacji o realizowanych projektach, Zintegrowanych Przedsięwzięciach Strategicznych oraz działaniach podejmowanych przez Samorząd Województwa. Pozwala zatem identyfikować sytuacje, w których obserwowane wartości odbiegają od zakładanych kierunków zmian.

Jednocześnie możliwości ujawniania problemów zakłócających wdrażanie Strategii są ograniczone, ponieważ obecny system w dużej mierze opiera się na obserwacji efektów końcowych, a nie na monitorowaniu czynników wpływających na ich osiągnięcie. Wskaźniki pokazują przede wszystkim, co się zmienia, natomiast w znacznie mniejszym stopniu pozwalają określić, co powoduje daną zmianę oraz czy wynika ona z problemów we wdrażaniu Strategii.

W praktyce oznacza to, że system może ujawnić problem dopiero w sytuacji, gdy znajdzie on odzwierciedlenie w wartości monitorowanego wskaźnika. Przykładowo, istotne pogorszenie sytuacji środowiskowej mogłoby zostać zauważone w przypadku znaczącej zmiany wskaźników dotyczących jakości powietrza, powierzchni terenów zieleni czy zasobów środowiska. Sam monitoring nie pozwoliłby jednak wcześniej zidentyfikować przyczyn takiej zmiany ani ostrzec o pojawiających się zagrożeniach. Podobnie w przypadku procesów gospodarczych, społecznych czy technologicznych – sygnał w systemie pojawi się przede wszystkim wtedy, gdy zjawisko osiągnie skalę mierzalną w dostępnych danych statystycznych.

Ograniczenie to wynika przede wszystkim z charakteru przyjętych wskaźników. Większość z nich służy do obserwacji długookresowych procesów rozwojowych, natomiast nie mierzy bezpośrednio ryzyk wdrażania Strategii, barier realizacyjnych, problemów beneficjentów, trudności instytucjonalnych czy zmian w otoczeniu, które mogą wpływać na skuteczność podejmowanych działań. System nie obejmuje również regularnego, pogłębionego badania opinii i doświadczeń podmiotów

uczestniczących w realizacji polityki rozwoju, które często jako pierwsze dostrzegają pojawiające się bariery.

Potwierdzają to wyniki badań jakościowych. Respondenci wskazywali, że monitoring dobrze pokazuje stopień realizacji Strategii i wartości wskaźników, jednak słabiej wspiera rozpoznawanie przyczyn problemów. Podkreślano, że wiele trudności pojawia się na poziomie konkretnych przedsięwzięć i beneficjentów, a ich identyfikacja często zależy od aktywnego zgłoszenia problemu przez zainteresowane podmioty, a nie od działania samego systemu monitorowania. Jak zauważył jeden z respondentów: „*Jeżeli sam nie zasygnalizuje problemu, nie zadzwoni, nie przyjdzie (.) to my nie jesteśmy w stanie zobaczyć jego problemu*”.

Istotnym ograniczeniem pozostaje również czas reakcji systemu. Oparcie monitoringu głównie o dane statystyki publicznej zapewnia ich wiarygodność i porównywalność, ale jednocześnie oznacza opóźnienie w dostępie do informacji. W przypadku dynamicznych zmian gospodarczych, technologicznych czy społecznych dane statystyczne mogą opisywać sytuację, która nie odpowiada już aktualnym warunkom realizacji Strategii. Dotyczy to szczególnie nowych wyzwań, które pojawiły się po przyjęciu SRWŁ 2030, takich jak wybuch wojny w Ukrainie, pandemia COVID-19 i długotrwały wpływ tych zjawisk na gospodarkę i społeczeństwo, gwałtowny rozwój sztucznej inteligencji czy rosnące zagrożenia dla cyberbezpieczeństwa.

Warto jednocześnie zauważyć, że województwo posiada potencjalnie szerszy zasób informacji, który mógłby wspierać identyfikację problemów rozwojowych. Są to m.in. informacje pozyskiwane podczas konsultacji, spotkań z beneficjentami, współpracy z przedsiębiorcami, jednostkami samorządu terytorialnego, instytucjami otoczenia biznesu czy środowiskiem naukowym. Obecnie informacje te pozostają jednak rozproszone pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi i nie są w pełni wykorzystywane jako element systemu monitorowania Strategii.

Podsumowując, system monitorowania SRWŁ 2030 umożliwia identyfikację podstawowych odchyleń od zakładanych kierunków rozwoju oraz problemów widocznych w wartościach wskaźników, jednak jego zdolność do ujawniania problemów zakłócających wdrażanie Strategii jest ograniczona. Obecny system ma przede wszystkim charakter reaktywny – pozwala dostrzec skutki problemów, które już wystąpiły, natomiast w mniejszym stopniu umożliwia ich wcześniejsze rozpoznanie. Zwiększenie jego użyteczności wymagałoby uzupełnienia monitoringu wskaźnikowego o regularne analizy diagnostyczne, badania jakościowe oraz systematyczne wykorzystanie wiedzy partnerów regionalnych.

7.4. Czy wszystkie wskaźniki są możliwe do monitorowania/osiągnięcia? Jeśli nie, to jakie nowe/zmienione wskaźniki należałoby zaproponować?

Analiza systemu monitorowania SRWŁ 2030 wskazuje, że przyjęty zestaw wskaźników jest możliwy do systematycznego monitorowania. Wszystkie wskaźniki zostały przypisane do konkretnych celów strategicznych i operacyjnych oraz posiadają określone źródła danych, co umożliwia ich regularną obserwację w ramach raportu z monitorowania realizacji Strategii. W trakcie przeprowadzonych badań nie zidentyfikowano wskaźników, których monitorowanie byłoby niemożliwe ze względu na brak danych, problemy metodologiczne lub brak dostępu do informacji.

Potwierdzają to zarówno analiza dokumentów, jak i wyniki badań jakościowych. W raportach monitoringowych nie wskazywano problemów związanych z brakiem możliwości pozyskania danych dla przyjętych mierników, a przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego uczestniczący w

badaniach nie zgłaszali istotnych braków w tym zakresie. Przyjęcie wskaźników opartych w większości na danych statystyki publicznej okazało się rozwiązaniem zapewniającym ciągłość i porównywalność monitorowania w czasie.

Jednocześnie możliwość monitorowania wskaźników nie oznacza automatycznie, że wszystkie wartości docelowe są w pełni osiągalne. W tym zakresie należy uwzględnić charakter poszczególnych mierników oraz zakres wpływu Samorządu Województwa na obserwowane procesy. Część wskaźników odnosi się do szerokich zjawisk społecznych, gospodarczych i środowiskowych, których dynamika zależy od wielu czynników zewnętrznych – zarówno krajowych, jak i globalnych. Dotyczy to m.in. wskaźników związanych z demografią, rynkiem pracy, działalnością badawczo-rozwojową czy zmianami środowiskowymi.

W przypadku takich mierników ewentualne nieosiągnięcie wartości docelowych nie powinno być interpretowane wyłącznie jako brak skuteczności działań realizowanych w ramach SRWŁ 2030. Wartości wskaźników są bowiem rezultatem oddziaływania wielu czynników, z których część pozostaje poza możliwością bezpośredniego oddziaływania polityki regionalnej. Szczególnie istotne znaczenie miały tu zmiany otoczenia społeczno-gospodarczego po przyjęciu Strategii, w tym pandemia COVID-19, kryzys energetyczny, wysoka inflacja, wojna w Ukrainie oraz przyspieszenie zmian technologicznych.

Nie oznacza to jednak, że obecny zestaw wskaźników wymaga zasadniczej przebudowy. Przyjęta liczba i zakres mierników zapewniają właściwy kompromis pomiędzy kompleksowością systemu a jego wykonalnością organizacyjną. Rozszerzenie listy wskaźników nie musi prowadzić do zwiększenia wartości informacyjnej monitoringu, natomiast może zwiększyć obciążenia związane z pozyskiwaniem, analizą i interpretacją danych.

Jednocześnie, podobnie jak wskazano w przypadku oceny trafności wskaźników, dalszy rozwój systemu nie powinien koncentrować się przede wszystkim na poszukiwaniu nowych mierników, lecz na lepszym wykorzystaniu istniejących danych oraz ich uzupełnieniu o dodatkowe źródła informacji. Obecny zestaw wskaźników dobrze opisuje kierunki zmian zachodzących w regionie, natomiast w ograniczonym stopniu pozwala ocenić przyczyny tych zmian oraz wpływ konkretnych działań podejmowanych w ramach Strategii.

Dlatego ewentualne modyfikacje systemu powinny dotyczyć przede wszystkim sposobu interpretacji wskaźników oraz powiązania ich z pogłębionymi analizami diagnostycznymi i badaniami jakościowymi. W szczególności wskazane byłoby regularne prowadzenie analiz trendów społeczno-gospodarczych oraz badań wśród interesariuszy regionu, które pozwoliłyby wyjaśniać przyczyny zmian wartości wskaźników i identyfikować nowe wyzwania rozwojowe.

Podsumowując, wszystkie wskaźniki przyjęte w SRWŁ 2030 są możliwe do monitorowania, a obecny system zapewnia ciągłość obserwacji podstawowych procesów rozwojowych. Nie ma potrzeby wprowadzania nowych mierników wyłącznie w celu zwiększenia zakresu monitoringu. Kluczowym wyzwaniem pozostaje nie dostępność danych, lecz zwiększenie użyteczności zarządczej systemu poprzez lepszą interpretację wskaźników oraz uzupełnienie monitoringu ilościowego o analizy jakościowe i diagnostyczne.

7.5. Jakie są przyczyny braku osiągnięcia zakładanych celów mierzonych wskaźnikami statystycznymi?

Analiza wartości wskaźników monitorowania SRWŁ 2030 wskazuje, że w zdecydowanej większości przypadków obserwowane zmiany pozostają zgodne z zakładanymi kierunkami rozwoju. Nieliczne wskaźniki, dla których nie osiągnięto zakładanych wartości lub trendów, nie wskazują na nieskuteczność realizacji Strategii, lecz wynikają przede wszystkim ze specyfiki monitorowanych procesów oraz oddziaływania czynników pozostających poza bezpośrednim wpływem Samorządu Województwa.

Do wskaźników, w przypadku których wystąpiły odchylenia od przyjętych założeń, należą:

nakłady wewnętrzne na działalność B+R w relacji do PKB – wartość wskaźnika w województwie łódzkim pozostaje niższa od średniej krajowej (0,91% wobec 1,21% w roku bazowym). Poziom nakładów na działalność badawczo-rozwojową zależy od wielu czynników, w tym aktywności przedsiębiorstw, decyzji inwestycyjnych sektora prywatnego oraz krajowych i europejskich uwarunkowań finansowania B+R, dlatego wpływ regionalnej polityki rozwoju na jego wartość jest ograniczony;

liczba osób objętych usługami opiekuńczymi na 1000 osób w wieku 65 lat i więcej – mimo założenia wzrostu wskaźnika do 20 osób w 2030 r., jego wartość zmniejszyła się z 14,6 w 2019 r. do 12,8 w 2024 r. Zjawisko to należy interpretować w kontekście dynamicznych zmian demograficznych, rosnącego zapotrzebowania na usługi opiekuńcze oraz wyzwań organizacyjnych związanych z rozwojem systemu wsparcia osób starszych;

udział powierzchni terenów zieleni w miastach w powierzchni ogółem – wskaźnik zmniejszył się z 5,97% w 2019 r. do 4,14% w 2024 r., mimo założenia utrzymania tendencji wzrostowej. Należy jednak zauważyć, że przyjęta wartość docelowa („więcej niż w roku bazowym”) nie określała konkretnego poziomu wzrostu, a sam wskaźnik jest podatny na zmiany klasyfikacji terenów oraz procesy przestrzenne zachodzące w miastach;

lesistość województwa – wartość wskaźnika nieznacznie spadła z 21,5% w 2019 r. do 21,4% w 2024 r., podczas gdy zakładano coroczny wzrost. Na poziom lesistości wpływają przede wszystkim długookresowe procesy gospodarki leśnej, zmiany sposobu użytkowania gruntów oraz uwarunkowania środowiskowe, które wykraczają poza zakres bezpośredniego oddziaływania Strategii.

W przypadku pozostałych wskaźników nie stwierdzono istotnych problemów z możliwością ich monitorowania ani osiągania zakładanych kierunków zmian. Warto również podkreślić, że część wartości docelowych została określona w momencie opracowywania Strategii, przed wystąpieniem szeregu nieprzewidywanych czynników zewnętrznych, takich jak pandemia COVID-19, kryzys energetyczny, wysoka inflacja czy wojna w Ukrainie. Czynniki te wpłynęły na przebieg wielu procesów społeczno-gospodarczych i spowolniły tempo osiągania części zakładanych rezultatów.

Analiza wskazuje zatem, że przypadki nieosiągnięcia wartości docelowych pojedynczych wskaźników nie wynikają z niewłaściwej realizacji SRWŁ 2030, lecz są konsekwencją specyfiki monitorowanych zjawisk, ograniczonego wpływu samorządu województwa oraz zmiennych uwarunkowań zewnętrznych. Ocena stopnia realizacji Strategii powinna uwzględniać nie tylko osiągnięcie wartości wskaźników, ale również kontekst ich zmian oraz rzeczywiste możliwości oddziaływania polityki regionalnej.

8. Wypracowanie wniosków i rekomendacji w zakresie ewentualnych zmian mających służyć aktualizacji SRWŁ 2030 i podniesieniu jakości merytorycznej, metodologicznej i operacyjnej dokumentu.

8.1. Jakie są rekomendowane działania mające na celu efektywniejszą realizację Strategii?

1. Wzmocnić operacyjny wymiar Strategii poprzez jednoznaczne powiązanie celów strategicznych z instrumentami realizacji, Zintegrowanymi Przedsięwzięciami Strategicznymi, Obszarami Strategicznej Interwencji oraz modelem struktury funkcjonalno-przestrzennej.
2. Wprowadzić cel horyzontalny dotyczący odporności regionu jako zasadę prowadzenia polityki rozwoju we wszystkich obszarach Strategii.
3. Wzmocnić zagadnienia technologiczne i cyfrowe, w tym sztuczną inteligencję, jako element horyzontalny przenikający wszystkie kierunki działań Strategii.
4. Kontynuować wspierające podejście do wyzwań demografii i rynku pracy poprzez rozszerzenie działań dotyczących zatrzymania młodych mieszkańców, starzenia się społeczeństwa oraz kompetencji przyszłości.
5. Wzmocnić terytorialny wymiar Strategii poprzez powiązanie modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej z instrumentami wdrażania oraz doprecyzowanie i finansowe wzmocnienie Obszarów Strategicznej Interwencji.
6. Rozdzielić diagnozę społeczno-gospodarczą od raportu monitoringowego poprzez opracowywanie cyklicznej diagnozy jako odrębnego, wyczerpującego dokumentu analitycznego.
7. Wprowadzić systematyczny monitoring trendów globalnych obejmujący zmiany technologiczne, społeczne, klimatyczne i geopolityczne jako element monitorowania Strategii.
8. Wprowadzić moduł badań partycypacyjnych, obejmujący cykliczne badania CAWI i IDI wśród beneficjentów oraz interesariuszy Strategii.
9. Wzmocnić komunikację Strategii oraz uprościć sposób prezentacji treści i wyników monitorowania.

Szczegóły omówiono w kolejnym rozdziale.

8.2. Czy w związku z zaistniałymi i zachodzącymi zmianami istnieje potrzeba zmiany podejścia do rozwoju regionu i weryfikacji zapisów Strategii? Jeśli tak, to jakie obszary tematyczne należałoby uwzględnić w aktualizowanej Strategii?

Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 pozostaje dokumentem aktualnym pod względem kierunków rozwoju i nie wymaga zasadniczej zmiany podejścia do polityki rozwoju regionu. Wyniki ewaluacji wskazują natomiast na potrzebę zmiany podejścia do monitorowania i komunikacji realizacji Strategii.

Monitoring powinien pełnić funkcję nie tylko sprawozdawczą, ale przede wszystkim zarządczą. Oprócz śledzenia wskaźników powinien dostarczać bieżącej wiedzy o nowych trendach, identyfikować zagrożenia i oceniać skuteczność podejmowanych działań. Taki system stanowi

wsparcie procesu decyzyjnego na poziomie regionalnym, dostarcza argumentów w negocjacjach z administracją rządową i instytucjami europejskimi oraz pozwala wiarygodnie wykazać efekty prowadzonej polityki rozwoju.

Równocześnie należy wzmocnić komunikację Strategii i wyników monitorowania. Mimo że Strategia jest podstawowym dokumentem rozwoju województwa, jej założenia i efekty realizacji pozostają słabo rozpoznawalne wśród mieszkańców i części interesariuszy. Bardziej przejrzysta i aktywna komunikacja zwiększyłaby transparentność działań samorządu, ułatwiła ocenę osiągniętych rezultatów oraz wzmocniła zaangażowanie partnerów w realizację celów Strategii.

8.3. Jakie powinny być nowe cele i kierunki działań Strategii?

Wyniki ewaluacji nie wskazują na potrzebę formułowania całkowicie nowych celów strategicznych. Dotychczasowe cele pozostają aktualne i odpowiadają najważniejszym wyzwaniom rozwojowym województwa. Zasadne jest natomiast uzupełnienie Strategii o nowy cel horyzontalny dotyczący budowania odporności regionu na przyszłe wyzwania. Powinien on stanowić zasadę prowadzenia polityki rozwoju we wszystkich obszarach interwencji i uwzględniać zdolność regionu do reagowania na zmiany gospodarcze, społeczne, technologiczne, klimatyczne i geopolityczne oraz szybkiego odbudowywania potencjału rozwojowego po wystąpieniu sytuacji kryzysowych.

Jednocześnie rekomenduje się wzmocnienie istniejących kierunków działań poprzez włączenie zagadnień sztucznej inteligencji, cyberbezpieczeństwa oraz odporności systemowej jako przekrojowych elementów wszystkich obszarów Strategii. Obszary te nie wymagają tworzenia odrębnych celów operacyjnych, lecz powinny być uwzględniane przy planowaniu i realizacji działań w zakresie gospodarki, usług publicznych, edukacji, rynku pracy, ochrony środowiska, infrastruktury oraz zarządzania publicznego. Takie podejście zwiększy zdolność Strategii do reagowania na przyszłe wyzwania bez naruszania jej obecnej struktury.

9 Wnioski końcowe i rekomendacje

Przeprowadzona ewaluacja objęła ocenę aktualności diagnozy społeczno-gospodarczej, trafności celów strategicznych i operacyjnych, systemu wdrażania i monitorowania Strategii, funkcjonowania Zintegrowanych Przedsięwzięć Strategicznych, wymiaru terytorialnego oraz zdolności dokumentu do reagowania na zmieniające się uwarunkowania rozwoju regionu. Dokument powstał w oparciu o wyniki analizy danych zastanych, wnioski z indywidualnych wywiadów pogłębionych i warsztatów panelowych oraz badania ankietowe CAWI. Poszczególne elementy badania pozwoliły spojrzeć na Strategię z wielu różnych perspektyw, a jednak prowadzą do podobnych wniosków dotyczących jej ogólnej jakości, aktualności oraz kierunków dalszego doskonalenia.

Ze względu na obszerność tabeli rekomendacji pełną wersję tabeli z wnioskami z raportu zamieszczono w załączniku.

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania ¹⁰⁴	Sposób wdrożenia rekomendacji	Potencjalne trudności i ograniczenia
1.	Wzmocnić operacyjny wymiar Strategii poprzez jednoznaczne powiązanie celów strategicznych z instrumentami realizacji, Zintegrowanymi Przedsięwzięciami Strategicznymi, Obszarami Strategicznej Interwencji oraz modelem struktury funkcjonalno-przestrzennej	Uzasadnione byłoby doprecyzowanie powiązań między diagnozą, celami, ZPS, OSI i modelem przestrzennym, ponieważ obecna struktura Strategii nie zapewnia pełnej przejrzystości tych relacji. Wzmocnienie operacyjności dokumentu mogłoby zwiększyć jego użyteczność zarządczą oraz ułatwić interesariuszom identyfikację własnej roli w systemie polityki rozwoju. Wyjaśnienie powiązań z OSI i modelem przestrzennym byłoby szczególnie korzystne, ponieważ oba narzędzia pełnią funkcję terytorialną, która obecnie nie jest w pełni odzwierciedlona w logice wdrażania. Dodatkowo zasadne byłoby oparcie priorytetyzacji działań na faktycznych prerogatywach samorządu województwa oraz dostępnych instrumentach finansowania, tak aby koncentrować działania na obszarach, w których UMWł posiada realną możliwość oddziaływania.	• Luka między modelem przestrzennym a narzędziami realizacji • Potrzeba integracji perspektywy ZPS i modelu przestrzennego • Brak operacyjności i finansowania części OSI • Trudności w monitorowaniu niespójnego systemu planowania • Potrzeba uwypuklenia logiki interwencji i	Wskazane byłoby opracowanie w Strategii odrębnej sekcji prezentującej logikę interwencji, obejmującej powiązania diagnoza – cele – ZPS – instrumenty – projekty. Dla każdego celu strategicznego można wskazać konkretne instrumenty realizacji oraz przypisać je do odpowiednich ZPS i OSI, wyjaśniając ich rolę w modelu przestrzennym. Przygotowanie matrycy powiązań oraz infografiki mogłoby zwiększyć przejrzystość dokumentu. W dokumentach wykonawczych warto doprecyzować odpowiedzialność instytucjonalną, a w systemie monitorowania uwzględnić ocenę stopnia realizacji tych powiązań.	Możliwe trudności we wdrażaniu realizacji obejmują konieczność przebudowy istniejących zapisów, uzgodnienia międzywydziałowe oraz ryzyko przeciążenia dokumentu nadmiarem powiązań. Wymaga to także precyzyjnego określenia kompetencji instytucji i aktualizacji dokumentów wykonawczych.

¹⁰⁴Uszczegółowienie wniosków znajduje się w załączniku.

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania ¹⁰⁴	Sposób wdrożenia rekomendacji	Potencjalne trudności i ograniczenia
			powiązania z oceną skuteczności		
2.	Wprowadzić cel horyzontalny dotyczący odporności regionu jako zasadę prowadzenia polityki rozwoju we wszystkich obszarach Strategii	Wskazane byłoby ujęcie odporności jako zasady prowadzenia polityki rozwoju, ponieważ region funkcjonuje w warunkach dynamicznych zmian geopolitycznych, technologicznych, klimatycznych i demograficznych. Dodanie celu horyzontalnego mogłoby zapewnić spójne podejście do wzmacniania odporności instytucjonalnej, społecznej, gospodarczej i środowiskowej oraz ułatwić powiązanie działań operacyjnych, ZPS i OSI z długookresową stabilnością rozwoju. Włączenie odporności do systemu monitorowania byłoby korzystne, ponieważ umożliwiłoby ocenę zdolności regionu do reagowania na wstrząsy. W badaniach podkreślano, że bezpieczeństwo energetyczne, surowcowe, infrastruktury krytycznej oraz cyberbezpieczeństwo powinny zostać wyraźniej zaakcentowane jako kluczowe elementy odporności regionu.	• Odporność jako nadrzędna zasada prowadzenia polityki rozwoju • Horyzontalny wymiar odporności w obliczu procesów długofalowych • Potrzeba uzupełnienia kierunków rozwoju o perspektywę bezpieczeństwa • Bezpieczeństwo jako czynnik warunkujący rozwój regionalny • Zasada gotowości na etapie	Uzasadnione byłoby dopisanie w Strategii drugiego celu horyzontalnego definiującego odporność jako zasadę realizacji wszystkich działań. Można wskazać, w jaki sposób odporność przenika cele strategiczne, ZPS i OSI, oraz doprecyzować działania operacyjne wzmacniające odporność w każdym obszarze. W systemie monitorowania warto wprowadzić i moduły analityczne oceniające odporność regionu. W dokumentach wykonawczych można uwzględnić odporność jako kryterium projektowania instrumentów finansowych i wyboru projektów. Warto doprecyzować działania operacyjne wzmacniające bezpieczeństwo energetyczne, surowcowe, infrastruktury krytycznej oraz	Wdrożenie wymaga szerokiej koordynacji międzysektorowej oraz doprecyzowania nowych wskaźników. Ograniczeniem może być brak gotowych narzędzi pomiaru odporności oraz konieczność aktualizacji wielu dokumentów wykonawczych.

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania ¹⁰⁴	Sposób wdrożenia rekomendacji	Potencjalne trudności i ograniczenia
			projektowania polityk publicznych	cyberbezpieczeństwo, traktując je jako kluczowe komponenty odporności regionu i uwzględniając w projektowaniu instrumentów finansowych oraz kryteriów wyboru projektów.	
3.	Wzmocnić zagadnienia technologiczne i cyfrowe, w tym sztuczną inteligencję, jako element horyzontalny przenikający wszystkie kierunki działań Strategii	Uzasadnione byłoby rozszerzenie podejścia do technologii i sztucznej inteligencji, ponieważ obecne zapisy Strategii ujmują je głównie w kontekście cyfryzacji, nie odzwierciedlając ich wpływu na rynek pracy, edukację, administrację, bezpieczeństwo oraz rozwój gospodarczy. Włączenie technologii jako zagadnienia horyzontalnego mogłoby zwiększyć spójność działań operacyjnych, poprawić zdolność regionu do reagowania na zmiany technologiczne oraz zapewnić lepsze powiązanie ZPS i OSI z procesami automatyzacji i cyfryzacji. W systemie monitorowania byłoby to korzystne, ponieważ umożliwiłoby ocenę wpływu	- Ewolucja postrzegania cyfryzacji i AI jako kluczowych czynników rozwoju - Potrzeba wyjścia poza ogólne sformułowania i monitorowania wpływu AI - Potrzeba horyzontalnego ujęcia technologii w całym systemie wdrażania - Przekrojowy wpływ AI na	Wskazane byłoby doprecyzowanie w Strategii roli technologii i AI jako zagadnienia horyzontalnego oraz opisanie ich wpływu na wszystkie cele strategiczne. Można rozszerzyć działania operacyjne o elementy dotyczące kompetencji cyfrowych, automatyzacji, cyberbezpieczeństwa i wykorzystania AI w usługach publicznych. W systemie monitorowania warto wprowadzić moduł analityczny dotyczący trendów technologicznych oraz oceny wpływu technologii na rynek pracy i jakość usług publicznych. W dokumentach wykonawczych można wskazać instrumenty	Ograniczeniem jest szybkie tempo zmian technologicznych, brak jednolitego systemu monitorowania trendów oraz konieczność podnoszenia kompetencji cyfrowych w administracji. Wymaga to także dodatkowych zasobów finansowych i kadrowych.

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania ¹⁰⁴	Sposób wdrożenia rekomendacji	Potencjalne trudności i ograniczenia
		technologii na kluczowe procesy rozwojowe.	konkurencyjność i życie społeczne Konieczność przekrojowego włączenia AI do różnych obszarów polityki rozwoju	wspierające wdrażanie technologii w projektach realizowanych w ramach ZPS i OSI. Warto doprecyzować rolę technologii w obszarze bezpieczeństwa, obejmując zagadnienia ochrony infrastruktury krytycznej, cyberbezpieczeństwa oraz wykorzystania AI w systemach bezpieczeństwa publicznego.	
4.	Kontynuować wspierające podejście do wyzwań demografii i rynku pracy poprzez rozszerzenie działań dotyczących zatrzymania młodych mieszkańców, starzenia się społeczeństwa oraz	Uzasadnione byłoby rozwinięcie podejścia do demografii, ponieważ obecne zapisy Strategii nie w pełni odzwierciedlają skalę depopulacji, starzenia się społeczeństwa oraz odpływu talentów. Wzmocnienie tego obszaru mogłoby poprawić adekwatność działań operacyjnych oraz zwiększyć zdolność regionu do reagowania na zmiany struktury ludności. Włączenie demografii do systemu monitorowania byłoby korzystne, ponieważ umożliwiłoby ocenę wpływu trendów demograficznych na	- Gwałtowne przyspieszenie zjawisk demograficznych - Zjawisko „pułapki niedoboru talentów” (brain drain) - Wpływ starzenia się na gospodarkę i usługi publiczne - Kompetencje przyszłości jako	Wskazane byłoby doprecyzowanie działań dotyczących zatrzymania młodych mieszkańców, rozwoju usług dla seniorów oraz wzmacniania kompetencji przyszłości, jako rozwinięcie dotychczasowego podejścia. Można rozszerzyć diagnozę społeczno-gospodarczą o bardziej szczegółowe analizy demograficzne oceniające zmiany struktury ludności i ich wpływ na rynek pracy. W dokumentach wykonawczych warto wskazać	Trudnością jest ograniczona możliwość oddziaływania na procesy demograficzne oraz konieczność współpracy z wieloma instytucjami. Ograniczeniem mogą być także koszty rozwoju usług społecznych i

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania ¹⁰⁴	Sposób wdrożenia rekomendacji	Potencjalne trudności i ograniczenia
	kompetencji przyszłości	rynek pracy, usługi publiczne i rozwój gospodarczy.	warunek konkurencyjności Potrzeba operacyjnego wzmocnienia działań dla młodych i seniorów	instrumenty wspierające rozwój usług społecznych, edukacji zawodowej oraz programów przyciągania i zatrzymywania talentów, w ramach kontynuacji obecnych działań.	edukacyjnych oraz długi horyzont czasowy efektów.
5.	Wzmocnić terytorialny wymiar Strategii poprzez powiązanie modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej z instrumentami wdrażania oraz doprecyzowanie i finansowe wzmocnienie Obszarów Strategicznej Interwencji	Uzasadnione byłoby wzmocnienie terytorialnego wymiaru Strategii, ponieważ obecny model struktury funkcjonalno-przestrzennej pełni głównie funkcję poznawczą i nie jest powiązany z instrumentami wdrażania. Delimitacja OSI nie przekłada się na koncentrację wsparcia, a większość obszarów funkcjonuje jedynie deklaratorywnie, bez dedykowanych źródeł finansowania. Statyczne podejście do wyznaczania OSI nie odzwierciedla aktualnych relacji funkcjonalnych, co ogranicza skuteczność interwencji. Wzmocnienie modelu i OSI mogłoby poprawić spójność terytorialną działań oraz zwiększyć adekwatność interwencji do zróżnicowanych	- Brak operacyjności modelu i słabe powiązanie z narzędziami realizacji - Potrzeba silniejszego powiązania modelu z instrumentami polityki regionalnej - Oslabienie funkcji koncentracji interwencji przez zbyt szeroką delimitację OSI	Wskazane byłoby powiązanie modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej z instrumentami wdrażania poprzez doprecyzowanie działań operacyjnych przypisanych do typów obszarów oraz określenie ich roli w realizacji ZPS. Można przypisać do OSI dedykowane instrumenty finansowe obejmujące środki europejskie i krajowe oraz doprecyzować mechanizmy alokacji środków i kryteria wyboru projektów. Warto przeprowadzić okresową rewizję delimitacji OSI w oparciu o aktualne dane funkcjonalne i przestrzenne. W	Ograniczeniem jest konieczność rewizji delimitacji OSI, uzgodnień z partnerami lokalnymi oraz zapewnienia dedykowanych źródeł finansowania. Wdrożenie wymaga także aktualizacji systemu monitorowania i dokumentów wykonawczych.

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania ¹⁰⁴	Sposób wdrożenia rekomendacji	Potencjalne trudności i ograniczenia
		uwarunkowań przestrzennych województwa.	- Tytularny, a nie operacyjny charakter OSI bez dedykowanego finansowania - Uzasadnienie dla stopniowego doskonalenia i okresowej weryfikacji OSI	systemie monitorowania można uwzględnić badania jakościowe oceniające efekty interwencji w OSI oraz zmiany przestrzenne wynikające z realizacji działań. W dokumentach wykonawczych warto doprecyzować zasady koordynacji polityki terytorialnej oraz narzędzia wspierające jej wdrażanie.	
6.	Rozdzielić diagnozę społeczno-gospodarczą od raportu monitoringowego poprzez opracowywanie cyklicznej diagnozy jako odrębnego, wyczerpującego dokumentu analitycznego	Uzasadnione byłoby rozdzielenie diagnozy od monitoringu, ponieważ obecny raport monitoringowy łączy ocenę realizacji Strategii z szeroką analizą sytuacji społeczno-gospodarczej, co obniża przejrzystość dokumentu i utrudnia wykorzystanie wyników w procesie zarządzania. Diagnoza mogłaby stanowić spójną podstawę analityczną dla monitorowania, aktualizacji działań operacyjnych oraz identyfikacji nowych wyzwań rozwojowych. Oddzielenie obu dokumentów byłoby korzystne również	- Potrzeba rozdzielenia monitorowania uwarunkowań od monitorowania rezultatów - Konieczność stałych, rocznych analiz diagnostycznych regionu - Identyfikacja nowych zjawisk	Wskazane byłoby opracowywanie cyklicznej diagnozy społeczno-gospodarczej jako odrębnej publikacji przygotowywanej po udostępnieniu aktualnych danych statystyki publicznej. Można określić w Strategii zakres diagnozy oraz jej rolę jako podstawowego materiału analitycznego wykorzystywanego w monitorowaniu. W raporcie monitoringowym warto skupić się	Trudnością jest konieczność corocznego przygotowania obszernej diagnozy oraz zapewnienia aktualnych danych statystycznych. Ograniczeniem mogą być zasoby analityczne oraz potrzeba ścisłej

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania ¹⁰⁴	Sposób wdrożenia rekomendacji	Potencjalne trudności i ograniczenia
		dla komunikacji Strategii, ponieważ umożliwiłoby przedstawienie wyników monitoringu w bardziej syntetycznej formie.	wykraczająca poza monitoring ilościowy • System monitorowania jako narzędzie bieżącej analizy megatrendów • Syntetyczny opis korzyści z rozdzielenia dokumentów	na ocenie realizacji celów, ZPS i OSI, odwołując się do diagnozy jako dokumentu źródłowego. W systemie wdrażania można wykorzystać diagnozę do aktualizacji działań operacyjnych oraz identyfikacji nowych wyzwań rozwojowych.	koordynacji między jednostkami.
7.	Wprowadzić systematyczny monitoring trendów globalnych, obejmujący zmiany technologiczne, społeczne, klimatyczne i geopolityczne, jako element	Uzasadnione byłoby wprowadzenie monitoringu trendów globalnych, ponieważ obecny system monitorowania koncentruje się na danych statystycznych opisujących przeszłość i nie uwzględnia dynamicznych zmian wpływających na rozwój regionu. Regularna analiza trendów mogłaby zwiększyć zdolność Strategii do reagowania na nowe wyzwania oraz poprawić jakość decyzji zarządczych. Włączenie trendów do	• Monitoring megatrendów jako sposób na przygotowanie regionu bez przebudowy dokumentu • Projektowanie mechanizmów reagowania na	Wskazane byłoby opracowanie kwartalnych lub półrocznych przeglądów trendów globalnych jako odrębnego modułu monitorowania. Można określić w Strategii zakres analiz trendów oraz ich rolę w aktualizacji działań operacyjnych. W raporcie monitoringowym warto uwzględniać syntetyczne podsumowania trendów wraz z	Ograniczeniem jest brak gotowych narzędzi foresightowych, konieczność stałego przeglądu literatury i analiz oraz zapewnienie kompetencji do interpretacji trendów. Wymaga to

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania ¹⁰⁴	Sposób wdrożenia rekomendacji	Potencjalne trudności i ograniczenia
	monitorowania Strategii	diagnozy i monitoringu byłoby korzystne, ponieważ umożliwiłoby identyfikację ryzyk i szans w obszarach technologii, demografii, klimatu i geopolityki.	kolejne fale transformacji - Niewydolność obecnego cyklu monitorowania wobec tempa zmian globalnych - Regularne przeglądy tematyczne i analizy foresight zamiast sztywnych zapisów - Wykorzystanie literatury branżowej i pogłębionych analiz w monitoringu	oceną ich wpływu na cele strategiczne. W dokumentach wykonawczych można wskazać odpowiedzialność instytucjonalną za przygotowanie analiz oraz powiązać wyniki z procesem planowania interwencji.	także dodatkowych zasobów czasowych.
8.	Wprowadzić moduł badań partycypacyjnych, obejmujący cykliczne badania	Uzasadnione byłoby wprowadzenie stałego modułu badań partycypacyjnych, ponieważ obecny system monitorowania nie obejmuje regularnych badań jakościowych, które mogłyby dostarczać	Potrzeba wyjaśniania przyczyn zmian	Wskazane byłoby opracowanie modułu badań partycypacyjnych obejmującego badania CAWI oraz cykliczne wywiady IDI z beneficjentami i partnerami	Trudnością jest zapewnienie regularności badań oraz ich odpowiedniej jakości

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania ¹⁰⁴	Sposób wdrożenia rekomendacji	Potencjalne trudności i ograniczenia
	CAWI i IDI wśród beneficjentów oraz interesariuszy Strategii	informacji o skuteczności działań oraz potrzebach interesariuszy. Cykliczne badania mogłyby zwiększyć trafność działań operacyjnych, poprawić komunikację Strategii oraz umożliwić ocenę efektów projektów realizowanych w ramach ZPS. Włączenie badań partycypacyjnych do monitoringu byłoby korzystne, ponieważ pozwoliłoby na systematyczne uwzględnianie perspektywy beneficjentów.	poprzez badania jakościowe • Niewystarczający głos partnerów w procesie monitorowania • Ograniczenia wskaźników w badaniu społecznej percepcji działań • Wymóg szerokiego badania jakościowego dla rzetelnej oceny celów • Wykorzystanie istniejącego potencjału pozyskiwania informacji jakościowych • Zwiększenie wartości	Strategii. Można określić w Strategii zakres badań oraz ich rolę w monitorowaniu efektów działań operacyjnych i ZPS. W dokumentach wykonawczych warto wskazać odpowiedzialność instytucjonalną za realizację badań oraz powiązać wyniki z procesem aktualizacji działań. W systemie monitorowania można uwzględnić syntetyczne podsumowania wyników badań oraz ich wpływ na ocenę realizacji Strategii.	metodologicznej. Ograniczeniem mogą być koszty realizacji badań oraz konieczność analizy dużej liczby danych jakościowych.

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania ¹⁰⁴	Sposób wdrożenia rekomendacji	Potencjalne trudności i ograniczenia
			monitoringu poprzez włączenie partnerów		
9.	Wzmocnić komunikację Strategii oraz uprościć sposób prezentacji treści i wyników monitorowania	Uzasadnione byłoby uporządkowanie i wzmocnienie komunikacji Strategii, ponieważ obecne działania informacyjne są rozproszone i nie zapewniają pełnej przejrzystości celów, efektów oraz logiki interwencji. Rozwój systemu komunikacji mógłby zwiększyć zrozumienie Strategii wśród interesariuszy, poprawić zaangażowanie partnerów oraz ułatwić interpretację wyników monitorowania. Włączenie komunikacji do systemu wdrażania byłoby korzystne, ponieważ umożliwiłoby lepsze powiązanie działań operacyjnych z oczekiwaniami odbiorców. W badaniach jakościowych wielokrotnie podkreślano potrzebę radykalnego uproszczenia i skrócenia dokumentu, ponieważ jego obecna objętość utrudnia praktyczne wykorzystanie Strategii oraz obniża przejrzystość logiki interwencji.	• Krytyka objętości i złożoności dokumentu utrudniająca jego wykorzystanie • Konieczność dotarcia z informacją o ofercie do społeczeństwa i biznesu • Potrzeba silniejszej identyfikacji partnerów z celami Strategii • Ograniczona użyteczność i „dystans” wobec	Wskazane byłoby opracowanie systemu komunikacji obejmującego cykliczne komunikaty, krótkie podsumowania, infografiki oraz spotkania z interesariuszami. Można określić w Strategii rolę komunikacji jako narzędzia wspierającego wdrażanie i monitorowanie. W dokumentach wykonawczych warto wskazać odpowiedzialność instytucjonalną za działania komunikacyjne oraz określić kanały komunikacji. W systemie monitorowania można uwzględnić moduł prezentacji wyników w przystępnej formie, co mogłoby zwiększyć dostępność informacji dla odbiorców. Wskazane byłoby skrócenie i uproszczenie struktury Strategii poprzez redukcję objętości	Ograniczeniem jest konieczność zmiany dotychczasowych praktyk komunikacyjnych oraz przygotowania nowych formatów prezentacji. Wdrożenie wymaga także stałej koordynacji i zaangażowania wielu jednostek.

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania ¹⁰⁴	Sposób wdrożenia rekomendacji	Potencjalne trudności i ograniczenia
			obecnego systemu informowania Oczekiwania dotyczące przystępnych form i nowoczesnych kanałów komunikacji	dokumentu, usunięcie powtórzeń oraz przygotowanie bardziej syntetycznych opisów celów i działań.	

Wykaz elementów graficznych

Wykaz tabel

Tabela 1. Hierarchia wyzwań rozwojowych	71
Tabela 2. Cele strategiczne, cele operacyjne i kierunki działań SRWŁ 2030	81
Tabela 3. Jakie działania – Pana/Pani zdaniem – mogłyby ułatwić realizację działań rozwojowych w regionie?	116
Tabela 4. Jakich działań – Pana/Pani zdaniem – brakuje, aby lepiej odpowiadać na potrzeby różnych części województwa?	127
Tabela 5. Jakich informacji o postępach realizacji Strategii Pan/Pani oczekuje, ale brakuje?	134
Tabela 6. Jakich nowych obszarów tematycznych – Pana/Pani zdaniem – brakuje w Strategii, aby lepiej przygotować region na przyszłe zmiany?	145

Wykaz rysunków

Rysunek 1. Zmiana liczby ludności (%) w powiatach województwa łódzkiego pomiędzy 2020 a 2025 r.	43
Rysunek 2. Zmiana liczby podmiotów gospodarki narodowej (%) w Polsce pomiędzy 2020 a 2025 r. 46	
Rysunek 3. Zmiana wskaźników dot. podmiotów gospodarki narodowej (%) w woj. łódzkim pomiędzy 2020 a 2025 r.	47
Rysunek 4. Zmiana poziomu bezrobocia i przeciętnego wynagrodzenia brutto (%) w Polsce pomiędzy 2020 a 2025 r.	49
Rysunek 5. Zmiana poziomu bezrobocia i przeciętnego wynagrodzenia brutto (%) w województwie łódzkim pomiędzy 2020 a 2024/2025 r.	51
Rysunek 6. Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach – województwo łódzkie na tle kraju.....	54
Rysunek 7. Zasięg przestrzennego oddziaływania Terytorialnego Planu Sprawiedliwej Transformacji	58
Rysunek 8. Porównanie terenów zieleni w województwie łódzkim między (2020 vs. 2025)	59
Rysunek 9. Tereny zieleni w województwie łódzkim na tle średniej krajowej (2025)	59
Rysunek 10. Jak ocenia Pan/Pani znaczenie poniższych zjawisk dla rozwoju województwa łódzkiego? (Strefa gospodarcza).....	63
Rysunek 11. Jak ocenia Pan/Pani znaczenie poniższych zjawisk dla rozwoju województwa łódzkiego? (Strefa społeczna)	63
Rysunek 12. Jak ocenia Pan/Pani znaczenie poniższych zjawisk dla rozwoju województwa łódzkiego? (Zarządzanie i bezpieczeństwo).....	64
Rysunek 13. Jak ocenia Pan/Pani znaczenie poniższych zjawisk dla rozwoju województwa łódzkiego? (Strefa przestrzenna i środowiskowa)	64

Rysunek 14. Jak ocenia Pan/Pani trafność wizji rozwoju województwa łódzkiego przedstawionej w SRWŁ 2030?	77
Rysunek 15. Jak ocenia Pan/Pani trafność (tj. adekwatność do planowanych celów interwencji oraz do zdiagnozowanych problemów i potrzeb regionu) poniższych celów strategicznych SRWŁ 2030?	79
Rysunek 16. Jak ocenia Pan/Pani realność osiągnięcia celów strategicznych SRWŁ 2030 do roku 2030?	79
Rysunek 17. Na ile trafne są – Pana/Pani zdaniem – poniższe cele operacyjne Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030? (Cel strategiczny 1: Nowoczesna i konkurencyjna gospodarka)	86
Rysunek 18. Na ile trafne są – Pana/Pani zdaniem – poniższe cele operacyjne Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030? (Cel strategiczny 2: Obywatelskie społeczeństwo równych szans) ...	87
Rysunek 19. Na ile trafne są – Pana/Pani zdaniem – poniższe cele operacyjne Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030? (Cel strategiczny 3: Atrakcyjna i dostępna przestrzeń)	88
Rysunek 20. Czy słyszał/a Pani/Pani o realizacji Zintegrowanych Przedsięwzięć Strategicznych (ZPS)?	92
Rysunek 21. Jak ocenia Pan/Pani wykorzystanie mechanizmu Zintegrowanych Przedsięwzięć Strategicznych jako narzędzia realizacji celów Strategii?	92
Rysunek 22. Jak ocenia Pan/Pani trafność poniższych ZPS w regionie?	93
Rysunek 23. Na ile – Pana/Pani zdaniem – Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 jest dokumentem elastycznym i zdolnym do reagowania na niespodziewane sytuacje kryzysowe (np. pandemia COVID 19, agresja Rosji na Ukrainę, zmiany gospodarcze, klimatyczne, technologiczne)?..	94
Rysunek 24. Jakie uwarunkowania zewnętrzne – Pana/Pani zdaniem – w największym stopniu determinują potrzebę zmian w celach SRWŁ 2030?	95
Rysunek 25. Na ile – Pana/Pani zdaniem – działania prowadzone w regionie uwzględniają wyzwania związane z rozwojem nowych technologii (AI, automatyzacja, cyfryzacja usług publicznych)?)?)	98
Rysunek 26. Na ile działania prowadzone w regionie wspierają rozwój kompetencji przyszłości (cyfrowych, ekologicznych, społecznych)?	101
Rysunek 27. Na ile – Pana/Pani zdaniem – działania prowadzone w regionie wzmacniają odporność społeczną, gospodarczą i instytucjonalną na przyszłe kryzysy?	103
Rysunek 28. Jak ocenia Pan/Pani współpracę między instytucjami w regionie (samorządy, instytucje publiczne, organizacje społeczne, biznes) w zakresie działań rozwojowych?	105
Rysunek 29. Jak obszary – Pana/Pani zdaniem – najbardziej wymagają aktualizacji?	107
Rysunek 30. Na ile działania prowadzone w regionie pomagają rozwiązywać poniższe problemy?..	109
Rysunek 31. Jak ocenia Pan/Pani dostępność finansowania dla działań rozwojowych w regionie??	111
Rysunek 32. Które źródła finansowania – Pana/Pani zdaniem – są najbardziej potrzebne, aby skutecznie realizować działania rozwojowe w regionie?	111
Rysunek 33. Które źródła finansowania – Pana/Pani zdaniem – są najbardziej potrzebne, aby skutecznie realizować działania rozwojowe w regionie?	112

Rysunek 34. Jakie czynniki – Pana/Pani zdaniem – najbardziej utrudniają realizację działań rozwojowych w regionie?.....	115
Rysunek 35. Na ile – Pana/Pani zdaniem – działania rozwojowe prowadzone w regionie uwzględniają zróżnicowane potrzeby różnych części województwa?	126
Rysunek 36. Czy pana/pani zdaniem takie zróżnicowanie terytorialne powinno być uwzględniane w działaniach rozwojowych regionu?	126
Rysunek 37. W jakich obszarach potrzeby różnych części województwa są – Pana/Pani zdaniem – najlepiej uwzględniane?	127
Rysunek 38. W jakich obszarach potrzeby różnych części województwa są – Pana/Pani zdaniem – najłagodniej uwzględniane?	127
Rysunek 39. Na ile – Pana/Pani zdaniem – informacje o postępach realizacji działań rozwojowych w regionie są dostępne i łatwe do znalezienia?.....	133
Rysunek 40. Na ile informacje o efektach działań rozwojowych są – Pana/Pani zdaniem – zrozumiałe i przedstawione w przystępny sposób?	133
Rysunek 41. Jak ocenia Pan/Pani ogólną przejrzystość informacji o realizacji Strategii (raporty, komunikaty, dane, podsumowania)?	133
Rysunek 42. Na ile – Pana/Pani zdaniem – istnieje potrzeba aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030?.....	142
Rysunek 43. Jakie obszary – Pana/Pani zdaniem – najbardziej wymagają aktualizacji?.....	143
Rysunek 44. Na ile działania prowadzone w regionie są – Pana/Pani zdaniem – dostosowane do nowych wyzwań, które pojawiły się po przyjęciu Strategii (np. pandemia, wojna w Ukrainie, inflacja, rozwój technologii)?	145

Bibliografia

Dokumenty unijne i międzynarodowe

1. Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju, ONZ, 2015.
2. Agenda Terytorialna Unii Europejskiej 2030, Rada UE, 2020.
3. Copernicus Climate Data Store, Copernicus, 2024.
4. Copernicus Programme, CORINE Land Cover (CLC), 2024.
5. Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2481 z dnia 14 grudnia 2022 r. ustanawiająca Program „Droga ku Cyfrowej Dekadzie” do 2030 r.
6. DNSH – zasada „Do No Significant Harm”, zgodnie z Rozporządzeniem UE 2021/1058.
7. European Commission, *A Competitiveness Compass for the EU*, Brussels 2025.
8. European Commission, *AI Continent Action Plan*, Brussels 2025.
9. European Commission, DESI – Digital Economy and Society Index, 2025.
10. European Commission, European Approach to Artificial Intelligence, 2025.
11. European Commission, *European Economic Security Strategy*, Brussels 2023.
12. European Competitiveness Outlook 2025, Komisja Europejska, 2025.
13. European Environment Agency, Air Quality Statistics, 2024.
14. European Environment Agency, European Climate Risk Assessment (ECRA), 2024.
15. European Environment Agency, Global Megatrends, EEA, 2024.
16. Europejska Agenda Miejska, Komisja Europejska, 2016.
17. Europejski Zielony Ład, Komisja Europejska, 2019.
18. Eurostat, *ICT specialists in employment*, 2024.
19. Eurostat, *Renewable energy statistics*, 2024.
20. IPCC, Sixth Assessment Report, 2023.
21. Komisja Europejska, *Climate Action*, 2026.
22. Komisja Europejska, *Harnessing Talent in European Regions*, 2023.
23. Kompas Strategiczny UE, Rada UE, 2022.
24. NASK, Raporty o cyberbezpieczeństwie, różne lata.
25. NATO, *Annual Report*, 2024.
26. OECD, Better Policies for Regions, OECD Publishing, 2024.
27. OECD, Digital Government Index, OECD Publishing, 2024.
28. Polityka Spójności Unii Europejskiej na lata 2021–2027, Komisja Europejska, 2021.
29. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1057 z dnia 24 czerwca 2021 r. ustanawiające Europejski Fundusz Społeczny Plus (EFS+).
30. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1058 z dnia 24 czerwca 2021 r. w sprawie EFRR i Funduszu Spójności.
31. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1060 z dnia 24 czerwca 2021 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące funduszy UE.
32. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. ustanawiające zharmonizowane przepisy dotyczące sztucznej inteligencji (AI Act).
33. UNDP, Human Development Report, 2024.
34. UNDRR, Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction, 2023.
35. World Bank, Global Economic Prospects, 2024.
36. World Economic Forum, Future of Jobs Report, WEF, 2023.
37. World Economic Forum, Global Risks Report, WEF, 2024.

Dokumenty krajowe

1. Biała Księga wyzwań rozwojowych dla Polski do 2050 roku, KPRM, Warszawa 2024.
2. Koncepcja przygotowania i realizacji inwestycji Port Solidarność – Centralny Port Komunikacyjny (CPK), Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2023.
3. Koncepcja Rozwoju Kraju 2050, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa 2025.
4. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa 2019.
5. Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności, Rada Ministrów, Warszawa 2021.
6. Krajowy Plan w dziedzinie Energii i Klimatu (KPEiK), Ministerstwo Klimatu, Warszawa 2019 (aktualizacje po 2021 r.).
7. Megatrendy społeczno-gospodarcze w kontekście Koncepcji Rozwoju Kraju 2050, MFiPR, Warszawa 2023.
8. Modele struktury funkcjonalno-przestrzennej w strategiach rozwoju, MFiPR, Warszawa 2020.
9. Narodowy Bank Polski – Raport o inflacji, NBP, różne lata.
10. Narodowy Bank Polski – Raport o stabilności finansowej, NBP, różne lata.
11. Narodowy Bank Polski – Raport o sytuacji makroekonomicznej, NBP, różne lata.
12. Polityka Ekologiczna Państwa 2030, Ministerstwo Klimatu, Warszawa 2019.
13. Polityka energetyczna Polski do 2040 r., Ministerstwo Klimatu, Warszawa 2021.
14. Polski Instytut Ekonomiczny – Raporty o rynku pracy, produktywności i inwestycjach, PIE, różne lata.
15. Raporty Najwyższej Izby Kontroli dotyczące JST, polityki regionalnej i funduszy UE, NIK, różne lata.
16. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa – Raporty o zagrożeniach i odporności infrastruktury, RCB, różne lata.
17. Strategia Cyfryzacji Państwa, uchwała nr 130 Rady Ministrów z dnia 9 czerwca 2026 r.
18. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2017.
19. Strategia Produktywności 2030, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2020.
20. Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Warszawa 2020.
21. Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2030, Ministerstwo Kultury, Warszawa 2020.
22. Strategia Rozwoju Polski do 2035 r. (projekt), Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa 2025.
23. Strategia Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 r., Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2019.
24. Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa 2030, MRiRW, Warszawa 2020.
25. Trendy środowiskowe w kontekście Koncepcji Rozwoju Kraju 2050, MFiPR, Warszawa 2023.
26. Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (po reformie 2023 r.).
27. Ustawa z dnia 15 lipca 2020 r. o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw.
28. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym.

29. Ustawa z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027.
30. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa.
31. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.

Dokumenty regionalne (województwo łódzkie)

1. Audyt krajobrazowy województwa łódzkiego, Łódź 2025.
2. Ewaluacja bieżąca kryteriów i systemu wyboru projektów FEŁ2027 – raport końcowy, Łódź 2025.
3. Ewaluacja ex ante projektu SRWŁ 2030, Łódź 2020.
4. Program ochrony środowiska województwa łódzkiego na lata 2021–2024 z perspektywą do 2028, Łódź 2021.
5. Program ochrony środowiska województwa łódzkiego na lata 2025–2028 z perspektywą do 2032, Łódź 2025.
6. Raporty z monitorowania Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, Łódź, różne lata.
7. Regionalna Strategia Innowacji Województwa Łódzkiego „RSI Łódzkie 2030+”, Łódź 2024.
8. Regionalny Plan Transportowy Województwa Łódzkiego, Łódź 2024.
9. Strategia Kształcenia Zawodowego w Województwie Łódzkim, Łódź 2024.
10. Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, Łódź 2020 (aktualizacja 2025).
11. Strategia w zakresie polityki społecznej województwa łódzkiego do 2030 roku, Łódź 2021.
12. Strategia ZIT Łódzkiego Obszaru Metropolitalnego na lata 2021–2027, Łódź 2021.
13. Strategia ZIT MOF Radomsko–Piotrków Trybunalski–Bełchatów 2030, Łódź 2023.
14. Strategia ZIT MOF Sieradz–Zduńska Wola–Łask, Łódź 2021.
15. Strategia ZIT MOF Tomaszów Mazowiecki–Opoczno, Łódź 2023.
16. Terytorialny Plan Sprawiedliwej Transformacji Województwa Łódzkiego, Łódź 2023.

DOKUMENTY PROGRAMOWE

1. Fundusze Europejskie dla Łódzkiego 2021–2027 (FEŁ2027), Łódź 2022.
2. Kontrakt Programowy dla województwa łódzkiego, MFiPR, Warszawa 2021.
3. Kryteria wyboru projektów FEŁ2027, Łódź 2023.
4. Program wsparcia dla MŚP na Obszarze Transformacji Województwa Łódzkiego, Łódź 2024.
5. Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego 2014–2020, Łódź 2014.
6. Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych RPO WŁ 2014–2020, Łódź 2014.
7. Szczegółowy Opis Priorytetów FEŁ2027, Łódź 2022.

Źródła statystyczne i analityczne

1. Bazy projektów SL2014 i SL2021, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa 2014–2026.
2. Eurostat Database – Digital Economy and Society Statistics, Eurostat, 2024.
3. Eurostat Database – Regional Statistics, Eurostat, 2024.
4. Forum Energii, *Transformacja energetyczna w Polsce – Edycja 2025*, Warszawa 2025.
5. GUS, Bank Danych Lokalnych (P2425, P1873, P2137, P4382, P2426, P2596), Warszawa 2025–2026.
6. GUS, Prognoza ludności na lata 2023–2060, Warszawa 2023.
7. IFR, *Global Robot Density in Factories Doubled in Seven Years*, 2024.
8. Instytut Ochrony Środowiska – PIB, *Kluczowe fakty klimatyczne 2024*, Warszawa 2025.
9. International Federation of Robotics, *World Robotics 2024: Industrial Robots*, Frankfurt 2024.
10. KPMG, *European Economic Outlook*, Warszawa 2026.
11. McKinsey & Company & Forbes Polska, *Polska 2030. Szansa na skok do gospodarczej ekstraklasy*, Warszawa 2019.
12. OECD (2025), *Rethinking Regional Attractiveness – Województwo Łódzkie*, Paris 2025.
13. PARP, *Niedobór talentów i nowe modele pracy – obraz rynku w 2025 r.*, Warszawa 2025.
14. Polski Instytut Ekonomiczny, *Dlaczego Polacy się nie szkolą?*, Warszawa 2025.
15. WUP Łódź, *Barometr zawodów 2025*, Łódź 2025.
16. WUP Łódź, *Zastosowanie sztucznej inteligencji w procesie pracy*, Łódź 2024.
17. Główny Urząd Statystyczny, Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2025 r., Warszawa 2025.
18. Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi, Regionalne Obserwatorium Rynku Pracy, Zastosowanie sztucznej inteligencji w procesie pracy. Szanse, wymagania, wyzwania dla pracowników i pracodawców, Łódź 2024.
19. Forum Energii, *Transformacja energetyczna w Polsce. Edycja 2025*, Warszawa 2025.

Załącznik 1 – Zestawienia tabelaryczne z analizy danych zastanych – Kompletność i aktualność SRWŁ 2030 w odniesieniu do aktów prawnych oraz dokumentów strategicznych i programowych

Ocena zgodności SRWŁ 2030 z dokumentami międzynarodowymi, unijnymi, krajowymi i regionalnymi stanowi kluczowy element ewaluacji, ponieważ pozwala ustalić, czy Strategia funkcjonuje w pełnej synchronizacji z obowiązującymi ramami prowadzenia polityki rozwoju. W latach 2021–2025 zaszły istotne zmiany w otoczeniu regulacyjnym, obejmujące zarówno nowe priorytety Unii Europejskiej (transformacja klimatyczna, odporność systemowa, bezpieczeństwo technologiczne), jak i reformę krajowego systemu planowania przestrzennego oraz aktualizację polityk sektorowych.

W dalszej części podrozdział przedstawia syntetyczne, tabelaryczne zestawienie wymagań wynikających z poszczególnych dokumentów, sposób ich ujęcia w Strategii oraz identyfikację luk, które mogą wpływać na dalsze wdrażanie polityki rozwoju województwa.

Zestawienie to pokazuje, że Strategia pozostaje w wysokim stopniu zgodna z obowiązującymi ramami prowadzenia polityki rozwoju. Analiza potwierdza, że jej cele, kierunki działań oraz wymiar terytorialny są spójne z najważniejszymi priorytetami UE i państwa, w tym transformacją energetyczną, cyfrową, odpornością systemową, spójnością terytorialną oraz rozwojem kapitału ludzkiego. Jednocześnie porównanie ujawnia obszary wymagające dalszego doprecyzowania – przede wszystkim w zakresie operacyjnego ujęcia bezpieczeństwa, zarządzania ryzykiem, adaptacji do zmian klimatu, skutków automatyzacji oraz monitorowania odporności infrastruktury i usług publicznych. W dokumentach sektorowych i regionalnych widoczna jest pełna zgodność kierunków, natomiast różnice dotyczą poziomu szczegółowości oraz sposobu przełożenia zapisów SRWŁ na instrumenty wdrożeniowe. Całość porównania wskazuje, że Strategia zachowuje aktualność jako dokument wyznaczający długofalowy kierunek rozwoju województwa, a dalsze prace powinny koncentrować się na wzmocnieniu jej wymiaru wykonawczego, synchronizacji z nowymi regulacjami oraz lepszym powiązaniu z systemami finansowania i monitorowania.

Tabela. Zgodność zapisów SRWŁ 2030 z aktami prawnymi i nadrzędnymi dokumentami strategicznymi oraz programowymi

Dokument	Ustalenia istotne dla SRWŁ 2030	Odzwierciedlenie w SRWŁ 2030	Zidentyfikowane luki lub ograniczenia	Znaczenie dla dalszego wdrażania SRWŁ 2030
Rozporządzenie parlamentu europejskiego i rady (ue) 2021/1060 z dnia 24 czerwca 2021 r. Ustanawiające wspólne przepisy dotyczące efr, efs+, fs, fst, efmria oraz przepisy finansowe dla amif, fsi i bmvi (2021)	Koncentracja interwencji na celach polityki spójności, podejście zintegrowane i terytorialne, partnerstwo, komplementarność funduszy, monitorowanie, ewaluacja, warunki podstawowe i orientacja na rezultaty	SRWŁ 2030 obejmuje działania dotyczące konkurencyjności i innowacyjności gospodarki, transformacji energetycznej i cyfrowej, kapitału ludzkiego, spójności społecznej i terytorialnej oraz rozwoju zrównoważonego. Strategia uwzględnia OSI, Zintegrowane Przedsięwzięcia Strategiczne, model struktury funkcjonalno-przestrzennej oraz system monitorowania i ewaluacji. Wskazuje również na cele polityki spójności UE 2021–2027 jako istotne uwarunkowanie interwencji regionalnej.	System monitorowania koncentruje się głównie na tradycyjnych wskaźnikach rozwoju. Biorąc pod uwagę zakres zagadnień dotyczących bezpieczeństwa uwzględnionych w Strategii, zasadnym wydaje się rozważenie uzupełnienia systemu monitorowania o wskaźniki pozwalające śledzić postępy w tych obszarach, w szczególności dotyczących bezpieczeństwa cyfrowego, bezpieczeństwa danych oraz innych aspektów bezpieczeństwa.	Utrzymanie zgodności wymaga dalszego powiązania monitoringu SRWŁ z rezultatami programów finansowanych z funduszy UE oraz lepszego śledzenia komplementarności interwencji i ich wpływu terytorialnego.
Rozporządzenie parlamentu europejskiego i rady (ue) 2021/1057 z dnia 24 czerwca 2021 r. Ustanawiające	Zatrudnienie, aktywna integracja, rozwój kompetencji, edukacja i uczenie się przez całe życie, dostęp do usług społecznych i	Cele i kierunki SRWŁ 2030 obejmują rozwój kapitału ludzkiego, poprawę jakości i dostępności edukacji, ochrony zdrowia i usług społecznych, aktywizację zawodową, rozwój	W Strategii uwzględniono zagadnienia związane z transformacją cyfrową, rozwojem kompetencji oraz uczeniem się przez całe życie, jednak w ograniczonym	W działaniach wykonawczych należy wiązać politykę rynku pracy, edukację, uczenie się przez całe życie i usługi społeczne z procesami

Dokument	Ustalenia istotne dla SRWŁ 2030	Odzwierciedlenie w SRWŁ 2030	Zidentyfikowane luki lub ograniczenia	Znaczenie dla dalszego wdrażania SRWŁ 2030
Europejski fundusz społeczny plus (efs+) i uchylające rozporządzenie (ue) nr 1296/2013 (2021)	zdrowotnych, przeciwdziałanie ubóstwu i wykluczeniu	kompetencji oraz przeciwdziałanie wykluczeniu. Strategia wskazuje również niekorzystne procesy demograficzne i niedobory pracowników jako istotne wyzwania regionalne.	stopniu odniesiono je do wyzwań wynikających z rozwoju sztucznej inteligencji i automatyzacji. Dokument nie wskazuje odrębnych kierunków działań dotyczących przekwalifikowania osób dorosłych w odpowiedzi na zmiany technologiczne ani nie określa sposobu monitorowania postępów w tym obszarze.	demograficznymi, cyfryzacją oraz transformacją Obszaru Nowej Energii.
Rozporządzenie parlamentu europejskiego i rady (ue) 2021/1058 z dnia 24 czerwca 2021 r. W sprawie europejskiego funduszu rozwoju regionalnego i funduszu spójności (2021)	Innowacyjność, cyfryzacja, efektywność energetyczna, OZE, adaptacja klimatyczna, zrównoważony transport, rozwój miejski i terytorialny oraz wzmacnianie odporności	SRWŁ 2030 szeroko ujmuje modernizację gospodarki, rozwój sektora B+R, przemysł 4.0, e-usługi, transformację energetyczną, adaptację do zmian klimatu, mobilność i dostępność transportową. Wzmocniono także jej wymiar terytorialny poprzez model struktury funkcjonalno-przestrzennej, OSI i instrumenty zintegrowanego rozwoju.	Odporność infrastruktury technicznej oraz skutki rozwoju nowych technologii znajdują ograniczone odzwierciedlenie w systemie realizacji i monitorowania Strategii. W świetle dokumentów przyjętych po 2021 r., w szczególności regulacji Unii Europejskiej dotyczących budowania odporności oraz	W działaniach wykonawczych należy uwzględnić powiązanie projektów infrastrukturalnych, klimatycznych i cyfrowych z oceną ich odporności, efektywności energetycznej i wpływu na ograniczanie dysproporcji terytorialnych.

Dokument	Ustalenia istotne dla SRWŁ 2030	Odzwierciedlenie w SRWŁ 2030	Zidentyfikowane luki lub ograniczenia	Znaczenie dla dalszego wdrażania SRWŁ 2030
			bezpieczeństwa cyfrowego, zasadne jest rozważenie uzupełnienia systemu monitorowania o wskaźniki odnoszące się do tych zagadnień.	
Europejski zielony ład (european green deal) (2019)	Neutralność klimatyczna, dekarbonizacja, efektywność energetyczna, OZE, gospodarka o obiegu zamkniętym, ochrona zasobów i bioróżnorodności, zrównoważony transport oraz sprawiedliwa transformacja	SRWŁ 2030 uwzględnia transformację sektora górniczo-energetycznego, rozwój OZE, poprawę efektywności energetycznej, ograniczanie emisji, adaptację do zmian klimatu, gospodarkę o obiegu zamkniętym oraz ochronę środowiska. Szczególne znaczenie przypisano sprawiedliwej transformacji obszaru Bełchatowa i zapobieganiu jej negatywnym skutkom społecznym i gospodarczym.	Zapisy mają w wielu miejscach charakter ogólny, pozostawiając znaczną elastyczność w sposobie realizacji działań. Dalszego wzmocnienia wymagają retencja, bezpieczeństwo wodne, adaptacja infrastruktury i ograniczanie ubóstwa energetycznego.	W realizacji Strategii warto wzmacniać koordynację działań związanych z transformacją energetyczną z polityką rynku pracy, rozwojem kompetencji, wsparciem przedsiębiorczości oraz przedsięwzięciami dotyczącymi gospodarowania zasobami wodnymi, w szczególności na Obszarze Nowej Energii.
Agenda terytorialna 2030. Przyszłość dla wszystkich obszarów (2020)	Spójność terytorialna, podejście place-based, policentryczność, regiony funkcjonalne, ograniczanie nierówności,	SRWŁ 2030 uwzględnia zróżnicowanie terytorialne województwa, obszary strategicznej interwencji, miejskie obszary funkcjonalne, obszary	Wyzwaniem pozostaje przełożenie rozbudowanego wymiaru terytorialnego na mechanizmy koordynacji, współpracę ponadlokalną i	Analiza wskazuje, że ocena efektów realizacji Strategii wymaga uwzględnienia zróżnicowania terytorialnego

Dokument	Ustalenia istotne dla SRWŁ 2030	Odzwierciedlenie w SRWŁ 2030	Zidentyfikowane luki lub ograniczenia	Znaczenie dla dalszego wdrażania SRWŁ 2030
	powiązania miejsko-wiejskie, zielone i zrównoważone terytoria	zagrożone marginalizacją oraz potrzebę poprawy dostępności transportowej i usługowej. Aktualizacja z 2025 r. uzupełniła Strategię o model struktury funkcjonalno-przestrzennej oraz ustalenia i rekomendacje dotyczące polityki przestrzennej.	mierzalne efekty w zakresie ograniczania dysproporcji.	województwa, w tym rezultatów osiąganych w poszczególnych typach obszarów.
Agenda UE dla miast: wspieranie wzrostu gospodarczego i dobrobytu (2016)	Zintegrowany rozwój miast, mobilność, mieszkalnictwo, rewitalizacja, jakość powietrza, adaptacja klimatyczna, cyfryzacja i współpraca w miejskich obszarach funkcjonalnych	Strategia odnosi się do rewitalizacji, zrównoważonego transportu, ograniczania emisji, poprawy jakości usług publicznych, rozwoju Łodzi i pozostałych ośrodków miejskich oraz ich powiązań funkcjonalnych z otoczeniem. OSI i miejskie obszary funkcjonalne tworzą podstawy terytorializacji działań miejskich.	Strategia odnosi się do problematyki mieszkalnictwa i rozwoju usług społecznych, jednak zagadnienia dostępności cenowej mieszkań oraz odporności miejskich systemów usługowych wymagają dalszego rozwinięcia na poziomie instrumentów wdrożeniowych.	Dalsze wdrażanie powinno wzmacniać zintegrowane podejście do rewitalizacji, transportu, usług społecznych, mieszkalnictwa i adaptacji klimatycznej w ramach MOF oraz ZIT.
Komunikat komisji do parlamentu europejskiego, rady, europejskiego komitetu ekonomiczno-	Rozwój i bezpieczne wykorzystywanie AI, kompetencje cyfrowe, innowacyjność przedsiębiorstw,	SRWŁ 2030 uwzględnia cyfryzację, e-usługi, przemysł 4.0, automatyzację, Internet Rzeczy oraz sztuczną inteligencję jako istotny element transformacji	AI jest przedstawiana głównie jako trend i potencjalne narzędzie zwiększania efektywności. Brakuje szerszych zapisów dotyczących	Potrzebne jest uwzględnienie AI w instrumentach wdrażania, polityce kompetencyjnej i monitoringu, w tym

Dokument	Ustalenia istotne dla SRWŁ 2030	Odzwierciedlenie w SRWŁ 2030	Zidentyfikowane luki lub ograniczenia	Znaczenie dla dalszego wdrażania SRWŁ 2030
społecznego i komitetu regionów „sztuczna inteligencja dla europy” (com(2018) 237 final) (2018)	cyfryzacja administracji i usług publicznych, zarządzanie ryzykiem technologicznym i odpowiedzialne wykorzystywanie danych	gospodarczej. W aktualizacji z 2025 r. AI została wprost wskazana jako technologia wpływająca na sposób funkcjonowania gospodarki i rynku pracy.	odpowiedzialnego stosowania AI, zarządzania ryzykiem, ochrony danych, kompetencji administracji oraz wpływu automatyzacji na strukturę zatrudnienia.	wsparcie przedsiębiorstw i administracji oraz ocena społecznych i zawodowych skutków automatyzacji.
Strategiczny kompas na rzecz bezpieczeństwa i obrony – dla unii europejskiej, która chroni swoich obywateli, swoje wartości i interesy oraz przyczynia się do międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa (2022)	Odporność na zagrożenia militarne i hybrydowe, cyberbezpieczeństwo, ochrona infrastruktury krytycznej, mobilność wojskowa, zarządzanie kryzysowe i współpraca w zakresie bezpieczeństwa	Aktualizacja SRWŁ 2030 wskazuje rosnące znaczenie bezpieczeństwa zewnętrznego, militarnego, cyberataków, dezinformacji, migracji, ochrony granic oraz budowania odporności na kryzysy. Bezpieczeństwo zostało jednak ujęte przede wszystkim jako element trendów i uwarunkowań zewnętrznych.	W SRWŁ 2030 nie rozwinięto kompleksowo zagadnień ochrony infrastruktury krytycznej, ciągłości działania usług publicznych, odporności łańcuchów dostaw ani współdziałania instytucji w sytuacjach kryzysowych.	Zagadnienia bezpieczeństwa powinny zostać silniej włączone do systemu wdrażania, kryteriów wyboru przedsięwzięć i monitorowania, bez konieczności tworzenia odrębnego celu strategicznego.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela. Ocena zgodności i aktualności zapisów SRWŁ z aktami prawnymi, dokumentami strategicznymi i programowymi

Dokument	Ustalenia istotne dla SRWŁ 2030	Odzwierciedlenie w SRWŁ 2030	Zidentyfikowane luki lub ograniczenia	Znaczenie dla dalszego wdrażania SRWŁ 2030
Strategia Rozwoju Polski do 2035 – projekt (2026)	Projekt wskazuje na potrzebę prowadzenia zintegrowanej polityki rozwoju opartej na wzmacnianiu odporności państwa i regionów, bezpieczeństwa, transformacji cyfrowej i zielonej oraz zrównoważonego rozwoju terytorialnego. Wprowadza model realizacji oparty na koordynacji polityk publicznych i podejściu terytorialnym.	Aktualizacja SRWŁ 2030 z 2025 r. uwzględnia zagadnienia związane z odpornością, bezpieczeństwem, transformacją cyfrową i klimatyczną oraz podejściem terytorialnym.	SRWŁ 2030 została zaktualizowana przed zakończeniem prac nad projektem SRP 2035, dlatego nie odnosi się bezpośrednio do rozwiązań i instrumentów zaproponowanych w tym projekcie.	W przypadku przyjęcia SRP 2035 zasadne będzie uwzględnienie jej ustaleń przy kolejnych aktualizacjach SRWŁ 2030 oraz dokumentów wykonawczych.
Projekt ustawy o zrównoważonym rozwoju miast (2026)	Projekt przewiduje wprowadzenie nowej formy współpracy jednostek samorządu terytorialnego – związków rozwojowych – oraz nowych rozwiązań dotyczących prowadzenia polityki miejskiej i rozwoju obszarów funkcjonalnych.	SRWŁ 2030 przewiduje realizację polityki terytorialnej z wykorzystaniem partnerstw i instrumentów współpracy, w tym ZIT i innych form współdziałania samorządów.	SRWŁ 2030 nie odnosi się do związków rozwojowych jako instrumentu prowadzenia polityki rozwoju, ponieważ projekt ustawy nie był jeszcze obowiązującym aktem prawnym w czasie aktualizacji Strategii. (Gov.pl)	W przypadku uchwalenia ustawy może być zasadne uwzględnienie nowych instrumentów współpracy terytorialnej w dokumentach wykonawczych SRWŁ 2030.
Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach	Ustawa określa ramy zintegrowanego planowania strategicznego, w tym wymagania dotyczące struktury	SRWŁ 2030 zachowuje strukturę zgodną z ustawą, określa cele, kierunki działań,	Nie zidentyfikowano istotnych luk formalnoprawnych w	Dalsze wdrażanie Strategii może być prowadzone w oparciu

Dokument	Ustalenia istotne dla SRWŁ 2030	Odzwierciedlenie w SRWŁ 2030	Zidentyfikowane luki lub ograniczenia	Znaczenie dla dalszego wdrażania SRWŁ 2030
prowadzenia polityki rozwoju wraz z: Ustawa z dnia 15 lipca 2020 r. o zmianie ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju oraz niektórych innych ustaw	dokumentów, systemu monitorowania i ewaluacji, zgodności dokumentów strategicznych, partnerstwa oraz koordynacji polityk publicznych. Nowelizacja z 2020 r. rozszerzyła te zasady o obowiązek dostosowania strategii województw do nowych wymogów planowania przestrzennego, w tym wprowadzenie modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej oraz ustaleń i rekomendacji dla polityki przestrzennej.	system realizacji, monitorowania i ewaluacji oraz powiązania z dokumentami krajowymi i regionalnymi. Aktualizacja Strategii uwzględniła wymogi nowelizacji z 2020 r., wprowadzając model struktury funkcjonalno-przestrzennej oraz elementy polityki przestrzennej zgodnie z obowiązującymi regulacjami.	odniesieniu do wymagań ustawy oraz jej nowelizacji; SRWŁ 2030 pozostaje zgodna z obowiązującymi przepisami w zakresie struktury dokumentu, systemu realizacji, monitorowania i uwzględnienia wymogów planowania przestrzennego.	o istniejący system monitorowania i ewaluacji oraz zgodnie z zasadami prowadzenia polityki rozwoju określonymi w ustawie i jej nowelizacji, które wyznaczają ramy dla spójnego i zintegrowanego prowadzenia polityki rozwoju województwa.
Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa	Określenie kompetencji samorządu województwa, prowadzenie polityki rozwoju, przygotowanie strategii województwa	SRWŁ 2030 zachowuje zakres odpowiadający kompetencjom samorządu województwa. Cele i kierunki działań dotyczą obszarów pozostających w zakresie polityki regionalnej, a Strategia pełni funkcję nadrzędnego dokumentu koordynującego działania rozwojowe.	Realizacja przedsięwzięć dotyczących transformacji energetycznej Obszaru Nowej Energii, rozwoju infrastruktury transportowej, wdrażania instrumentów terytorialnych (ZIT i innych partnerstw terytorialnych) oraz ochrony środowiska wymaga współpracy administracji rządowej, jednostek samorządu	W dalszym wdrażaniu istotne pozostaje wzmacnianie mechanizmów współpracy wielopoziomowej oraz koordynacji działań różnych instytucji.

Dokument	Ustalenia istotne dla SRWŁ 2030	Odzwierciedlenie w SRWŁ 2030	Zidentyfikowane luki lub ograniczenia	Znaczenie dla dalszego wdrażania SRWŁ 2030
			terytorialnego i innych partnerów. Skala tej współpracy może wpływać na tempo realizacji części działań przewidzianych w Strategii.	
Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (po reformie planistycznej 2023 r.)	Powiązanie strategii z planowaniem przestrzennym, model funkcjonalno-przestrzenny, rekomendacje dla gmin, integracja polityki przestrzennej	Aktualizacja SRWŁ 2030 znacząco wzmacnia wymiar przestrzenny poprzez wprowadzenie modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej, rekomendacji dla polityki przestrzennej oraz zachowanie OSI jako podstawowego narzędzia terytorializacji interwencji.	Realna możliwość wdrożenia rozwiązań przestrzennych zgodnych z SRWŁ 2030 w praktyce planistycznej gmin i powiatów będzie zależała od wdrażania planów ogólnych gmin i jakości współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego.	Konieczne jest dalsze (obecnie ZWŁ opiniuje zgodność SRG z zapisami SRW, a uzyskanie opinii przez gminę jest jednym z elementów procedury opracowywania i uchwalania SRG) monitorowanie spójności dokumentów lokalnych ze Strategią oraz wykorzystania modelu funkcjonalno-przestrzennego w praktyce planistycznej.

Dokument	Ustalenia istotne dla SRWŁ 2030	Odzwierciedlenie w SRWŁ 2030	Zidentyfikowane luki lub ograniczenia	Znaczenie dla dalszego wdrażania SRWŁ 2030
Krajowy Plan w dziedzinie Energii i Klimatu (KPEiK)	Transformacja energetyczna, rozwój OZE, efektywność energetyczna, redukcja emisji, bezpieczeństwo energetyczne	SRWŁ 2030 uwzględnia transformację energetyczną, rozwój odnawialnych źródeł energii, poprawę efektywności energetycznej, sprawiedliwą transformację Obszaru Nowej Energii oraz adaptację do zmian klimatu. Szczególną rolę przypisano transformacji kompleksu Bełchatów.	Strategia nie odnosi się do najnowszych scenariuszy transformacji energetycznej przedstawionych w aktualizowanym KPEiK ani do nowych celów redukcji emisji po 2021 r.	Wdrażanie Strategii powinno być na bieżąco synchronizowane z aktualizacjami krajowej polityki energetyczno-klimatycznej oraz instrumentami finansowania transformacji.
Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym	Odporność państwa i regionów, zarządzanie ryzykiem, przygotowanie do sytuacji kryzysowych, ciągłość działania administracji i infrastruktury krytycznej	SRWŁ 2030 identyfikuje zagrożenia wynikające z pandemii COVID-19, zmian klimatu, wojny w Ukrainie, zagrożeń hybrydowych i cyberbezpieczeństwa jako nowe uwarunkowania rozwoju. Problematyka odporności została jednak ujęta przede wszystkim w diagnozie i trendach rozwojowych.	Strategia nie rozwija kompleksowo zagadnień zarządzania kryzysowego, odporności infrastruktury krytycznej, ciągłości działania administracji czy monitorowania ryzyk jako elementów systemu realizacji Strategii.	W przyszłości warto rozbudować operacyjny wymiar Strategii o mechanizmy wzmacniania odporności regionu, zarządzania ryzykiem i monitorowania zagrożeń, bez konieczności zmiany celów strategicznych.

Źródło: Opracowanie własne.

Załącznik 2 – Rozszerzona tabela rekomendacji

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
1.	Wzmocnić operacyjny wymiar Strategii poprzez jednoznaczne powiązanie celów strategicznych z instrumentami realizacji, Zintegrowanymi Przedsięwzięciami Strategicznymi, Obszarami Strategicznej Interwencji oraz modelem struktury funkcjonalno-przestrzennej	Uzasadnione byłoby doprecyzowanie powiązań między diagnozą, celami, ZPS, OSI i modelem przestrzennym, ponieważ obecna struktura Strategii nie zapewnia pełnej przejrzystości tych relacji. Wzmocnienie operacyjności dokumentu mogłoby zwiększyć jego użyteczność zarządczą oraz ułatwić interesariuszom identyfikację własnej roli w systemie polityki rozwoju. Wyjaśnienie powiązań z OSI i modelem przestrzennym byłoby szczególnie korzystne, ponieważ oba narzędzia pełnią funkcję terytorialną, która obecnie nie jest w pełni odzwierciedlona w logice wdrażania. Dodatkowo	• Luka między modelem przestrzennym a narzędziami realizacji <i>„Znacznie ostrożniej oceniano natomiast jego przydatność w roli narzędzia wspierającego realizację polityki rozwoju. W opinii części respondentów model skutecznie odpowiada na pytanie, jak powinien wyglądać pożądaný układ przestrzenny regionu, nie jest jednak jasne, w jaki sposób osiągnąć ten stan. Jak ujął to jeden z respondentów: „Mamy strukturę funkcjonalno-przestrzenną docelową (.). Ale w jaki sposób mamy to zrobić? Jakie mamy narzędzia do tego, to zrealizować?”.</i> • Potrzeba integracji perspektywy ZPS i modelu przestrzennego <i>„Głównym wnioskiem z badania jest, że w kolejnych aktualizacjach Strategii warto znaleźć rozwiązania, które silniej powiążą model z instrumentami realizacji polityki regionalnej. W obecnym zapisie, SRWŁ 2030 zawiera w sobie dwie perspektywy patrzenia na rozwój regionu: jedna to „koszyki działań” ujęte w formie ZPS, które są rozpatrywane dla całego województwa bez wykluczającej delimitacji (poszczególne gminy mogą być obszarem działań dla kilku ZPS). Druga to kierunki rozwoju regionalnego opracowane wyłącznie w kontekście przestrzeni w formie modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej. Warto zwrócić uwagę, że na najniższym poziomie obie te perspektywy często mówią o tych samych działaniach, między innymi dostępie do opieki zdrowotnej, dostępności transportowej, wysokiej jakości tereny zielone, ochrona wód i tym podobne. Z perspektywy przestrzeni, model struktury funkcjonalno-przestrzennej jest logiczny i trafny”.</i> • Brak operacyjności i finansowania części OSI <i>„Wyjątkiem są oczywiście Obszar Nowej Energii oraz Miejskie Obszary Funkcjonalne, które mają dedykowaną pulę środków, o które nie muszą z nikim konkurować. Tym samym bardzo ważnym zagadnieniem okazało się nie tyle nowe delimitowanie OSI, co powiązanie z systemem finansowania. Z analizy FEŁ 2021-2027 oraz Terytorialnego Planu Sprawiedliwej Transformacji Województwa Łódzkiego (TPST) wynika, że</i>

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
		zasadne byłoby oparcie priorytetyzacji działań na faktycznych prerogatywach samorządu województwa oraz dostępnych instrumentach finansowania, tak aby koncentrować działania na obszarach, w których UMWł posiada realną możliwość oddziaływania.	wyznaczone obszary zachowują spójność z logiką interwencji Strategii, jednak nie wszystkie z nich zostały wyposażone w dedykowane instrumenty wsparcia. W efekcie ranga części wyznaczonych obszarów pozostaje bardziej tytułarna niż operacyjna, co podsumuje jeden z cytatów: „Obszar zielonej gospodarki, gdzie jest 94 gminy i tak naprawdę nic nie ma, nie było za bardzo kierowanych środków na ten obszar”. Trudności w monitorowaniu niespójnego systemu planowania <i>„Realizacja celów strategii przedstawiana jest poprzez projekty unijne oraz wskaźniki. Te same projekty unijne w innej konfiguracji są przedstawiane jako realizacja działań wspierających OSI i częściowo ZPS. Dodatkowo realizacja założeń ZPS jest opisywana poprzez rozliczne działania samorządu województwa. W raportach monitorowania brakuje informacji na temat realizacji założeń modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej, ale to logiczne, bo wymuszałoby ponowne opisywanie tych samych działań i projektów z kolejnej perspektywy. Takie podejście do monitorowania wywołuje utrudnia percepcję Strategii jako kompleksowego systemu polityki rozwoju”.</i> Potrzeba uwypuklenia logiki interwencji i powiązania z oceną skuteczności <i>„W dokumencie strategicznym brakuje też uwypuklenia procesu analitycznego, który doprowadził do radzenia sobie z grupami wyzwań poprzez Zintegrowane Przedsięwzięcia Strategiczne. Jest to przecież merytorycznie spójna odpowiedź na zidentyfikowane problemy, ale nieoczywista dla przeciętnego mieszkańca. Priorytetyzacja wyzwań wymaga również większej elastyczności zarządzania Strategią, umożliwiającej szybkie reagowanie na pojawiające się uwarunkowania zewnętrzne bez konieczności każdorazowej przebudowy celów strategicznych. Kluczowe jest także lepsze powiązanie systemu realizacji, monitorowania i ewaluacji z oceną skuteczności podejmowanych interwencji”.</i>

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
2.	Wprowadzić cel horyzontalny dotyczący odporności regionu jako zasadę prowadzenia polityki rozwoju we wszystkich obszarach Strategii	Wskazane byłoby ujęcie odporności jako zasady prowadzenia polityki rozwoju, ponieważ region funkcjonuje w warunkach dynamicznych zmian geopolitycznych, technologicznych, klimatycznych i demograficznych. Dodanie celu horyzontalnego mogłoby zapewnić spójne podejście do wzmacniania odporności instytucjonalnej, społecznej, gospodarczej i środowiskowej oraz ułatwić powiązanie działań operacyjnych, ZPS i OSI z długookresową stabilnością rozwoju. Włączenie odporności do systemu monitorowania byłoby korzystne, ponieważ umożliwiłoby ocenę zdolności regionu do reagowania na wstrząsy. W badaniach	• Odporność jako nadrzędna zasada prowadzenia polityki rozwoju <i>„Przeprowadzone badania wskazują, że odporność regionu przestała być odrębnym obszarem polityki rozwoju, stając się jedną z podstawowych zasad prowadzenia działań publicznych. Współczesne zagrożenia – związane m.in. ze zmianami klimatu, transformacją technologiczną, cyberbezpieczeństwem, procesami demograficznymi, niestabilnością gospodarczą czy sytuacją geopolityczną – oddziałują równocześnie na wszystkie obszary funkcjonowania województwa. Zasadne wydaje się zatem rozważenie wprowadzenia drugiego celu horyzontalnego, który nadawałby wszystkim działaniom rozwojowym wspólną perspektywę budowania odporności regionu na przyszłe kryzysy i długookresowe wyzwania. Odporność regionu nie powinna być rozumiana jako odrębny obszar interwencji, lecz jako zasada prowadzenia polityki rozwoju”.</i> • Horyzontalny wymiar odporności w obliczu procesów długofalowych <i>„Respondenci rozwijają ten wniosek i nadają mu szerszy wymiar - odporność nie oznacza wyłącznie gotowości do reagowania na nagłe kryzysy. Obejmuje również potencjał do radzenia sobie z procesami pogłębiającymi się długofalowo, takimi jak starzenie się społeczeństwa, zmiany klimatu czy postępująca cyfryzacja. W tym ujęciu odporność staje się zjawiskiem horyzontalnym. Dotyczy wydajności usług publicznych, kondycji przedsiębiorstw, sprawności infrastruktury i administracji oraz jakości współpracy między instytucjami”.</i> • Potrzeba uzupełnienia kierunków rozwoju o perspektywę bezpieczeństwa <i>„Wszystkie te wypowiedzi prowadzą do wniosku, że postulowane zmiany mają charakter jakościowy. Respondenci nie oczekują tworzenia nowych celów strategicznych, lecz uzupełnienia istniejących kierunków rozwoju o perspektywę odporności, bezpieczeństwa, zmian technologicznych i demograficznych oraz skuteczniejszych mechanizmów współpracy i wdrażania innowacji. W praktyce oznacza to potrzebę wzmocnienia wymiaru operacyjnego Strategii oraz zwiększenia jej zdolności do reagowania na dynamicznie zmieniające się uwarunkowania rozwojowe, przy zachowaniu aktualności jej</i>

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
		podkreślano, że bezpieczeństwo energetyczne, surowcowe, infrastruktury krytycznej oraz cyberbezpieczeństwo powinny zostać wyraźniej zaakcentowane jako kluczowe elementy odporności regionu.	<i>podstawowych założeń. W mocy pozostaje także rekomendacja dodania do Strategii celu horyzontalnego skupiającego zagadnienia związane z budowaniem odporności regionu”.</i> Bezpieczeństwo jako czynnik warunkujący rozwój regionalny <i>„Zarówno analiza dokumentów, jak i opinie respondentów wskazują na wyraźny wzrost znaczenia bezpieczeństwa jako czynnika warunkującego rozwój regionalny. W momencie tworzenia Strategii bezpieczeństwo było ujmowane głównie w kontekście skutków pandemii COVID-19, zaś obecnie obejmuje znacznie szerszy zakres zagadnień, w tym bezpieczeństwo energetyczne, odporność infrastruktury krytycznej, cyberbezpieczeństwo, ochrona łańcuchów dostaw, przeciwdziałanie dezinformacji oraz zdolność instytucji publicznych do reagowania w warunkach kryzysowych. Respondenci podkreślali przy tym, że bezpieczeństwo powinno być rozumiane szerzej niż dotychczas, jako odporność nie tylko infrastrukturalna, lecz również społeczna, gospodarcza i instytucjonalna”.</i> Zasada gotowości na etapie projektowania polityk publicznych <i>„Przedstawione procesy nie mają charakteru przejściowego. Tworzą nowe uwarunkowania prowadzenia polityki rozwoju, które będą oddziaływać na decyzje strategiczne także w kolejnych latach. Z tego względu w dokumentach przygotowywanych po 2021 r. coraz silniej eksponowane są zagadnienia związane z odpornością społeczną, gospodarczą i instytucjonalną, bezpieczeństwem energetycznym i cyfrowym, zdolnością adaptacji oraz strategiczną autonomią (Strategia Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030, rozdz. II. Trendy rozwojowe). Wyrazem tego podejścia jest rozwijana przez Unię Europejską zasada „gotowości na etapie projektowania” (preparedness by design), zakładająca uwzględnianie odporności już na etapie tworzenia polityk publicznych, regulacji i inwestycji, a także rozwój wspólnych mechanizmów gromadzenia zapasów strategicznych oraz koordynowania działań w sytuacjach kryzysowych”</i>

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
3.	Wzmocnić zagadnienia technologiczne i cyfrowe, w tym sztuczną inteligencję, jako element horyzontalny przenikający wszystkie kierunki działań Strategii	Uzasadnione byłoby rozszerzenie podejścia do technologii i sztucznej inteligencji, ponieważ obecne zapisy Strategii ujmują je głównie w kontekście cyfryzacji, nie odzwierciedlając ich wpływu na rynek pracy, edukację, administrację, bezpieczeństwo oraz rozwój gospodarczy. Włączenie technologii jako zagadnienia horyzontalnego mogłoby zwiększyć spójność działań operacyjnych, poprawić zdolność regionu do reagowania na zmiany technologiczne oraz zapewnić lepsze powiązanie ZPS i OSI z procesami automatyzacji i cyfryzacji. W systemie monitorowania byłoby to korzystne, ponieważ umożliwiłoby ocenę wpływu	Ewolucja postrzegania cyfryzacji i AI jako kluczowych czynników rozwoju <i>„Transformacja cyfrowa została wskazana w Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego 2030 jako jeden z kierunków wzmocniania konkurencyjności regionu. Od czasu przyjęcia Strategii zakres i znaczenie tego procesu uległy jednak wyraźnemu rozszerzeniu. W 2021 r. transformacja cyfrowa była postrzegana przede wszystkim przez pryzmat rozwoju infrastruktury teleinformatycznej, cyfryzacji usług publicznych oraz podnoszenia kompetencji cyfrowych mieszkańców. W kolejnych latach, zwłaszcza po upowszechnieniu generatywnej sztucznej inteligencji od 2022 r., zaczęto traktować ją jako jeden z głównych czynników wzrostu produktywności, innowacyjności oraz odporności gospodarki na zmiany demograficzne, technologiczne i geopolityczne. Technologie cyfrowe przestały pełnić wyłącznie funkcję wspierającą działalność przedsiębiorstw i administracji, stając się elementem wpływającym na organizację procesów gospodarczych, sposób wykonywania pracy oraz funkcjonowanie usług publicznych”.</i> Potrzeba wyjścia poza ogólne sformułowania i monitorowania wpływu AI <i>„Dokumenty wskazują, że Strategia zachowała spójność z podstawowymi trendami rozwojowymi, zaś aktualizacja z 2025 roku rozszerzyła odniesienia do sztucznej inteligencji i kompetencji cyfrowych. Nadal są to jednak ogólne sformułowania, które nie określają szerzej miejsca sztucznej inteligencji w polityce regionalnej – brak szczegółowym odniesień do zmian na rynku pracy pod wpływem automatyzacji, nie ma też analizy skutków wdrażania unijnych przepisów w rodzaju AI Act. W kolejnych aktualizacjach Strategii warto rozszerzyć zapisy dotyczące sztucznej inteligencji, traktując ją nie tylko jako element transformacji cyfrowej, lecz także jako jeden z czynników wpływających na funkcjonowanie gospodarki, rynku pracy i administracji publicznej. Uzupełnieniem tych zapisów mogłoby być wprowadzenie mechanizmów monitorowania</i>

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
		technologii na kluczowe procesy rozwojowe.	wpływu nowych technologii na rozwój regionu oraz wspierania ich odpowiedzialnego wykorzystania zgodnie z obowiązującymi regulacjami”. Potrzeba horyzontalnego ujęcia technologii w całym systemie wdrażania <i>„Jednocześnie część wyzwań nie powinna być traktowana jako odrębne obszary polityki, lecz jako zagadnienia horyzontalne przenikające wszystkie działania rozwojowe. Dotyczy to przede wszystkim transformacji cyfrowej, wykorzystania sztucznej inteligencji, adaptacji do zmian klimatu, bezpieczeństwa oraz budowania odporności społeczno-gospodarczej. Ich uwzględnienie powinno następować w całym systemie wdrażania Strategii, a nie wyłącznie w ramach pojedynczych kierunków działań”.</i> Przekrojowy wpływ AI na konkurencyjność i życie społeczne <i>„Zwrócono uwagę, że w czasach powstawania Strategii sztuczna inteligencja była tylko jednym z elementów cyfryzacji – obecnie jest to czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw, oraz wszystkie aspekty życia społecznego. Tym samym według uczestników badań AI powinna być postrzegana jako zagadnienie przekrojowe, a nie element transformacji cyfrowej. Respondenci wskazywali też, że SRWŁ powinna szybciej reagować na pojawiające się trendy technologiczne, ponieważ dotychczasowy, kilkuletni cykl ewaluacji i aktualizacji dokumentów strategicznych nie nadąża za tempem zmian”.</i> Konieczność przekrojowego włączenia AI do różnych obszarów polityki rozwoju <i>„Reasumując, zarówno analiza danych zastanych jak i rozmowy z interesariuszami oraz analiza CAWI wskazują, że SRWŁ prawidłowo zdiagnozowała wyzwania technologiczne, jednak rozwój sztucznej inteligencji oraz automatyzacji okazał się znacznie szybszy niż można to było przewidzieć na etapie tworzenia dokumentu. Jak już wcześniej sugerowano, aktualizacja Strategii powinna się więc koncentrować nie na zmianie celów, lecz na bardziej przekrojowym włączeniu AI i nowych technologii do różnych obszarów</i>

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
			polityki rozwoju – nie tylko kompetencji cyfrowych. Konieczne jest także rozwijanie mechanizmów, które systematycznie monitorują wpływ zmian technologicznych na gospodarkę i rynek pracy. Najważniejsze jednak, z perspektywy realizatorów Strategii może być konieczność zbudowania procedur do elastycznego reagowania na kolejne fale transformacji technologicznej i nowe, jeszcze niezdiagnozowane wyzwania”.
4.	Kontynuować wspierające podejście do wyzwań demografii i rynku pracy poprzez rozszerzenie działań dotyczących zatrzymania młodych mieszkańców, starzenia się społeczeństwa oraz kompetencji przyszłości	Uzasadnione byłoby rozszerzenie podejścia do demografii, ponieważ obecne zapisy Strategii nie w pełni odzwierciedlają skalę depopulacji, starzenia się społeczeństwa oraz odpływu talentów. Wzmocnienie tego obszaru mogłoby poprawić adekwatność działań operacyjnych oraz zwiększyć zdolność regionu do reagowania na zmiany struktury ludności. Włączenie demografii do systemu monitorowania byłoby korzystne, ponieważ umożliwiłoby ocenę wpływu trendów demograficznych na	Gwałtowne przyspieszenie zjawisk demograficznych „Strategia się zdezaktualizowała, jeżeli chodzi o demografię. To znaczy ona określała negatywne trendy demograficzne, ale przyspieszenie, jakie nastąpiło w ostatnich 3–4 latach, po pandemii, jest niesamowite. (.) Mam do czynienia w tej chwili z tąpnięciem. To nie jest kwestia procesu. Doszło do złamania po prostu demograficznego”. Zjawisko „pułapki niedoboru talentów” (brain drain) „Interpretację tych procesów przedstawia również OECD, wskazując, że województwo łódzkie znajduje się w tzw. „pułapce niedoboru talentów” (talent trap). Zjawisko to oznacza wzajemne wzmacnianie się kilku niekorzystnych procesów: spadku liczby osób w wieku produkcyjnym, utrzymującego się odpływu młodych mieszkańców oraz ograniczonej dostępności wysoko wykwalifikowanych specjalistów. W ocenie OECD prowadzi to do stopniowego osłabiania zdolności regionu do przyciągania nowych inwestycji, rozwoju działalności o wysokiej wartości dodanej oraz zwiększania produktywności gospodarki. Problem nie sprowadza się więc wyłącznie do malejącej liczby mieszkańców, lecz dotyczy jakości kapitału ludzkiego, który staje się jednym z najważniejszych czynników decydujących o długookresowej konkurencyjności regionów”. Wpływ starzenia się na gospodarkę i usługi publiczne „Przewidywane procesy demograficzne będą oddziaływać na większość obszarów polityki rozwoju. Malejąca liczba mieszkańców i postępujące starzenie się społeczeństwa zwiększą presję na system ochrony zdrowia, opieki długoterminowej i usług społecznych, a jednocześnie ograniczą dostępność zasobów pracy. W rezultacie wyzwania demograficzne przestają być wyłącznie problemem społecznym, stając się jednym z

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
		rynek pracy, usługi publiczne i rozwój gospodarczy.	podstawowych uwarunkowań rozwoju gospodarczego i konkurencyjności województwa”. Kompetencje przyszłości jako warunek konkurencyjności <i>„Wniosek zamykający nie będzie zaskoczeniem, bo prowadzą do niego wszystkie zastosowane metody badawcze: rozwój kompetencji przyszłości to proces ciągły, obejmujących całe życie zawodowe i wszystkie grupy mieszkańców. Stanowi on jeden z kluczowych warunków konkurencyjności i odporności województwa łódzkiego. Strategia trafnie identyfikuje znaczenie tego zagadnienia, jednak wymaga ono silniejszego odzwierciedlenia w działaniach operacyjnych oraz bardziej precyzyjnego powiązania polityki edukacyjnej z potrzebami rynku pracy i prognozowanymi zmianami technologicznymi”.</i> Potrzeba operacyjnego wzmocnienia działań dla młodych i seniorów <i>„Podobne wnioski dotyczyły procesów demograficznych oraz transformacji energetycznej. W badaniu wielokrotnie podkreślano, że tempo depopulacji i starzenia się społeczeństwa jest szybsze niż zakładano podczas opracowywania Strategii, co wymaga silniejszego zaakcentowania działań związanych z zatrzymywaniem młodych mieszkańców, rozwojem usług społecznych oraz dostosowaniem rynku pracy do zmian struktury ludności”.</i>
5.	Wzmocnić terytorialny wymiar Strategii poprzez powiązanie modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej z instrumentami	Uzasadnione byłoby wzmocnienie terytorialnego wymiaru Strategii, ponieważ obecny model struktury funkcjonalno-przestrzennej pełni głównie funkcję poznawczą i nie jest powiązany z instrumentami	Brak operacyjności modelu i słabe powiązanie z narzędziami realizacji <i>„Znacznie ostrożniej oceniano natomiast jego przydatność w roli narzędzia wspierającego realizację polityki rozwoju. W opinii części respondentów model skutecznie odpowiada na pytanie, jak powinien wyglądać pożądaný układ przestrzenny regionu, nie jest jednak jasne, w jaki sposób osiągnąć ten stan. Jak ujął to jeden z respondentów: „Mamy strukturę funkcjonalno-przestrzenną docelową (.). Ale w jaki sposób mamy to zrobić? Jakie mamy narzędzia do tego, to zrealizować?”.</i>

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
	wdrażania oraz przypisanie Obszarom Strategicznej Interwencji dedykowanych instrumentów finansowania, wraz z okresową rewizją ich delimitacji	wdrażania. Jednocześnie delimitacja OSI nie przekłada się na koncentrację wsparcia, a większość OSI funkcjonuje na poziomie deklaratywnym. Brak dedykowanych źródeł finansowania ogranicza operacyjność polityki terytorialnej, a statyczne podejście do delimitacji OSI nie odzwierciedla aktualnych relacji funkcjonalnych. Wzmocnienie obu elementów mogłoby zwiększyć skuteczność interwencji oraz poprawić spójność terytorialną działań realizowanych w ramach Strategii. Uzasadnione byłoby powiązanie OSI z dedykowanymi instrumentami finansowymi, ponieważ obecna delimitacja OSI nie przekłada się na realną koncentrację wsparcia, a większość OSI funkcjonuje	• Potrzeba silniejszego powiązania modelu z instrumentami polityki regionalnej <i>„Głównym wnioskiem z badania jest, że w kolejnych aktualizacjach Strategii warto znaleźć rozwiązania, które silniej powiążą model z instrumentami realizacji polityki regionalnej. W obecnym zapisie, SRWŁ 2030 zawiera w sobie dwie perspektywy patrzenia na rozwój regionu: jedna to „koszyki działań” ujęte w formie ZPS, które są rozpatrywane dla całego województwa bez wykluczającej delimitacji (poszczególne gminy mogą być obszarem działań dla kilku ZPS). Druga to kierunki rozwoju regionalnego opracowane wyłącznie w kontekście przestrzeni w formie modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej. Warto zwrócić uwagę, że na najniższym poziomie obie te perspektywy często mówią o tych samych działaniach, między innymi dostępie do opieki zdrowotnej, dostępności transportowej, wysokiej jakości tereny zielone, ochrona wód i tym podobne”.</i> • Oslabienie funkcji koncentracji interwencji przez zbyt szeroką delimitację OSI <i>„W opinii respondentów objęcie niemal całego województwa różnymi kategoriami OSI osłabia podstawową funkcję tego instrumentu, jaką jest koncentrację interwencji na obszarach rzeczywiście wymagających szczególnego wsparcia. Jak trafnie podsumował jeden z uczestników badania: „Jeżeli wszystko jest priorytetem, nie ma priorytetów. OSI pokrywają cały obszar województwa, więc całe województwo, tak na dobrą sprawę, jest jakimś rodzajem obszaru strategicznej interwencji. (.) To chyba trochę wypacza sens istnienia obszarów strategicznej interwencji”.</i> • Tytularny, a nie operacyjny charakter OSI bez dedykowanego finansowania <i>„Wyjątkiem są oczywiście Obszar Nowej Energii oraz Miejskie Obszary Funkcjonalne, które mają dedykowaną pulę środków, o które nie muszą z nikim konkurować. Tym samym bardzo ważnym zagadnieniem okazało się nie tyle nowe delimitowanie OSI, co powiązanie z systemem finansowania. Z analizy FEŁ 2021-2027 oraz Terytorialnego Planu Sprawiedliwej Transformacji Województwa Łódzkiego (TPST) wynika, że wyznaczone obszary zachowują spójność z logiką interwencji Strategii, jednak nie wszystkie z nich zostały wyposażone w dedykowane instrumenty wsparcia. W efekcie ranga części wyznaczonych obszarów pozostaje bardziej tytularna niż operacyjna, co</i>

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
		jedynie na poziomie deklaracyjnym. Brak przypisanych źródeł finansowania ogranicza ich operacyjność i utrudnia ocenę efektów terytorialnych. Wzmocnienie finansowego wymiaru OSI mogłoby zwiększyć skuteczność polityki terytorialnej oraz poprawić spójność działań realizowanych w ramach Strategii.	podsumuje jeden z cytatów: „Obszar zielonej gospodarki, gdzie jest 94 gminy i tak naprawdę nic nie ma, nie było za bardzo kierowanych środków na ten obszar”. Uzasadnienie dla stopniowego doskonalenia i okresowej weryfikacji OSI <i>„Wyniki badania nie wskazują zatem na potrzebę zasadniczej przebudowy całego systemu OSI. Bardziej uzasadnione wydaje się jego stopniowe doskonalenie poprzez dedykowane instrumenty finansowe oraz cykliczną weryfikację zakresu interwencji w oparciu o aktualne procesy demograficzne, gospodarcze i funkcjonalne oraz lepsze uwzględnianie doświadczeń samorządów lokalnych. Pozwoliłoby to zachować zgodność systemu z dynamicznie zmieniającym się układem przestrzennym województwa, jednocześnie wzmacniając praktyczne znaczenie OSI jako narzędzia koncentracji interwencji”.</i> Brak operacyjności modelu i słabe powiązanie z narzędziami realizacji <i>„Znacznie ostrożniej oceniano natomiast jego przydatność w roli narzędzia wspierającego realizację polityki rozwoju. W opinii części respondentów model skutecznie odpowiada na pytanie, jak powinien wyglądać pożądaný układ przestrzenny regionu, nie jest jednak jasne, w jaki sposób osiągnąć ten stan. Jak ująć to jeden z respondentów: „Mamy strukturę funkcjonalno-przestrzenną docelową (.). Ale w jaki sposób mamy to zrobić? Jakie mamy narzędzia do tego, to zrealizować?”.</i>
6.	Rozdzielić diagnozę społeczno-gospodarczą od raportu monitoringowego poprzez opracowywanie cyklicznej diagnozy jako odrębnego,	Uzasadnione byłoby rozdzielenie diagnozy od monitoringu, ponieważ obecny raport monitoringowy łączy ocenę realizacji Strategii z szeroką analizą sytuacji społeczno-gospodarczej, co	Potrzeba rozdzielenia monitorowania uwarunkowań od monitorowania rezultatów <i>„Wyniki badania skłaniają również do szerszej refleksji nad rolą wskaźników wykorzystywanych w monitorowaniu Strategii. Część stosowanych mierników pełni funkcję diagnostyczną, opisując ogólną sytuację społeczno-gospodarczą regionu, natomiast w ograniczonym stopniu pozwala ocenić efekty działań realizowanych w ramach SRWŁ 2030. Może to wskazywać na potrzebę wyraźniejszego rozdzielenia monitorowania uwarunkowań rozwojowych województwa od monitorowania rezultatów samej Strategii. Dane dotyczące procesów makroekonomicznych, demograficznych czy środowiskowych mogłyby stanowić element odrębnej diagnozy społeczno-gospodarczej</i>

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
	wyczerpującego dokumentu analitycznego	obniża przejrzystość dokumentu i utrudnia wykorzystanie wyników w procesie zarządzania. Diagnoza mogłaby stanowić spójną podstawę analityczną dla monitorowania, aktualizacji działań operacyjnych oraz identyfikacji nowych wyzwań rozwojowych. Oddzielenie obu dokumentów byłoby korzystne również dla komunikacji Strategii, ponieważ umożliwiłoby przedstawienie wyników monitoringu w bardziej syntetycznej formie.	<i>regionu, będącej kontekstem realizacji Strategii, natomiast system monitorowania SRWŁ w większym stopniu koncentrowałby się na agregowanych wskaźnikach rezultatu, pokazujących bezpośrednie efekty podejmowanych interwencji”.</i> Konieczność stałych, rocznych analiz diagnostycznych regionu <i>„Istotnym problemem pozostaje także zakres tematyczny obecnego systemu. Analiza dokumentów oraz wypowiedzi respondentów prowadzi do zbieżnych wniosków, że zestaw wskaźników nie nadąża w pełni za zmianami zachodzącymi w otoczeniu społeczno-gospodarczym. Rozwiązaniem, które będzie tu rekomendowane, są pogłębione analizy trendów społeczno-gospodarczych, zawierające w sobie analizę literatury branżowej i popularnonaukowej oraz stałe, roczne głębokie analizy diagnostyczne regionu. Analiza materiału badawczego wskazuje również na potrzebę szerszego spojrzenia na rolę wskaźników w całym systemie zarządzania strategicznego województwa”.</i> Identyfikacja nowych zjawisk wykraczająca poza monitoring ilościowy <i>„Trafnie odzwierciedlała uwarunkowania rozwojowe istniejące w momencie opracowania Strategii. Jednocześnie dynamiczny charakter procesów społecznych, gospodarczych i geopolitycznych powoduje, że diagnoza strategiczna wymaga systematycznej aktualizacji i pogłębiania, tak aby mogła nadal stanowić wiarygodną podstawę monitorowania zmian oraz oceny trafności prowadzonej polityki rozwoju. Z przeprowadzonych analiz wynika również, że dla zachowania aktualności Strategii niezbędne jest regularne pogłębianie diagnozy społeczno-gospodarczej w ramach procesu monitorowania. Pozwala to nie tylko śledzić zmiany wartości wskaźników, ale również identyfikować nowe zjawiska i wyzwania rozwojowe, których sam monitoring ilościowy nie jest w stanie w pełni uchwycić”.</i> System monitorowania jako narzędzie bieżącej analizy megatrendów <i>„Aktualizacja Strategii powinna koncentrować się na systematycznym uwzględnianiu nowych uwarunkowań technologicznych, społecznych, środowiskowych i geopolitycznych w ramach systemu monitorowania. Nawet najbardziej wnikliwe analizy trendów nie</i>

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
			<i>mogą z całkowitą pewnością przewidzieć zjawisk globalnych w rodzaju kolejnej pandemii lub wybuchu wojny w perspektywie najbliższej dekady. Tym samym system monitorowania musi uwzględniać monitorowanie wiadomości prasowych, komunikatów rządowych i unijnych oraz publikacji popularnonaukowych, które pomogą na bieżąco analizować oraz identyfikować wydarzenia o charakterze globalnym oraz wynikające z nich długotrwałe skutki o charakterze trendów wpływające na region. Pozwoli to rekomendować ewentualne działania na poziomie operacyjnym, które pomogą przygotować region do zmieniających się realiów, bez konieczności zasadniczej przebudowy dokumentu strategicznego”.</i> • Syntetyczny opis korzyści z rozdzielenia dokumentów <i>„Uzasadnione byłoby rozdzielenie diagnozy od monitoringu, ponieważ obecny raport monitoringowy łączy ocenę realizacji Strategii z szeroką analizą sytuacji społeczno-gospodarczej, co obniża przejrzystość dokumentu i utrudnia wykorzystanie wyników w procesie zarządzania. Coroczna diagnoza mogłaby stanowić spójną podstawę analityczną dla monitorowania, aktualizacji działań operacyjnych oraz identyfikacji nowych wyzwań rozwojowych. Oddzielenie obu dokumentów byłoby korzystne również dla komunikacji Strategii, ponieważ umożliwiłoby przedstawienie wyników monitoringu w bardziej syntetycznej formie”.</i>
7.	Wprowadzić systematyczny monitoring trendów globalnych, obejmujący zmiany technologiczne, społeczne,	Uzasadnione byłoby wprowadzenie monitoringu trendów globalnych, ponieważ obecny system monitorowania koncentruje się na danych statystycznych opisujących przeszłość i nie uwzględnia dynamicznych	• Monitoring megatrendów jako sposób na przygotowanie regionu bez przebudowy dokumentu <i>„Aktualizacja Strategii powinna koncentrować się na systematycznym uwzględnianiu nowych uwarunkowań technologicznych, społecznych, środowiskowych i geopolitycznych w ramach systemu monitorowania. Nawet najbardziej wnikliwe analizy trendów nie mogą z całkowitą pewnością przewidzieć zjawisk globalnych w rodzaju kolejnej pandemii lub wybuchu wojny w perspektywie najbliższej dekady. Tym samym system monitorowania musi uwzględniać monitorowanie wiadomości prasowych, komunikatów rządowych i unijnych oraz publikacji popularnonaukowych, które pomogą na bieżąco</i>

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
	klimatyczne i geopolityczne, jako element monitorowania Strategii	zmian wpływających na rozwój regionu. Regularna analiza trendów mogłaby zwiększyć zdolność Strategii do reagowania na nowe wyzwania oraz poprawić jakość decyzji zarządczych. Włączenie trendów do diagnozy i monitoringu byłoby korzystne, ponieważ umożliwiłoby identyfikację ryzyk i szans w obszarach technologii, demografii, klimatu i geopolityki.	<i>analizować oraz identyfikować wydarzenia o charakterze globalnym oraz wynikające z nich długotrwałe skutki o charakterze trendów wpływające na region. Pozwoli to rekomendować ewentualne działania na poziomie operacyjnym, które pomogą przygotować region do zmieniających się realiów, bez konieczności zasadniczej przebudowy dokumentu strategicznego”.</i> Projektowanie mechanizmów reagowania na kolejne fale transformacji <i>„Wnioski z desk research oraz rozmów z interesariuszami są w tym zakresie zgodne: obecna struktura celów i kierunków działań pozostaje aktualna, natomiast uzupełnienia wymagają zapisy na poziomie programów operacyjnych oraz system monitorowania Strategii w szczególności w zakresie monitorowania trendów globalnych oraz identyfikacji uwarunkowań społeczno-gospodarczych, mających wpływ na kondycję regionu. Z analizy dokumentów wyłania się potrzeba bardziej dosadnego uwzględnienia zagadnień związanych ze sztuczną inteligencją, cyberbezpieczeństwem, zarządzaniem danymi. Pojawia się też postulat dostosowania wskaźników monitorowania do obserwacji postępu transformacji technologicznej. Uczestnicy wywiadów IDI i paneli warsztatowych patrzyli na problem szerzej: rozwiązaniem nie jest każdorazowe dopisywanie nowych technologii do Strategii – należy zaprojektować mechanizm, który pozwala na systematyczne reagowanie na kolejne rodzące się megatrendy”.</i> Niewydolność obecnego cyklu monitorowania wobec tempa zmian globalnych <i>„Zestaw wskaźników został zaprojektowany do obserwacji długookresowych procesów rozwojowych, dlatego w ograniczonym stopniu obejmuje zjawiska, których znaczenie wzrosło po przyjęciu Strategii, takie jak odporność systemowa, rozwój sztucznej inteligencji, cyberbezpieczeństwo czy skutki sprawiedliwej transformacji. Respondenci zwracali również uwagę, że formalny cykl monitorowania nie zawsze nadąża za tempem zmian społeczno-gospodarczych, co utrudnia szybkie reagowanie na pojawiające się wyzwania. Jak to podsumował jeden z respondentów: „Po pierwsze aktualność. Myślę, że spotkania raz do roku przy takim tempie rozwoju jest absolutnie za mało. Mamy takie kwartały, żeby jeden kwartał czy sytuacja ekonomiczna, czy gospodarcza, czy to globalna</i>

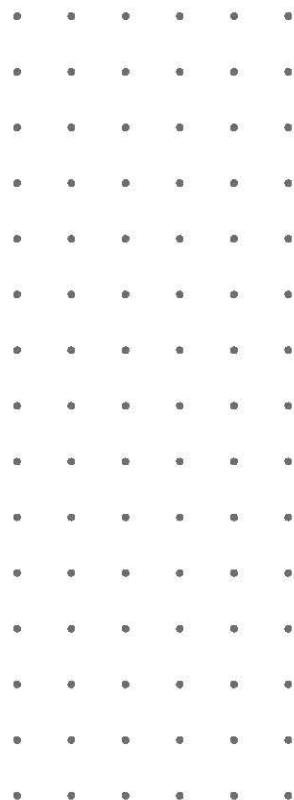
Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
			(.) ma regularny wpływ na to, czy te kierunki powinny być bardziej czy mniej elastyczne””. Regularne przeglądy tematyczne i analizy foresight zamiast sztywnych zapisów <i>„W wypowiedziach rozmówcy wielokrotnie podkreślali, że klasyczny model aktualizacji dokumentów strategicznych przestaje nadążać za dynamiką zmian technologicznych. Zamiast okresowych aktualizacji, uczestnicy proponowali regularne przeglądy tematyczne, wykorzystujące monitoring trendów, analizy foresight oraz współpracę z uczelniami, przedsiębiorstwami i instytucjami otoczenia biznesu. Pozwoliłoby to wcześniej identyfikować technologie o wysokim potencjale rozwojowym i szybciej oceniać ich znaczenie dla regionu”.</i> Wykorzystanie literatury branżowej i pogłębionych analiz w monitoringu <i>„Istotnym problemem pozostaje także zakres tematyczny obecnego systemu. Analiza dokumentów oraz wypowiedzi respondentów prowadzi do zbieżnych wniosków, że zestaw wskaźników nie nadąża w pełni za zmianami zachodzącymi w otoczeniu społeczno-gospodarczym. Rozwiązaniem, które będzie tu rekomendowane, są pogłębione analizy trendów społeczno-gospodarczych, zawierające w sobie analizę literatury branżowej i popularnonaukowej oraz stałe, roczne głębokie analizy diagnostyczne regionu. Analiza materiału badawczego wskazuje również na potrzebę szerszego spojrzenia na rolę wskaźników w całym systemie zarządzania strategicznego województwa”.</i>
8.	Wprowadzić moduł badań partycypacyjnych, obejmujący cykliczne badania CAWI i IDI wśród	Uzasadnione byłoby wprowadzenie stałego modułu badań partycypacyjnych, ponieważ obecny system monitorowania nie obejmuje	Potrzeba wyjaśniania przyczyn zmian poprzez badania jakościowe <i>„Istotnym ograniczeniem systemu pozostaje również jego koncentracja na obserwacji zmian wskaźnikowych. Monitoring pozwala ocenić, czy zakładane kierunki rozwoju są realizowane, jednak w znacznie mniejszym stopniu wyjaśnia przyczyny obserwowanych zmian oraz wpływ podejmowanych interwencji na osiągnięte rezultaty. Funkcję tę powinny uzupełniać cykliczne badania ilościowe i jakościowe, dedykowane analizie</i>

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
	beneficjentów oraz interesariuszy Strategii	regularnych badań jakościowych, które mogłyby dostarczać informacji o skuteczności działań oraz potrzebach interesariuszy. Cykliczne badania mogłyby zwiększyć trafność działań operacyjnych, poprawić komunikację Strategii oraz umożliwić ocenę efektów projektów realizowanych w ramach ZPS. Włączenie badań partycypacyjnych do monitoringu byłoby korzystne, ponieważ pozwoliłoby na systematyczne uwzględnianie perspektywy beneficjentów.	<i>trendów gospodarczych i technologicznych, które wpływają na rozwój regionu oraz umożliwiają identyfikację nowych wyzwań lub możliwości rozwojowych. Funkcję uzupełniającą powinny spełniać cykliczne badania ankietowe i rozmowy z interesariuszami. Umożliwi to bardziej precyzyjną interpretację wyników monitoringu oraz ocenę skuteczności poszczególnych działań”.</i> Niewystarczający głos partnerów w procesie monitorowania <i>„W badaniu wskazywano także na niewystarczające włączanie części partnerów regionalnych – zwłaszcza środowiska naukowego – w proces monitorowania i interpretacji uzyskiwanych wyników. I tu kolejny trafny cytat: „Jest taki mechanizm, że ktoś to monitoruje, ale na tym etapie monitorowania nikt nie pyta tych, którzy tak naprawdę uczestniczą w tym ekosystemie, czyli nas, bo my dopiero teraz pierwszy raz do Pani trafiliśmy”. Respondenci zwracali również uwagę, że formalny cykl monitorowania nie zawsze nadąża za tempem zmian społeczno-gospodarczych, co utrudnia szybkie reagowanie na pojawiające się wyzwania”.</i> Ograniczenia wskaźników w badaniu społecznej percepcji działań <i>„Podsumowując, system monitorowania SRWŁ 2030 należy ocenić jako dobrze zorganizowane i adekwatne narzędzie wspierające zarządzanie Strategią. Zapewnia on systematyczną obserwację podstawowych procesów rozwojowych oraz dostarcza wiarygodne informacje o postępach realizacji celów strategicznych. Nie spełnia jednak do końca swej roli jako narzędzia pozwalającego ocenić poziom realizacji celów strategicznych. Ma również niewielkie możliwości prognozowania nadchodzących zmian oraz społecznej percepcji realizowanych działań w regionie”.</i> Wymóg szerokiego badania jakościowego dla rzetelnej oceny celów <i>„Realizacja celów strategicznych Strategii powinna być przedstawiona w formie oceny eksperckiej na podstawie wniosków z szerokiego badania diagnostycznego i jakościowego. Jego elementem może być dotychczasowy zestaw wskaźników jednak nie może to być podstawa do wnioskowania na temat stanu realizacji celów strategicznych: zawsze będzie to kompromis między zbyt dużą ilością wskaźników, a zbyt wąskim</i>

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
			spojrzeniem na badane zjawisko. Monitorowanie realizacji OSI poprzez projekty FEŁ 2021-2027 oraz projekty krajowe jest słuszne, ale byłaby o wiele bardziej klarowne, gdyby każde OSI miało swój dedykowany instrument finansowy. Realizacja ZPS poza działaniami urzędu powinna zawierać także wnioski i rekomendacje z badań diagnostycznych przeprowadzanych z użyciem podobnych badań, które przyczyniły się do identyfikacji wyzwań rozwojowych i w konsekwencji do utworzenia ZPS – byłoby to wiarygodnym punktem odniesienia”. Wykorzystanie istniejącego potencjału pozyskiwania informacji jakościowych <i>„Warto zwrócić uwagę, że województwo dysponuje znacznie większym potencjałem pozyskiwania informacji, niż wynikałoby to z samego systemu wskaźników. Urząd Marszałkowski prowadzi liczne działania informacyjne, konsultacyjne i badawcze skierowane do mieszkańców, przedsiębiorców i beneficjentów programów regionalnych, funkcjonują sieci doradców, spotkania konsultacyjne, budowany jest Proces Przedsiębiorczego Odkrywania na rzecz realizacji RSI Łódzkie 2030+, na stronach urzędu prowadzone są badania ankietowe dotyczące profilaktyki zdrowotnej lub chociażby percepcji realizacji Budżetu Obywatelskiego oraz wiele innych form kontaktu z interesariuszami. Informacje pozyskiwane w ramach tych działań mogłyby stanowić cenne uzupełnienie monitoringu ilościowego, jednak obecnie pozostają rozproszone pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi i rzadko są wykorzystywane jako element jednego systemu identyfikacji problemów rozwojowych”.</i> Zwiększenie wartości monitoringu poprzez włączenie partnerów <i>„Podsumowując, system monitorowania SRWŁ 2030 skutecznie wspiera ocenę realizacji Strategii oraz identyfikację podstawowych trendów rozwojowych, jednak jego zdolność do wczesnego wykrywania nowych problemów pozostaje ograniczona. Zwiększenie wartości monitoringu jako narzędzia zarządzania strategicznego wymaga szerszego wykorzystania danych jakościowych, lepszej integracji informacji pochodzących z różnych</i>

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
			<i>źródeł oraz silniejszego włączenia partnerów regionalnych w proces bieżącej obserwacji zmian zachodzących w województwie”.</i>
9.	Wzmocnić komunikację Strategii poprzez rozwój systemu komunikacji i dialogu z interesariuszami oraz stosowanie przystępnych form prezentacji wyników	Uzasadnione byłoby wzmocnienie komunikacji Strategii, ponieważ obecne działania informacyjne są rozproszone i nie zapewniają pełnej przejrzystości celów, efektów oraz logiki interwencji. Rozwój systemu komunikacji mógłby zwiększyć zrozumienie Strategii wśród interesariuszy, poprawić zaangażowanie partnerów oraz ułatwić interpretację wyników monitorowania. Włączenie komunikacji do systemu wdrażania byłoby korzystne, ponieważ umożliwiłoby lepsze powiązanie działań operacyjnych z oczekiwaniami odbiorców. W badaniach jakościowych	• Krytyka objętości i złożoności dokumentu utrudniająca jego wykorzystanie <i>„Warto zwrócić uwagę, że zastrzeżenia respondentów nie dotyczyły jakości merytorycznej diagnozy, ale krytykowano objętości dokumentu, jego złożoności oraz sposób uporządkowania informacji. Wskazywano, że rozbudowana forma utrudnia identyfikację najważniejszych wyzwań i ogranicza praktyczne wykorzystanie dokumentu przez jego odbiorców. Wyczerpująco podsumował to jeden z panelistów: „Ten dokument strategiczny, on jest strasznie obszerny, tak? On jest naprawdę ogromny. (...) po prostu to jest trochę tak, że tego jest za dużo i to jest zbyt duże. Jak się chce objąć wszystko, specjaliści od wszystkiego na niczym się dobrze nie znają”.</i> • Konieczność dotarcia z informacją o ofercie do społeczeństwa i biznesu <i>„Wartościowym uzupełnieniem wniosków z analizy dokumentów były także postulaty dotyczące wdrażania Strategii. Respondenci byli zgodni: aktualizacja zapisów nie przyniesie zakładanych efektów bez działań informacyjnych, doradczych i edukacyjnych. Dotyczy to przedsiębiorców, którzy często jeszcze nie dostrzegają korzyści z wykorzystania nowych technologii. Jak zauważył jeden z uczestników badania: „Nie tylko zapisać w dokumencie i po prostu zostawić, tylko żeby rzeczywiście była też wiedza w społeczeństwie jaka jest oferta, z czego można skorzystać (.). Ta promocja i dotarcie z informacją (.) żeby naprawdę się do tego przygotowywać”.</i> • Potrzeba silniejszej identyfikacji partnerów z celami Strategii <i>„Na uwagę zasługuje również wątek identyfikacji partnerów ze Strategią. W wywiadach podkreślano, że wiele instytucji realizuje działania zgodne z celami SRWŁ 2030, nie postrzegając ich jednak jako elementu wspólnej polityki rozwoju województwa. Dobrze oddaje to wypowiedź jednego z respondentów: „Dobrze by było, żeby strategia była dokumentem nie tylko dla Urzędu Marszałkowskiego (.), ale żeby identyfikowali się z nią również ci partnerzy, którzy realizują strategię, a niekoniecznie wiedzą, że ją realizują”.</i>

Lp.	Rekomendacja	Potrzeba wprowadzenia rekomendacji	Wnioski z badania
		wielokrotnie podkreślano potrzebę radykalnego uproszczenia i skrócenia dokumentu, ponieważ jego obecna objętość utrudnia praktyczne wykorzystanie Strategii oraz obniża przejrzystość logiki interwencji.	• Ograniczona użyteczność i „dystans” wobec obecnego systemu informowania <i>„Respondenci generalnie pozytywnie oceniali dostępność, przejrzystość i zrozumiałość informacji dotyczących realizacji Strategii oraz ich przydatność do śledzenia postępów i identyfikowania problemów. Jednocześnie charakter odpowiedzi wskazuje na pewien dystans wobec tych ocen. We wszystkich analizowanych pytaniach dominowały odpowiedzi umiarkowanie pozytywne, podczas gdy zdecydowanie pozytywne oceny pojawiały się wyraźnie rzadziej. Sugeruje to, że system komunikowania informacji jest odbierany jako poprawny i spełniający swoją podstawową funkcję, jednak nie budzi jednoznacznego przekonania o wysokiej jakości ani szczególnej użyteczności przekazywanych informacji.”</i> • Oczekiwania dotyczące przystępnych form i nowoczesnych kanałów komunikacji <i>„Respondenci uczestniczący w badaniu CAWI rzadko wskazywali na istotne braki informacyjne, jednak, jeśli takie oczekiwania się pojawiały, najczęściej dotyczyły informacji o kosztach realizowanych działań, napotykanym problemach i ryzykach, efektach osiągniętych na poziomie gmin i powiatów oraz rzeczywistym wpływie podejmowanych działań na jakość życia mieszkańców. Pojawiały się również oczekiwania dotyczące bardziej przystępnych form prezentowania wyników monitorowania oraz szerszego wykorzystania nowoczesnych kanałów komunikacji. Szczegółowe zestawienie wyników przedstawia poniższa tabela”</i>



REALIZATORZY PROJEKTU:

