

Marta Szulc

Uniwersytet Szczeciński, Instytut Nauk o Polityce i Bezpieczeństwie, ul. Krakowska 71/79,
71-017 Szczecin; e-mail: marta.szulc@usz.edu.pl; ORCID: 0000-0002-9928-305X

STRATEGIA UNII EUROPEJSKIEJ DLA REGIONU MORZA BAŁTYCKIEGO – WDRAŻANIE STRATEGII Z PUNKTU WIDZENIA PARTNERÓW PROJEKTÓW FLAGOWYCH Z WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO

Streszczenie: Strategia Unii Europejskiej dla regionu Morza Bałtyckiego jest wdrażana przez realizację projektów flagowych. W artykule przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego z udziałem koordynatorów partnerów projektów flagowych realizowanych w województwie zachodniopomorskim. Sprawdzono w nim, czy projekty flagowe wspierają wykonywanie postanowień EUSBSR, czy przyczyniają się do podejmowania wyzwań stojących przed regionem Morza Bałtyckiego. Zbadano także poziom zaangażowania podmiotów realizujących projekty oraz interesariuszy tychże projektów. Badanie projektów flagowych miało na celu analizę mechanizmów wdrażania za ich pomocą EUSBSR oraz dopełnienie wyników ilościowych. W konkluzjach artykułu przedstawiono konkretne rezultaty oraz rekomendacje dla podmiotów mających wpływ na funkcjonowanie EUSBSR.

Słowa kluczowe: Unia Europejska, Strategia Unii Europejskiej dla regionu Morza Bałtyckiego, projekty flagowe strategii makroregionalnych, Pomorze Zachodnie

IMPLEMENTATION OF THE EUROPEAN UNION STRATEGY FOR THE BALTIC SEA REGION FROM THE PERSPECTIVE OF THE FLAGSHIP PROJECT PARTNERS FROM THE WESTERN POMERANIA REGION (ZACHODNIOPOMORSKIE VOIVODSHIP)

Abstract: One of the elements of the implementation of the European Union Strategy for the Baltic Sea Region is completion of the flagship projects. The article presents the results of a study carried out with the participation of the coordinators of the flagship project partners in the Baltic Sea region. The study of the flagship projects was aimed at analysing the implementation of the EUSBSR through these projects and at complementing the quantitative results. As a result of the research, specific results and recommendations for actors affecting the operation of the EUSBSR are presented in the conclusions.

Keywords: European Union, European Union Strategy for the Baltic Sea Region, Flagship Projects of macro-regional strategies, Western Pomerania Region (Zachodniopomorskie Voivodship)

Strategia Unii Europejskiej dla regionu Morza Bałtyckiego (*European Union Strategy for the Baltic Sea Region*, EUSBSR) jest implementowana już od 10 lat. W procesie tym, ze względu na przyjętą formułę zarządzania, bierze udział wiele podmiotów na różnych poziomach sprawowania władzy oraz interesariusze

pozainstytucjonalni. Podczas implementacji EUSBSR określono mierzalne ilościowe mierniki efektywności i sukcesu wdrażania. Najważniejszym elementem osiągnięcia rezultatów w tym zakresie miała być realizacja projektów flagowych (Action Plan 2017).

Celem artykułu jest analiza mechanizmów wdrażania EUSBSR poprzez zbadanie stopnia zaangażowania, wiedzy i świadomości podmiotów odpowiedzialnych za projekty flagowe, poznanie specyfiki wdrażania założeń EUSBSR za pomocą tych projektów oraz sprawdzenie, czy przyczynią się one do sprostania wyzwaniom przed nią stojącym. Perspektywa implementacji EUSBSR z punktu widzenia realizacji projektów flagowych jest nie tylko ciekawa poznawczo, lecz także konieczna jako uzupełnienie wyników ilościowych, ukazujących efektywność wdrażania EUSBSR¹.

W artykule przedstawiono ocenę mechanizmów wdrażania EUSBSR z perspektywy realizacji wybranych projektów flagowych. Badaniu poddani zostali partnerzy projektów flagowych z województwa zachodniopomorskiego. W projektach, w których biorą udział, są reprezentowane podmioty: poziomu państwowego, regionalnego i lokalnego, a także instytuty badawcze, uniwersytety, organizacje pozarządowe, szkoły, spółki, przedsiębiorstwa, organizacje panbałtyckie, porty ze wszystkich państw regionu Morza Bałtyckiego realizujących EUSBSR. Warto podkreślić, że nie jest to wycinkowe badanie jednego regionu, tylko próba badawcza z części BSR.

Podjęty temat nawiązuje do wcześniejszych analiz dokonanych przez autorkę, dotyczących makroregionu Morza Bałtyckiego oraz roli wielopoziomowego zarządzania w realizacji strategii makroregionalnych UE (np. Szulc 2013b, 2019). Implementacja EUSBSR stanowi przedmiot zainteresowań badawczych autorki z uwagi na jej zaangażowanie w proces powstawania EUSBSR i udział w konsultacjach społecznych przeprowadzanych przez różne gremia, w szczególności Forum Parlamentów Południowego Bałtyku oraz BSSSC. Autorka podjęła próbę odpowiedzi na pytanie, pojawiające się w dyskursie badawczym od samego początku powstania EUSBSR, tj. czy EUSBSR jest skutecznym narzędziem wdrażania polityk unijnych i rozwoju regionu, czy jedynie *success story* przedstawioną przez polityków.

Główna hipoteza pracy zakłada, że z perspektywy partnerów projektów flagowych ich realizacja przyczynia się do skutecznego wdrażania EUSBSR, a sami partnerzy, jako podmioty zaangażowane, silnie identyfikują się z tą strategią. W celu potwierdzenia tej hipotezy postawiono następujące pytania badawcze: 1) Czy podmioty zajmujące się EUSBSR w sposób świadomy biorą udział w jej wprowadzaniu w życie?, 2) Czy dotychczasowe założenia dotyczące EUSBSR są pomocne we wdrażaniu tej strategii?, 3) Czy próby sprostania wyzwaniom stojącym przed EUSBSR są widoczne na poziomie wykonywania projektów?

W artykule przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego w październiku i listopadzie 2019 r. wśród partnerów projektów flagowych z województwa zachodniopomorskiego, wymienionych w Aneksie do Planu Działania. Jest

¹ Efektywność rozumiana jest jako relacja uzyskanych efektów do kosztów.

ono częścią podsumowania przygotowanego przez wielu badaczy w związku z dziesięcioleciem funkcjonowania EUSBSR (Zauch a i in. 2020; Toptsidou i Böhme 2018; Gänzle 2017a, 2017b, 2017c).

Artykuł podzielono na cztery części. W pierwszej w oparciu o literaturę przedmiotu i dokumenty UE przedstawiono EUSBSR. W drugiej sekcji zbadano teorie tłumaczące zaangażowanie wielu podmiotów w EUSBSR, w szczególności te, które – w opinii autorki – dały podstawy do analizy implementacji strategii z perspektywy partnerów projektów flagowych. W kolejnej części przedstawiono wyniki badania, zestawiając i analizując wypowiedzi przedstawicieli projektów flagowych z województwa zachodniopomorskiego. W ostatniej zaś zawarto wnioski płynące z przedstawionej analizy, a także rekomendacje, które mogą być przedstawione politykom (zarówno na poziomie województwa, jak i UE) mającym wpływ na proces wdrażania EUSBSR.

Strategia Unii Europejskiej dla regionu Morza Bałtyckiego

Za początek prac nad EUSBSR można uznać rok 2006, kiedy Parlament Europejski wezwał do jej opracowania. Jej założenia miały zostać przedstawione Radzie Europejskiej do czerwca 2009 r. (European Commission 2009). Wiązało się to niewątpliwie z przekonaniem, że ściślejsza współpraca w BSR może przyczynić się do powstania w przyszłości silnego i konkurencyjnego makroregionu europejskiego (szerzej zob. Szulc 2013a, s. 205; Rostoks 2010, s. 9–40). Rozpoczęcie współpracy było możliwe dzięki wcześniejszej kooperacji takich organizacji, jak HELCOM czy też powstałej po zakończeniu zimnej wojny CBSS (Gänzle 2011, s. 3), i współdziałaniu w ramach Wymiaru Północnego (Czarny 2017). Istotny wpływ na powstanie strategii miało także wstąpienie Polski, Litwy, Łotwy i Estonii w struktury UE (Kern 2011; Gänzle i Kern 2016, s. 8) i związane z tym procesy integracyjne. Koncepcja makroregionów pochodziła od państw bałtyckich – w szczególności była efektem starań rządów narodowych i Europe Baltic Intergroup (Stocchiero 2016, s. 155).

Od początku w pracach nad EUSBSR brały udział aktywne w regionie podmioty z różnych poziomów rządzenia, a także organizacje międzyregionalne i międzynarodowe. Ich zaangażowanie było widoczne szczególnie na etapie konsultacji społecznych. Do publicznych konsultacji trwających od 30 września 2008 r. do 31 grudnia 2008 r. włączyło się 109 podmiotów (*EU Strategy... 2009*), w tym rządy państw, władze regionalne i lokalne, organizacje międzyrządowe i pozarządowe, przedstawiciele sektora prywatnego i osoby prywatne (szerzej zob. Szulc 2019, s. 102–134).

W procesie strategicznej koordynacji kluczowych etapów wdrażania EUSBSR znaczącą rolę odgrywa Komisja Europejska (Action Plan 2017). W ramach podsumowania dziesięcioletniej implementacji EUSBSR Komisarz UE ds. Polityki Regionalnej Corina Cretu zauważyła, że: „Znaczenie strategii UE dla regionu Morza Bałtyckiego (EUSBSR) jest niezaprzeczalne. [...] EUSBSR utworzyła drogę i stała się punktem odniesienia dla trzech pozostałych strategii

makroregionalnych²” (*Better Together...* 2019). Wcześniej na dość prozaiczny komentarz Cretu z 2015 r. dotyczący EUSBSR zwrócił uwagę Stefan Gänzle (2017c). Tymczasem opinia Cretu z 2019 r., choć w opinii autorki trafna, wpisuje się w nurt *success story*. Natomiast Žaneta Ozoliņa w 2010 roku stwierdziła, że EUSBSR została zaprezentowana przez polityków i ekspertów europejskich jako *success story*, tymczasem jej prawdziwe efekty i sukcesy powinny być mieralne i nie mogą być sprawdzane zaledwie rok po jej ustanowieniu (Ozoliņa 2010, s. 59). Z perspektywy 10 lat słowa te wciąż skłaniają do refleksji i badań, a pytanie, czy EUSBSR jest skutecznym narzędziem wdrażania polityk unijnych i rozwoju regionu, czy też jedynie przedstawioną przez polityków *success story*, do tej pory nurtuje wielu badaczy.

W jednym z podsumowań Jacek Zaucha i in. (2020) zwrócili uwagę na kontrowersje związane z wdrażaniem strategii, które pojawiają się w dyskursie badawczym. Wiązą się one z zakresem EUSBSR, zarządzaniem, finansowaniem, zaangażowaniem uczestników i oddziaływaniem strategii. Debata na ten temat toczy się niemal od samego początku powstania strategii i wpisuje się w rozważania dotyczące jej efektywności i skuteczności. Warto jednak spojrzeć na te kwestie nie tylko oczami analityków i badaczy, lecz także realizatorów projektów flagowych, co potwierdza Zaucha, zauważając już w 2013 r., że niezwykle istotne w EUSBSR jest zaangażowanie wszystkich interesariuszy (Zaucha 2013).

Najważniejszym elementem wdrażania EUSBSR jest realizacja Planu Działania. Obecnie wdrażana jest jego wersja z 2017 r.³ (Action Plan 2017). Na zmianę zakresu działań z tym związanych zwrócił uwagę Gänzle, stwierdzając, że:

[...] w planie działania zaproponowano pierwotnie ustanowienie czterech filarów współpracy „makroregionalnej” zgodnie z czterema wyzwaniem określonymi dla tego makroregionu. Obszary te zostały następnie przekształcone w piętnaście różnych tzw. obszarów priorytetowych, którym przypisano zestaw wysoce istotnych projektów (znanych również jako projekty flagowe), stanowiących wizytówkę EUSBSR (Gänzle 2017b).

Według Planu Działania projekty flagowe, tak samo jak strategię makroregionalne, są innowacyjną formułą wdrażania polityk unijnych⁴. Status projektu flagowego może zostać przyznany pojedynczemu projektowi, zestawowi projektów czy też procesowi (sieci, nowej platformie współpracy). Warunkiem przyznania statusu projektu flagowego jest duży wpływ makroregionalny projektu oraz to, by przyczyniał się on do osiągnięcia celów, wskaźników i zadań EUSBSR, doty-

² Tłumaczenie cytowanej w artykule literatury – Marta Szulc.

³ Strategia zakłada aktualizację Planu Działania. W toku implementacji powstały jego trzy wersje (2009, 2013, 2015, 2017). Obecnie trwają przygotowania do stworzenia jego kolejnej wersji. Plan według zapowiedzi powinien zostać zaktualizowany pod koniec roku 2019 (według stanu na grudzień 2019 r. wersją obowiązującą jest wciąż wersja z 2017 r.).

⁴ Warto zwrócić uwagę, że mimo upływu wielu lat w Planie Działania projekty są wciąż uznawane za innowacyjne metody wdrażania strategii. Ich innowacyjność po tylu latach może być dyskusyjna, jednak zaangażowanie podmiotów realizujących jako interesariuszy strategii nie zostało jeszcze wystarczająco zbadane.

czył jednego zadania lub większej ich liczby i był gotowy do wdrożenia (Action Plan 2015, s. 17–18).

Cele, obszary tematyczne i działania horyzontalne EUSBSR przedstawiono w tabeli 1, aby pokazać różnorodność tematyczną strategii i jej projektów flagowych.

Tab. 1. Cele, obszary tematyczne i działania horyzontalne EUSBSR

Ochrona morza	Wzrost integracji w regionie	Wzrost dobrobytu
biogeny	transport	zabezpieczenie
zagrożenia	energia	kultura
biogospodarka		edukacja
żegluga		innowacje
bezpieczeństwo		zdrowie
		turystyka
działania horyzontalne: planowanie przestrzenne, sąsiedzi, zdolność, klimat		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.gov.pl> i <https://www.balticsea-region-strategy.eu/about/implementation>.

W 2009 r. Rikard Bengtsson odnotował, iż plany działania zawierają „konkretne projekty, które obejmują wyznaczonych partnerów wiodących, konkretne cele i terminy przeglądu. [...] Komisja przewiduje, iż lista priorytetów będzie dynamicznym dokumentem podlegającym stałemu przeglądowi – aby polityka makroregionalna była skuteczna, musi istnieć możliwość elastycznego dostosowania jej do nowych okoliczności” (Bengtsson 2009, s. 3). Na oficjalnej stronie internetowej EUSBSR rola projektów flagowych została określona jako „konkretne, oddolne wdrażanie EUSBSR odbywające się w ramach wspólnych, transnarodowych projektów i procesów. Projekty i procesy szczególnie dobrze demonstrujące postęp EUSBSR nazywane są projektami flagowymi. Służą one jako pilotażowe przykłady pożądaných zmian” (EUSBSR, dostęp: 2019). Wskazanie na tak znaczącą rolę projektów flagowych zarówno w planie działania, jak i na stronie internetowej strategii skłoniło autorkę do przeprowadzenia badania. Warto podkreślić, że badając projekty, analizuje się jednocześnie podmioty z różnych poziomów zarządzania strategią.

Podstawy teoretyczne

Istotną rolę w prowadzonych badaniach odgrywa teoria europeizacji. Europeizacja związana z rozszerzeniem – jak zauważyła Kristine Kern (2011) – może być opisywana jako proces odgórny z uwagi na wywieraną presję. W przypadku BSR także nowe państwa UE szybko zaczęły angażować się w kreowanie polityki UE poprzez udział w powstawaniu EUSBSR (Szulc 2019). W przeprowadzonym badaniu, oprócz tradycyjnych odmian europeizacji *top-down* czy *bottom-up*, można było zauważyć różny poziom europeizacji *ad personam* (Ruszkowski 2019, s. 204–218), czyli tej dotyczącej samych urzędników, koordynatorów projektów czy zwykłych uczestników.

Najpopularniejszą teorią w Europie tłumaczącą zaangażowanie partnerów na różnych poziomach jest teoria *multi-level governance* (MLG). Według Liesbet Hooghe i Gary’ego Marksa (2001, s. 2) „integracja europejska jest procesem tworzenia polityki, w którym kształtowanie polityki jest dzielone na wielu szczeblach – subnarodowym, narodowym i ponadnarodowym”. Takie spojrzenie jest odejściem od klasycznego ujęcia *state-centric model* reprezentowanego m.in. przez Andrew Moravcsika oraz innych intergovernmentalistów (Moravcsik 1993). Do czasu pojawienia się teorii MLG teoriami dominującymi były neofunkcjonalizm i międzyrządowość, które tłumaczą funkcjonowanie UE (Piattoni 2010, s. 17).

W 2015 r. Michael Keating, Liesbet Hooghe i Michaël Tatham (2015, s. 448) zwrócili uwagę, iż regionalizmy i integracja europejska z jednej strony świadczą o słabości państw, z drugiej zaś stanowią próbę utworzenia nowych aren politycznych. W opinii autorki takimi arenami politycznymi są bez wątpienia makroregiony. Z kolei Kristine Kern i Tina Löffelsend (2004, s. 4) zauważyły, iż w BSR państwa wciąż są aktorami dominującymi, a organizacje międzynarodowe i podmioty subnarodowe mimo swojej długoletniej aktywności nie są pełnoprawnymi uczestnikami *policy-making*. W innym artykule Kern (2011, s. 27) zwróciła uwagę, iż europeizacja regionu powstała zarówno z powodów ekonomicznych, jak i politycznych. Europeizacja zaś, łącząc podejścia odgórne i oddolne, staje się łącznikiem między poziomem krajowym i europejskim. Dużo uwagi poszczególnym podmiotom regionalnym państw UE w procesie tworzenia polityki poświęcają również Keating, Hooghe i Tatham (2015), dostrzegając fakt, że regiony poszczególnych państw mają różne możliwości wpływu⁵.

Dużą wagę strategii makroregionalnych z perspektywy MLG dostrzegł również Gänzle (2017a, s. 5–6), stwierdzając, że mobilizują one „podmioty instytucjonalne i pozainstytucjonalne w kierunku celów politycznych, które zostały określone jako kluczowe dla Unii od co najmniej późnych lat 90. XX wieku, takich jak te wyrażone w strategii lizbońskiej”. Autor ten zwrócił także uwagę, iż „Głównym celem tych strategii jest wspieranie koordynacji i integracji różnych sektorów polityki, takich jak środowisko i rolnictwo, w sposób kompleksowy” (Gänzle 2017a). Z kolei Simona Piattoni (2016, s. 87) stwierdziła, że to właśnie za pomocą MLG możemy najlepiej badać makroregiony.

Istotna, szczególnie w przypadku analizy aktywności partnerów projektów flagowych, jest teoria Advocacy Coalition Framework (ACF) Paula Sabatiera. Teoria ta zakłada, że „podsystem składa się z podmiotów pochodzących z różnych organizacji publicznych i prywatnych, które aktywnie zajmują się danym problemem lub zagadnieniem politycznym” (Sabatier 1998, s. 3). Ważnym elementem ACF są również *beliefs* tychże aktorów/uczestników procesu kształtowania polityki i zmiana polityki. Już w procesie tworzenia EUSBSR zauważalne było, że aktorzy starają się włączyć jak najwięcej swoich przekonań w proces kształtowania polityki (Szulc 2019). W rozważaniach nad teorią ACF Tomasz

⁵ Taką sytuację możemy zaobserwować także w przypadku województwa zachodniopomorskiego. Mimo ogromnego zaangażowania w proces konsultacji EUSBSR regionalne władze samorządowe swoje zdanie mogły przekazywać jedynie poprzez oficjalne stanowiska innych podmiotów (szerzej zob. Szulc 2019).

Czapiewski (2013, s. 58), zwrócił uwagę, że większość badań dotyczących ACF opiera się na polityce energetycznej i środowiskowej USA, jednak także w UE niektóre kwestie, takie jak np. ochrona środowiska, wymagają zaangażowania aktorów z różnych poziomów z uwagi na ważność owych aktorów i ich wzajemne powiązania. Widoczny jest więc wpływ aktorów na kształtowanie polityki. Inna badaczka, Matilda Valman (2016), za pomocą teorii ACF postanowiła zbadać proces zmiany polityki środowiskowej w BSR. Wykazała, że przypadek Bałtyckiego Planu Działania (BSAP) pokazuje, iż proces ten wynikał z ogólnej zmiany przekonań wszystkich zaangażowanych podmiotów, a nie z konkurencyjnych przekonań lub zmiany zachowania pojedynczego aktora. Badania Valman dowodzą, że teoria ACF daje wiele możliwości przy analizie kształtowania się polityki w BSR. Stanowi również inspirację do przyjrzenia się z tej perspektywy projektom flagowym i poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, czy w ich przypadku mamy do czynienia z kształtowaniem się *beliefs* u partnerów projektów.

Badanie partnerów projektów flagowych

Wdrażanie EUSBSR realizuje się poprzez projekty flagowe. Z uwagi na wielopoziomowe zarządzanie strategią istotne jest zbadanie partnerów tych projektów. W Aneksie do Planu Działania z sierpnia 2018 r. „Ongoing flagships of the EU Strategy for the Baltic Sea Region (EUSBSR)” widnieje 10 projektów flagowych, w których partnerami są podmioty z Pomorza Zachodniego. Nazwy projektów i podmiotów je realizujących, a także ich obszary priorytetowe zawarto w tabeli 2.

Ujęcie w Aneksie projektów w formie tabelarycznej wydaje się dobrą koncepcją, ponieważ z założenia tabela powinna zawierać wszystkie aktualne (po 2015 r.) nazwy projektów, liderów i partnerów. Jednak w trakcie badania okazało się, że nowe projekty nie są dołączane do tabeli (np. projekt Emma Extension⁶ czy Creative Ports⁷), co jest sprzeczne z koncepcją Planu Działania, która zakłada, że ma on być „regularnie aktualizowany w miarę rozwoju regionu Morza Bałtyckiego i jego kontekstu, po osiągnięciu porozumienia między koordynatorami obszarów polityki, koordynatorami działań horyzontalnych, państwami członkowskimi i Komisją Europejską” (Action Plan 2015, s. 16). W dokumencie dokładnie opisano procedurę zgłoszenia aktualizacji Planu. Zawarto także informację, iż „wykaz projektów flagowych może zostać zmieniony w razie potrzeby bez zmiany samego planu działania” (tamże, s. 18). Brak aktualizacji, w opinii autorki artykułu, świadczy o konieczności wprowadzenia zmian w procesie zarządzania strategią. Wymaga także od osób bezpośrednio zaangażowanych w strategię sprawdzającą przeprowadzenia dodatkowej analizy, który element związany z aktualizacją listy projektów flagowych zawiódł.

Podczas weryfikacji informacji zawartych w Aneksie do Planu Działania okazało się, że podmioty z województwa zachodniopomorskiego ostatecznie nie

⁶ Projekt ten od września 2019 r. może się posługiwać statusem projektu flagowego.

⁷ Realizacja tego projektu trwa od stycznia 2019 r.

Tab. 2. Projekty flagowe EUSBSR, w których partnerami są podmioty z Pomorza Zachodniego

Lp.	Nazwa projektu	Partner projektu	Charakterystyka partnera	Obszar priorytetowy/ Działanie horizontálne
1.	TENTacle – Capitalise on the core network corridors implementation for the prosperity, sustainable growth and territorial cohesion in the Baltic Sea Region	Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego	jednostka samorządu regionalnego	transport
2.	Baltic Sea History – „Multiperspectivity in Adult Education using the Example of Baltic Sea History”	Uniwersytet Szczeciński	uczelnia wyższa	kultura
3.	BSLF – Sustainable Working Life	NSZZ Solidarność Region Pomorze Zachodnie	związek zawodowy	edukacja
4.	Envisum - Environmental Impact of Low Emission Shipping: Measurements and Modelling Strategies	Akademia Morska w Szczecinie	uczelnia wyższa	żegluga
5.	Emma	1. Urząd Żeglugi Śródlądowej w Szczecinie 2. Północna Izba Gospodarcza	1. niezespółona część administracji centralnej w województwie 2. stowarzyszenie przedsiębiorców	transport
6.	Baltic Energy Areas – A Planning Perspective (BEA-APP)	Regionalne Biuro Gospodarki Przestrzennej Województwa Zachodniopomorskiego w Szczecinie	jednostka samorządu regionalnego	planowanie przestrzenne
7.	Pan Baltic Scope	Urząd Morski w Szczecinie	niezespółona część administracji centralnej w województwie	planowanie przestrzenne
8.	Baltic Training Programme	Uniwersytet Szczeciński	uczelnia wyższa	edukacja
9.	Conceiving and piloting resources efficiency management measures	1. Ustronie Morskie 2. Mielno	gminy – społeczności lokalne	energia
10.	Interactive water management – IWAMA	Zakład Wodociągów i kanalizacji sp. z o.o.	spółka miasta Szczecin	biogeny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Ongoing flagships of the EU Strategy for the Baltic Sea Region (EUSBSR)”, <https://www.balticsea-region-strategy.eu>.

wzięły udziału w dwóch projektach („Conceiving and piloting resources efficiency management measures”⁸ i „Baltic Sea Labour Forum – Sustainable Working Life”⁹), natomiast status projektu flagowego otrzymały trzy projekty, w których biorą udział podmioty z tego województwa (Creative Ports, Emma Extension, BB VET). Co ciekawe, Pomorski Uniwersytet Medyczny nie został wymieniony w tabeli jako partner projektu Baltic Game Industry, jednak jako partner tego projektu widnieje na stronie internetowej programu Interreg.

Badanie, którego wyniki zaprezentowano, odbyło się w październiku i listopadzie 2019 r. Przeprowadzono je w formie wywiadów z przedstawicielami partnerów projektów flagowych z Pomorza Zachodniego zawartych w Aneksie do Planu Działania. Wywiady zostały przeprowadzone w sposób niestandardowy. Miały formę wywiadu swobodnego, nieustrukturyzowanego, rozmówcy mogli odpowiadać w dowolny sposób i w dowolnej formie, co pozwoliło na lepsze odzwierciedlenie w badaniu ich perspektywy.

Podstawową kwestią poruszaną w wywiadach była specyfika realizacji projektów flagowych, ich efekty oraz świadomość istnienia EUSBSR. Po wstępnym wyeliminowaniu trzech podmiotów analizie poddano 9 podmiotów z Pomorza Zachodniego realizujących projekty flagowe EUSBSR uwzględnione w Aneksie. Żaden podmiot z Pomorza Zachodniego nie pełnił funkcji lidera projektu¹⁰. W badaniu wzięli udział respondenci z różnych poziomów zarządzania, tj. przedstawiciele administracji centralnej, samorządu, uczelni wyższych oraz podmiotów prywatnych. Pozwoliło to zbadać stopień zaawansowania EUSBSR na różnych poziomach zarządzania, a co za tym idzie – także skuteczność wielopoziomowego zarządzania EUSBSR.

Jedną z fundamentalnych zasad jest to, iż EUSBSR „nie powinna powodować dodatkowych kosztów, na przykład w związku z finansowaniem za pośrednictwem polityki spójności UE” (Gänzle 2017a). Podejście uczestników badania do tej kwestii nie jest jednorodne. I tak Jacek Wójcik (wywiad 2) stwierdził, że dotychczasowe formy finansowania (program Interreg) są wystarczające, aby zrealizować cele strategii. Zwrócił jednak uwagę, iż barierą w uczestniczeniu Północnej Izby Gospodarczej w drugiej odsłonie projektu Emma Extension okazała się wysokość wkładu własnego¹¹. Z kolei Justyna Strzyżewska (wywiad 4)

⁸ Informacja od pana Marcina Sobierajskiego. Kierownik Referatu ds. Rozwoju i Zamówień Publicznych w Urzędzie Miejskim w Mielnie 30 października 2019 r. poinformował, że Mielno i Ustronie Morskie ostatecznie nie biorą udziału w projekcie „Conceiving and piloting resources efficiency management measures”.

⁹ Informacja od pani Weroniki Sasanya z Zarządu Regionu NSZZ „Solidarność Pomorze Zachodnie” z 18 listopada 2019 r. o nieuczestniczeniu podmiotu w projekcie.

¹⁰ Projekt „Baltic Stories”, którego liderem jest województwo zachodniopomorskie, jest wymieniony na stronie PA Culture jako ważny dla EUSBSR, ale zarówno analiza dokumentacji, jak i rozmowa telefoniczna 25 listopada 2019 r. z prezesem fundacji Balteus, która jest partnerem w projekcie, wykluczyły jego status projektu flagowego.

¹¹ Warto zauważyć, że bariera wskazana przez rozmówcę może wpływać na niższy udział podmiotów prywatnych w projektach flagowych. Na konieczność zwiększania udziału podmiotów prywatnych we wdrażaniu strategii zwrócił uwagę Zaucha już w 2013 r. Rozwiązaniem według badacza mogłoby być zaangażowanie Baltic Development Forum (Zaucha 2013).

zauważyła, iż brak oddzielnego funduszu poświęconego strategii nie przesądzi o realizacji jej celów. Na występowanie trudności w finansowaniu projektów dotyczących budowania tożsamości bałtyckiej w programie Interreg zwrócił natomiast uwagę Jörg Hackmann (wywiad 5). Wymienił wiele problemów z finansowaniem pierwszej edycji Baltic History Project. Tadeusz Borkowski (wywiad 3) przedstawił zaś perspektywę projektów związanych z żeglugą. Nie dostrzegł problemów dotyczących finansowania, jednak wskazał, że ze względu na liczbę programów warto byłoby wdrożyć rozwiązania pozwalające korzystać ze wszystkich możliwości.

Kontrowersje wśród rozmówców budzi stwierdzenie, że strategię „nie powinny uruchamiać żadnych nowych instytucji” (Gänzle 2017a). Osoby reprezentujące podmioty z Pomorza Zachodniego implementujące EUSBSR w rozmowach o instytucji zwracają uwagę na pewne problemy w realizacji strategii, które instytucja mogłaby rozwiązać. Z kolei Zaucha (2010) już w 2010 r. zauważył, że w EUSBSR niezbędne jest „strategiczne przywództwo”. Piotr Durajczyk (wywiad 1) zaznaczył, że brakuje platformy, dzięki której można byłoby pozyskać informacje o wszystkich możliwościach finansowania strategii i realizacji jej założeń, a także uzyskać niezbędne wsparcie. Dzięki takiemu rozwiązaniu realizacja strategii stałaby się bardziej skoordynowana niż obecnie. Natomiast Hackmann, z optymizmem podchodzący do koncepcji instytucji, stwierdził, że byłoby dobrze, gdyby stworzono instytucję, w której urzędnicy mieliby kompleksową wiedzę. Rozmówca nie miał jednak pewności, że usprawniłoby to wdrażanie strategii. Podobnie Wójcik uzależnił istotność powstania instytucji od efektów implementacji. Zauważył, że sytuacja, w której wszystkie cele strategii zostaną zrealizowane bez instytucji, dowiedzie, iż ta instytucja nie jest potrzebna. W przeciwnym wypadku będzie można mówić o stworzeniu instytucji. Konieczność powstania instytucji sugerowała w swojej wypowiedzi Marta Konik (wywiad 8). Stwierdziła, iż ze względu na brak formalnego usieciowienia podmioty nie mają świadomości i wiedzy o innych podmiotach realizujących inne projekty flagowe. Kolejną problematyczną kwestią wskazaną przez rozmówczynię były niewystarczające zabiegi promocyjne samej strategii oraz projektów flagowych. Natomiast Strzyżewska zaznaczyła, iż konieczność powstania instytucji zależy od stopnia, w jakim uczestnicy chcą się zaangażować w ideę strategii i wypełnić jej cele. Na bezpodstawność powstania instytucji wskazała z kolei Marta Ciesielska (wywiad 6), dostrzegając jednak wartość dodaną wynikającą z sieciowania podmiotów. Zwróciła także uwagę na inicjatywę *networking village*, której zabrakło w jej dotychczasowej formule podczas Forum Strategii w Gdańsku. Plusy sieciowania za pomocą tej inicjatywy podkreśliła także Monika Tomczyk (wywiad 9). Obie rozmówczynie były zaniepokojone odejściem w ostatnich latach od tej koncepcji. Wiele komentarzy wskazuje także na wciąż nierozwiązane kwestie dotyczące komunikacji.

Przytoczone wypowiedzi Tomczyk i Ciesielskiej zwracają uwagę na zagadnienie skuteczności wielopoziomowego zarządzania w BSR. Także Strzyżewska oceniła, iż w działaniach, w których bierze udział jej jednostka, wielopoziomowe zarządzanie jest skuteczne. Z kolei Ciesielska wyraziła opinię, że niektóre

elementy takiego zarządzania, np. zaangażowanie koordynatorów obszarów priorytetowych, należałoby usprawnić. Według niej aktywność poszczególnych koordynatorów jest zależna jedynie od ich indywidualnych cech osobowych, w niektórych obszarach koordynatorzy nie spełniają swojej funkcji prawidłowo. Do kwestii wielopoziomowego zarządzania odniósł się także Borkowski, zaznaczając, że choć nie działa ono idealnie, to pokłada on nadzieję we wdrażaniu nowego systemu zarządzania, które wymaga jednak czasu. Zaangażowanie podmiotu prowadzącego spółkę miasto Szczecin opisał Krzysztof Maciejewski (wywiad 7). Zauważył, że rola samorządu i zainteresowanie z jego strony są bardzo ograniczone. Wypowiedzi Maciejewskiego i Ciesielskiej wskazują także na problemy ze sprostaniem jednemu z podstawowych wyzwań strategii, czyli wzmocnieniu zaangażowania politycznego.

Elementem kilku badanych projektów było bezpośrednie *policy making* (BEA-APP, TENTacle, Pan Baltic Scope). Pozostałe były miejscem wymiany doświadczeń i budowania relacji. Zgodnie z teorią Advocacy Coalition Framework Sabatiera, która zakłada, że elementem tworzenia polityki są *beliefs* oraz to, że politykę można kreować przy współpracy różnych podmiotów, analiza wykazała, że dla skuteczniejszego wielopoziomowego zaangażowania i tworzenia wspólnej makroregionalnej polityki należałoby wzmocnić *beliefs* w partnerach projektów flagowych z województwa zachodniopomorskiego. Na problem związany ze świadomością idei EUSBSR wskazują sami rozmówcy. Na przykład Durajczyk zauważył, że nie wszyscy powołujący się na EUSBSR i ją realizujący są świadomi wszystkich jej zapisów. Z jego obserwacji wynika, że każdy uczestnik projektu korzysta z wycinka strategii, który mu odpowiada i przynosi korzyści. Z kolei Tomczyk stwierdziła, że z punktu widzenia wykonawcy projektu sama EUSBSR jest nieistotna. Koordynatorzy strategii czasami ograniczają się do wymienia- nia projektów jako swojego dorobku i potencjału. Wypowiedź ta wskazuje na brak utożsamiania się z ideą EUSBSR. Nie jest to jednak odosobniona opinia. Potwierdza ją Konik, przyznając, że przy realizacji projektu nie skupia się na wizji EUSBSR, ale na aspektach praktycznych. EUSBSR jest dla niej tylko jednym z dokumentów. Bardziej optymistyczne wypowiedzi, świadczące o zaangażowaniu w ideę, pojawiają się po stronie regionu Pomorza Zachodniego. Strzyżewska podkreśliła, iż dzięki dokumentom, które tworzą, czują się częścią strategii i systemu wielopoziomowego zarządzania nią. Natomiast Hackmann, komentując zaangażowanie podmiotów w EUSBSR, zauważył, że łatwiej jest o aktywność transgraniczną podmiotów niż makroregionalną, dlatego też w jego opinii świadomość euroregionu Pomerania jest wyższa niż makroregionu bałtyckiego.

W Planie Działania przewidziano wiele mierzalnych efektów EUSBSR. Część z nich będzie sprawdzana w latach 2020–2021. W trakcie badania rozmówcy przedstawili poboczne efekty miękkie EUSBSR. Autorka badania określiła je jako wartość dodaną projektów flagowych. Według Maciejewskiego takim efektem jest udział w wielu seminariach, wyjazdach, konferencjach, które pozwalają na bardzo cenną wymianę doświadczeń i ukazują nowe rozwiązania. Na ten sam aspekt zwracają uwagę także inni rozmówcy. Durajczyk stwierdził, że wartością dodaną realizacji projektu flagowego było poznanie partnerów z BSR, co daje

nowe możliwości współpracy i realizacji głównych założeń instytucji. Z kolei Strzyżewska zwróciła uwagę na usprawnienie komunikacji pomiędzy partnerami w wyniku osobistego udziału w spotkaniach. Uczestnicy badania swoimi wypowiedziami potwierdzają, że współpraca przy projektach flagowych sprzyja zacieśnianiu się sieci kontaktów i budowaniu tożsamości makroregionalnej.

Wśród wielu cech zacieśnienia więzi regionalnych wymienia się też takie, jak: „tożsamość regionalna oraz zdolność, legitymacja i struktura podmiotów do podejmowania decyzji” (Dubois i in. 2009; Szulc 2019). W celu weryfikacji cechy „tożsamość regionalna” zapytano badanych, jak z ich perspektywy EUSBSR jest postrzegana przez społeczność regionalną Pomorza Zachodniego. Wypowiedzi dotyczące tego zagadnienia były najbardziej spójne w całym badaniu. Wszyscy uczestnicy badania stwierdzili, że świadomość EUSBSR nie występuje wśród społeczności regionalnej. Tomczyk wyjaśniła, że EUSBSR nie jest zauważana, podobnie jak inne strategie unijne. Natomiast Strzyżewska dodała, że większość osób nie ma pojęcia o funkcjonowaniu strategii. Spostrzeżenia Konik dotyczące interesariuszy projektu dają jednak nadzieję. Zaobserwowała ona, że w wyniku działań projektowych świadomość interesariuszy wzrosła.

Wnioski

W 2019 r. minęło 10 lat od powstania EUSBSR. Pojawiają się już pierwsze mierzalne efekty jej wdrażania. Strategie makroregionalne, w tym EUSBSR, nie powinny być dłużej uznawane za nowe, innowacyjne formuły. W badaniach nad strategiami makroregionalnymi przyszedł czas na sprawdzenie, czy zgodnie z wcześniej wspomnianą *success story* (Ozolińska 2010, s. 59) stały się one narzędziem pełniejszego wdrażania polityk unijnych w makroregionach oraz czy obecnie model wprowadzania w życie EUSBSR jest skuteczny.

Celem niniejszego artykułu była analiza mechanizmów wdrażania EUSBSR poprzez zbadanie stopnia zaangażowania, wiedzy i świadomości podmiotów biorących udział w projektach flagowych, poznanie specyfiki stosowania się do założeń EUSBSR oraz sprawdzenie, czy realizacja tych projektów pomaga sprostać wyzwaniom stojącym przed EUSBSR. Wyniki badań pozwoliły na przedstawienie konkretnych wniosków i rekomendacji.

Główna hipoteza pracy zakładała, że z perspektywy partnerów projektów flagowych z województwa zachodniopomorskiego realizacja projektów flagowych przyczynia się do skutecznego wdrażania EUSBSR, a oni sami, jako podmioty zaangażowane, silnie identyfikują się z jej ideą. Hipotezy tej nie udało się potwierdzić w całości. W opinii autorki projekty flagowe, jak pokazują badania przeprowadzone w województwie zachodniopomorskim, przyczyniają się do skutecznego wdrożenia EUSBSR. Badanie wykazało jednak, że nie wszystkie podmioty – partnerzy projektów flagowych silnie identyfikują się z EUSBSR. Identyfikacja niektórych partnerów projektów flagowych jest na bardzo niskim poziomie.

Analiza mechanizmów wdrażania EUSBSR nie byłaby możliwa bez właściwego podparcia teoretycznego. Bez nawiązania do teorii europeizacji

i wielopoziomowego zarządzania, już wcześniej wykorzystywanych przez badaczy, badanie BSR, a w szczególności badanie dotyczące projektów flagowych, byłoby niemożliwe do realizacji. Teorie te zwracają bowiem uwagę na wielu interesariuszy strategii i na ich rolę w UE. Dzięki teorii ACF sprawdzono *beliefs* partnerów projektów. Analiza wykazała, iż dla skuteczniejszego wielopoziomowego zaangażowania i tworzenia wspólnej makroregionalnej polityki należałoby wzmocnić *beliefs* partnerów projektów flagowych. Zgodnie z założeniami teorii ACF powinno to wpłynąć na skuteczność wypełniania założeń strategii. Ponadto autorka jest przekonana (podpierając się także badaniami Valman), że użycie teorii ACF do badania podmiotów z BSR otwiera nowe możliwości badawcze.

EUSBSR oparto na kilku dyskusyjnych założeniach, mających związek z wdrażaniem EUSBSR z perspektywy partnerów flagowych. Najważniejszymi okazały się te związane z finansowaniem oraz brakiem dodatkowej instytucji. Przeprowadzone badanie wykazało pewne niedoskonałości takich rozwiązań. Uczestnicy badania częściowo potwierdzili kontrowersje, jakie przez ostatnie 10 lat wywoływały analizowane treści, zauważając zarówno wady tak skonstruowanego systemu finansowania EUSBSR, jak i brak podmiotu koordynującego innego niż KE. Część koordynatorów projektów negatywnie ocenia zarówno brak instytucji, jak i rozproszenie finansowania. Jednak osoby, które w trakcie swojej pracy realizowały projekty tylko z programu Interreg, bardzo pozytywnie oceniły organizację instytucjonalną oraz finansowanie. Często jednak mylnie utożsamiali oni EUSBSR z programem Interreg, co z punktu widzenia skuteczności EUSBSR jest zjawiskiem dość niepokojącym.

W trakcie badania analizie poddano także wyzwania stojące przed EUSBSR i stosunek partnerów projektów flagowych do wskazanych obszarów. W wyniku przeprowadzonych analiz można wysunąć kilka istotnych wniosków oraz rekomendacji, które mogą zwiększyć skuteczność i usprawnić mechanizmy wdrażania EUSBSR.

Z perspektywy partnerów projektów flagowych z województwa zachodniopomorskiego widać niedostateczne zaangażowanie polityczne, w szczególności innych podmiotów niż samorząd województwa zachodniopomorskiego. Świadczy o tym także niedostateczna aktywność podmiotów lokalnych przy realizacji projektów flagowych (poza udziałem miasta Szczecin za pośrednictwem spółki miejskiej). W województwie zachodniopomorskim widoczny jest również brak podmiotu, który pełniłby funkcję lidera projektu flagowego. Ponadto uczestnicy badania wskazali na różny stopień aktywności koordynatorów poszczególnych obszarów. Zwrócili uwagę, że działanie konkretnych osób przekłada się na działanie na określonych obszarach. Spostrzeżenia przedstawicieli projektów flagowych uświadamiają konieczność wzmocnienia aktywności i zaangażowania koordynatorów poszczególnych obszarów priorytetowych.

Wyzwaniem wciąż pozostaje także kwestia komunikacji. Badane podmioty wskazały, że realizacja projektów flagowych wpływa na usprawnienie komunikacji w BSR. Istotny wydaje się więc powrót do organizowania tzw. *projects village* podczas dorocznych forów EUSBSR. Koordynatorzy partnerów projektów flagowych, którzy uczestniczyli w nich kilka lat temu, twierdzą, że stanowiły

one wartość dodaną implementacji EUSBSR i wpływały na większą skuteczność wdrażania EUSBSR. Uczestnicy badania zwracali także uwagę na problemy związane z komunikacją, w szczególności z dostępem do informacji dotyczących możliwości pozyskiwania finansowania i partnerów. W związku z tym należy uznać, że dotychczasowa strona internetowa nie spełnia swojej funkcji. Wobec powyższych wniosków z badania niezbędne jest wzmocnienie komunikacji i usieciowienia pomiędzy podmiotami BSR. Ważną rolę powinny odgrywać zarówno wydarzenia umożliwiające osobiste sieciowanie, jak i narzędzia ułatwiające sieciowanie w wirtualnej rzeczywistości.

Warto także zwrócić uwagę na niską świadomość społeczną dotyczącą istnienia EUSBSR i procesu jej implementacji. Być może sytuacja taka wiąże się z obecnym zakresem EUSBSR, w którym położono nacisk na bardzo konkretne kwestie. W opinii autorki konieczne jest zatem rozwijanie świadomości EUSBSR wśród obywateli i potencjalnych interesariuszy. Przeprowadzone badanie uwidocznilo także rzadkie aktualizowanie bazy projektów flagowych EUSBSR. Niezbędne jest więc wprowadzenie zmian związanych z komunikacją oraz usprawnienie zarządzania EUSBSR. Brak dostępu do aktualnych danych podważa wiarygodność EUSBSR jako strategii realizującej kluczowe bałtyckie cele.

Przeprowadzone analizy i badania wskazują, że w dyskursie badawczym dotyczącym EUSBSR wciąż analizowane są te same kwestie. Mimo wielu proponowanych przez badaczy rozwiązań zmiany strategii nie postępują we właściwym tempie. W 2021 r. powinno zbadać się stosunek uzyskanych korzyści do kosztów wdrażania strategii. Wymagałoby to systemu pomiaru efektów projektów flagowych, tak by korzyści z nich były porównywalne z kosztami. Jak na razie brak jest koncepcji, w jaki sposób to przeprowadzić. Niniejsze badanie należałoby powtórzyć w innych regionach bałtyckich celem osiągnięcia pełniejszego obrazu, na ile i w jaki sposób realizacja projektów flagowych pomaga sprostać wyzwaniom stojącym przed BSR. Tymczasem analizy mechanizmów wdrażania strategii z końca 2019 r. wskazują, że efekty tej implementacji mogłyby być lepsze, gdyby wyeliminowano błędy i usprawniono elementy wskazane przez uczestników badania.

Literatura

- Action Plan, 2015, *Commission Staff Working Document, European Union Strategy for the Baltic Sea Region*, SWD (2015) 177 final.
- Action Plan, 2017, *Commission Staff Working Document, European Union Strategy for the Baltic Sea Region*, SWD (2017) 118 final.
- Bengtsson R., 2009, „An EU strategy for the Baltic Sea Region: Good intentions meet complex challenges”, *European Policy Analysis*, nr 9.
- Better Together – 10 years of the EUSBSR*, Warsaw: Ministry of Foreign Affairs in Poland, https://www.balticsea-region-strategy.eu/attachments/article/591073/EUSBSR%20Anniversary%20Publication_Better%20Together.pdf.
- Czapiewski T., 2013, „The advocacy coalition framework after a quarter of a century. Explaining the policy process”, *Athenaeum*, t. 40, s. 47–61.

- Czarny R.M., 2017, „Cooperation in the Baltic Sea Region”, w: R.M. Czarny, *A Modern Nordic Saga: Politics, Economy and Society*, Cham: Springer.
- Dubois A., Hedin S., Schmitt P., Sterling J., 2009, *EU macro-regions and macro-regional strategies – A scoping study*, Nordregio Electronic Working Paper 4.
- EU Strategy for the Baltic Sea Region, Report on the public consultation*, https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/consultation/baltic/doc/summary_baltic_consultation.pdf.
- European Commission, 2009, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions concerning the European Union Strategy for the Baltic Sea Region, COM(2009) 248 final, Brussels.
- EUSBSR, 2009, European Union Strategy for the Baltic Sea Region, <https://www.balticsea-region-strategy.eu>, <https://www.balticsea-region-strategy.eu/about/implementation>.
- EUSBSR Action Plan revision: Survey for stakeholders*, <https://www.balticsea-region-strategy.eu/news-room/news/591080-eusbsr-action-plan-revision-survey-for-stakeholders>.
- EUSBSR Flagship status – what does it mean for the project?*, <https://www.balticsea-region-strategy.eu/news-room/highlights-blog/item/73-eusbsr-flagship-status-what-does-it-mean-for-a-project>.
- Gänzle S., 2011, „Introduction: Transnational governance and policy-making in the Baltic Sea Region”, *Journal of Baltic Studies*, t. 42, nr 1, s. 1–7, doi: 10.1080/01629778.2011.538509.
- Gänzle S., 2017a, „The European Union’s Strategy for the Baltic Sea Region (EUSBSR): Improving multilevel governance in Baltic Sea cooperation?”, *Journal of Baltic Studies*, t. 48, nr 4, s. 407–420, doi: 10.1080/01629778.2017.1305205.
- Gänzle S., 2017b, *EU Governance, ‘Experimental Union’ and Baltic Sea Cooperation: The Case of the European Union’s Strategy for The Baltic Sea Region*, Schuman Papers 2.
- Gänzle S., 2017c, „Macro-regional strategies of the European Union, Russia and multi-level governance in northern Europe”, *Journal of Baltic Studies*, t. 48, nr 4, s. 397–406, doi: 10.1080/01629778.2017.1305201.
- Gänzle S., Kern K., 2016, „Macro-regions, ‘macroregionalization’ and macroregional strategies in the European Union: Towards a new form of European governance?”, w: S. Gänzle, K. Kern (red.), *A ‘Macroregional’ Europe in the Making. Theoretical Approaches and Empirical Evidence*, London: Palgrave, s. 8–22.
- Hooghe E., Marks G., 2001, *Multi-Level Governance and European Integration*, Lanham – Boulder – New York – Toronto – Oxford: Rowman & Littlefield Publishers.
- Interreg, <https://projects.interreg-baltic.eu>.
- Keating M., Hooghe L., Tatham M., 2015, „Bypassing the nation state? Regions and EU policy process”, w: J. Richardson, S. Mazey (red.), *European Union. Power and Policy-Making*, London – New York: Routledge, s. 445–466.
- Kern K., 2011, „Governance for sustainable development in the Baltic Sea Region”, *Journal of Baltic Studies*, t. 42, nr 1, s. 21–35, doi: 10.1080/01629778.2011.538517.
- Kern K., Löffelsend T., 2008, „Governance beyond the nation-state: Transnationalization and europeanization of the Baltic Sea Region”, w: M. Joas, D. Jahn, K. Kern (red.), *Governing a Common Sea: Environmental Policies in the Baltic Sea Region*, London: Earthscan, s. 115–141.

- Moravcsik A., 1993, „Preferences and power in the European Community: A liberal intergovernmentalist approach”, *Journal of Common Market Studies*, t. 31, nr 4, s. 473–524.
- Ozoliņa Ž., 2010, „Designing national governance for macro-regional strategy”, w: Ž. Ozoliņa, I. Reinholde, T. Rostoks (red.), *The EU Strategy for the Baltic Sea Region: A Year After and Beyond*, Riga: Zinatne, s. 59–89.
- Piattoni S., 2010, *The Theory of Multi-level Governance: Conceptual, Empirical and Normative Challenges*, Oxford: Oxford University Press.
- Piattoni S., 2016, „Exploring European Union macro-regional strategies through the lens of multilevel governance”, w: S. Gänzle, K. Kern (red.), *A 'Macro-regional' Europe in the Making. Theoretical Approaches and Empirical Evidence*, London: Palgrave, s. 75–98.
- Rostoks T., 2010, „In place of an introduction: Why the Baltic Sea strategy?”, w: Ž. Ozoliņa, I. Reinholde, T. Rostoks (red.), *The EU Strategy for the Baltic Sea Region: A Year After and Beyond*, Riga: Zinatne, s. 9–40.
- Ruszkowski J., 2019, *Europeizacja. Analiza oddziaływania Unii Europejskiej*, Warszawa: Difin.
- Sabatier P.A., 1998, „The advocacy coalition framework: revisions and relevance for Europe”, *Journal of European Public Policy*, t. 5, nr 1, s. 98–130.
- Stocchiero A., 2016, „Macro-regional strategies and the rescaling of the EU external geopolitics”, w: S. Gänzle, K. Kern (red.), *A 'Macroregional' Europe in the Making. Theoretical Approaches and Empirical Evidence*, London: Palgrave, s. 155–177.
- Szulc M., 2013a, „Strategia UE dla Regionu Morza Bałtyckiego jako próba stworzenia makroregionu Morza Bałtyckiego”, w: M. Chorościński i in. (red.), *Nowe strategie na nowy wiek – granice i możliwości integracji regionalnych i globalnych*, Kraków: Kontekst, s. 203–216.
- Szulc M., 2013b, „Wielopoziomowe zarządzanie a Region Morza Bałtyckiego”, w: J. Ruszkowski, L. Wojnicz (red.), *Multi-level governance w Unii Europejskiej*, Szczecin: Instytut Politologii i Europeistyki Uniwersytetu Szczecińskiego; Warszawa: Instytut Europeistyki Uniwersytetu Warszawskiego.
- Szulc M., 2019, *Polityka Unii Europejskiej wobec Regionu Morza Bałtyckiego. Podejście makroregionalne i wielopoziomowe*, Toruń: Adam Marszałek.
- Toptsidou M., Böhme K., 2018, *EUSBSR after 2020: Governance Remastered? Final Report*, Ministry of Foreign Affairs of Estonia and Interreg Baltic Sea Region, Publication for the preparation of the EU Strategy for the Baltic Sea Region 9th Annual Forum, https://www.balticsea-region-strategy.eu/attachments/article/591006/EUSBSR-after2020_Governance-Remastered_FinalReport.pdf.
- Valman M., 2016, „Beliefs and behavior in international policy making: Explanations to longitudinal changes in the governance of the Baltic Sea”, *Maritime Studies*, t. 15, nr 1, doi: 10.1186/s40152-016-0050-4.
- Zaucha J., 2010, „Od strategii VASAB do strategii Unii Europejskiej dla Regionu Bałtyckiego”, *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 49, s. 115–137.
- Zaucha J., 2013, „Programming development of the Baltic Sea Region”, *Studia Regionalia*, t. 35, s. 178–190.
- Zaucha J., Pyć D., Böhme K., Neumann L., Aziewicz D., 2020, „EU macro-regional strategies for the Baltic Sea Region after 2020. A nutshell of beauty and possibilities”, *EUROPA XXI*, t. 38, s. 5–30.

Wywiady

1. Wywiad z Piotrem Durajczykiem, dyrektorem Urzędu Żeglugi Śródlądowej, reprezentującym podmiot w projekcie Emma i Emma Extension, 7.10.2019 r., Szczecin.
2. Wywiad z Jackiem Wójcikiem, kierownikiem Działu Projektów Międzynarodowych Północnej Izby Gospodarczej, koordynatorem projektu Emma, 15.10.2019 r., Szczecin.
3. Wywiad z Tadeuszem Borkowskim, profesorem z Akademii Morskiej w Szczecinie, koordynatorem projektu Envisum, 18.10.2019 r., Szczecin.
4. Wywiad z Justyną Strzyżewską z Regionalnego Biura Gospodarki Przestrzennej Województwa Zachodniopomorskiego w Szczecinie, prowadzącą projekt BEA- APP, 25.10.2019 r., Szczecin.
5. Wywiad z Jörgiem Hackmannem, profesorem z Uniwersytetu Szczecińskiego, koordynatorem projektu Baltic Stories, 25.10.2019 r., Szczecin.
6. Wywiad z Martą Ciesielską z Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego, koordynatorką projektu TENTacle, 29.10.2019 r., Szczecin.
7. Wywiad z Krzysztofem Maciejewskim z Zakładu Wodociągów i Kanalizacji w Szczecinie, menagerem finansowym projektu IWAMA, 31.10.2019 r., Szczecin.
8. Wywiad z Martą Konik z Urzędu Morskiego w Szczecinie, koordynatorką projektu Pan Baltic Scope, 6.11.2019 r., Szczecin.
9. Wywiad z Moniką Tomczyk z Uniwersytetu Szczecińskiego, koordynatorką projektu South Baltic Training Programme, BB-VET I, 19.11.2019 r., Szczecin.