



ZARZĄD WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO

# *Warmińsko-Mazurskie 2030*

## *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego*

*Projekt*



Olsztyn, czerwiec 2019 r.

# Osoby zaangażowane w prace nad projektem Strategii

## Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego

Gustaw Marek Brzezina  
Miron Sycz  
Marcin Kuchciński  
Sylwia Jaskulska  
Jolanta Piotrowska

## Rada Programowa

Gustaw Marek Brzezina  
Artur Chojecki  
Leonard Seweryn Krasulski  
Andrzej Maciejewski

Władysław Mańkut  
Andrzej Nowicki  
Mirosław Pampuch

Jacek Protas  
Jerzy Szmit  
Członkowie Zarządu Województwa  
Warmińsko-Mazurskiego

## Eksperti:

dr hab. Wojciech Dziemianowicz, prof. UW  
prof. dr hab. Jacek Szlachta

## Członkowie Forum Partnerskiego

Gustaw Marek Brzezina  
Marcin Bukowski  
Anna Bułko  
Zbigniew Ciecich  
Andrzej Abako  
Wiesław Drożdżyński  
Bartłomiej Głuszak  
dr hab. Szczepan Figiel, prof. UWM  
Damian Godziński  
Danuta Górka  
Antoni Górski  
Marta Harhaj  
Krzysztof Harmaciński  
Małgorzata Hochleitner  
dr Dominik Hryszkiewicz  
prof. dr hab. Jerzy Jaroszewski  
Marcin Jastrzębski  
Maciej Juchniewicz  
Marian Jurak  
Marcin Kemski  
Wojciech Kierwajtyś

Jarosław Klimczak  
Marcin Burza  
Agnieszka Kombel-Gawlik  
dr Józef Korbut  
Jacek Kostka  
Justyna Kowalczyk  
Adam Krzyżków  
Rafał Laskowski  
Andrzej Lemieszonok  
dr Iwona Liżewska  
Wiesław Łubiński  
Anna Łukaszewicz-Paczkowska  
Władysław Łukaszuk  
Renata Bednarczyk  
Marek Morze  
Michał Opieczyński  
Eliza Popławska-Jodko  
Wiesława Przybysz  
Justyna Sarna-Pezowicz  
Magdalena Statucka  
Anna Szymanowska

Romuald Tański  
prof. dr hab. Zbigniew Walczyk  
Ewa Wasilewska  
Lidia Wójtowicz  
prof. dr hab. Barbara Wróblewska  
Andrzej Zakrzewski  
Tomasz Zalewski  
Magdalena Fuk  
Cezary Wawrzyński  
Sławomir Skowron  
Marta Chyziak  
Krzysztof Mańkowski  
Marek Misztal  
Wiesław Drożdżyński  
Andrzej Dombrzański  
Agnieszka Pietrowicz  
Marta Cygan  
Roman Grzelka

## Zespół Zadaniowy ds. Planowania Strategicznego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie

Lidia Wójtowicz  
Bogdan Bochenek  
Maciej Bułkowski  
Zbigniew Ciecich  
Zdzisław Fadrowski  
Joanna Glezman  
Dorota Kopec

Bogdan Meina  
Marek Morze  
Anna Łukaszewicz-Paczkowska  
Wiesława Przybysz  
Iwona Rybak-Skibniewska  
Ewa Labes-Kunicka  
Jarosław Sarnowski

Ryszard Wasiński  
Wiktor Wójcik  
Aleksandra Waszkiewicz  
Michał Opieczyński  
Anna Jaroszek  
Robert Szewczyk  
Konstanty Urbański

Spis treści:

<b>Osoby zaangażowane w prace nad projektem Strategii .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Strategia 2030! .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Wizja Województwa w 2030 roku .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Kluczowe wnioski z diagnozy strategicznej .....</b>	<b>8</b>
3.1. Najważniejszy jest człowiek .....	8
3.2. Fundamenty rozwoju .....	11
3.3. Aktywni mieszkańcy .....	15
3.4. Inteligentna gospodarka .....	17
<b>4. W kierunku celów strategicznych .....</b>	<b>23</b>
4.1. Analiza SWOT .....	23
4.2. Analiza SWOT/TOWS .....	26
4.3. Dwa scenariusze rozwoju województwa .....	26
<b>5. Cele rozwoju województwa do 2030 roku .....</b>	<b>28</b>
5.1. Cel główny .....	28
5.2. Układ celów strategicznych i operacyjnych .....	30
5.3. Cel strategiczny: Kompetencje przyszłości .....	32
5.3.1. Użyteczne kwalifikacje .....	32
5.3.2. Nowoczesne usługi .....	33
5.3.3. Profesjonalne organizacje .....	35
5.4. Cel strategiczny: Inteligentna produktywność .....	37
5.4.1. Satysfakcjonująca praca .....	37
5.4.2. Inteligentna specjalizacja .....	38
5.4.3. Wysoka konkurencyjność .....	40
5.5. Cel strategiczny: Kreatywna aktywność .....	42
5.5.1. Inspirująca twórczość .....	42
5.5.2. Efektywna współpraca .....	43
5.5.3. Ukształtowana tożsamość .....	45
5.6. Cel strategiczny: Mocne fundamenty .....	48
5.6.1. Silny kapitał społeczny .....	48
5.6.2. Optymalna infrastruktura rozwoju .....	49
5.6.3. Przyjazne środowisko przyrodnicze .....	52
<b>6. Wymiar terytorialny Strategii .....</b>	<b>54</b>

6.1.	OSI Tygrys warmińsko-mazurski.....	60
6.2.	OSI MOF Olsztyna.....	61
6.3.	OSI MOF Elbląga.....	62
6.4.	OSI MOF Ełku.....	63
6.5.	OSI OF Wielkie Jeziora Mazurskie.....	64
6.6.	OSI Niebieski Zachód.....	65
6.7.	OSI Miasta CITTASLOW.....	66
6.8.	OSI EGO.....	67
6.9.	OSI Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze.....	68
6.10.	OSI Obszary marginalizacji.....	69
<b>7.</b>	<b><i>Inteligentne specjalizacje i przedsiębiorcze odkrywanie</i></b> .....	<b>70</b>
<b>8.</b>	<b><i>Cele Strategii Warmińsko-Mazurskie 2030 a dokumenty rządowe</i></b> .....	<b>72</b>
<b>9.</b>	<b><i>System realizacji</i></b> .....	<b>73</b>
<b>10.</b>	<b><i>System monitoringu i ewaluacji</i></b> .....	<b>74</b>
10.1.	Organizacja systemu monitoringu.....	74
10.2.	Tryb i harmonogram prezentacji wyników.....	75
10.3.	Wskaźniki realizacji strategii.....	76
10.4.	Założenia ewaluacji strategii.....	76
<b>11.</b>	<b><i>Ramy finansowe</i></b> .....	<b>77</b>
<b>12.</b>	<b><i>Wykorzystane źródła</i></b> .....	<b>78</b>

# 1. Strategia 2030!

*Strategia Warmińsko-Mazurskie 2030* należy do czwartej generacji dokumentów strategicznych przygotowywanych na poziomie województw w Polsce. *Strategia Warmińsko-Mazurskie 2030*, stanowiąca rozwinięcie i pewną modyfikację dotychczasowego podejścia do procesów rozwoju, jest odpowiedzią na zmieniające się otoczenie województwa. Do kluczowych zmian należy zaliczyć:

- nową średniookresową strategię rozwoju kraju: *Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, przyjętą przez Rząd RP w 14 lutego 2017 r., która definiuje wyzwania rozwojowe przed jakimi stoi Polska i określa kierunki działań Rządu RP do roku 2030;
- kryzysy dotyczące Unii Europejskiej;
- prace nad nowym budżetem Unii Europejskiej, z których wyłaniają się nie tylko priorytety na lata 2021-2027, ale również kierunki koncentracji interwencji – wyraźnie zmieniające dotychczasowe przyzwyczajenia do wykorzystywania środków europejskich przez samorządy;
- toczące się prace nad aktualizacją Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 wyraźnie pokazujące ukierunkowanie interwencji polityki regionalnej na obszary problemowe oraz wprowadzające nowe instrumenty rozwoju w relacjach rząd – samorządy.

Ponadto w latach 2013-2019 województwo odnotowało wiele pozytywnych zmian obrazujących realizację dotychczasowej strategii rozwoju. Wciąż też region należy do słabiej rozwiniętych w Polsce i boryka się z licznymi problemami. Osiągnięcia w realizacji wielu inwestycji, doświadczenie mieszkańców i organizacji w stosowaniu różnych instrumentów rozwoju, wzrastająca konkurencyjność wielu firm z województwa zderzają się z faktem, iż Warmińsko-Mazurskie, podobnie jak większość województw w Polsce, podlega niekorzystnym procesom demograficznym i migracyjnym. Trudno jest również przełamać peryferyjność gospodarczą pomimo wyraźnego postępu w dostępności komunikacyjnej i teleinformatycznej regionu.

Dlatego *Strategia Warmińsko-Mazurskie 2030* uwzględnia dotychczasowe doświadczenia regionu, osiągnięte już cele i proponuje jednocześnie przeformułowanie „centrum strategii”. W latach 2013-2019 województwo warmińsko-mazurskie wciąż dążyło do jak najszybszego ograniczenia peryferyjności położenia i można uznać, że te działania są przeprowadzane z sukcesem. Dlatego w latach 2020-2030 w centrum strategii stawiany jest mieszkaniec regionu. Samorządy regionalny i lokalne skoncentrują swoje działania na podnoszeniu jakości kapitału ludzkiego i kapitału społecznego województwa, tak potrzebnych zarówno w kontekście atrakcyjności inwestycyjnej, jak i jakości życia.

Opisane zmiany osadzone są wciąż w tej samej wizji rozwoju, którą Zarząd Województwa chce urzeczywistniać w układzie trzech kluczowych priorytetów: społeczeństwo, gospodarka i relacje. Modyfikacji uległ układ celów strategicznych z wyraźnym położeniem akcentów na kompetencje mieszkańców.

Jako dokument nowej generacji, *Strategia Warmińsko-Mazurskie 2030* w jeszcze większym stopniu, niż jej poprzedniczka charakteryzuje się:

- syntetyczną formą, którą osiągnięto m.in. poprzez rezygnację z szerszej prezentacji części diagnostycznej na rzecz wskazania kluczowych wniosków z diagnozy, które przekładają się na planowane następnie działania;

- pogłębionym podejściem do terytorializacji celów. Obszary strategicznej interwencji (OSI) były już wskazane w Strategii z 2013 roku, jednak nowe podejście silniej łączy OSI z *Planem Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Warmińsko-Mazurskiego* (przede wszystkim poprzez określone obszary funkcjonalne), a także – na skutek aktywności samorządów lokalnych w różnych częściach województwa – określa cele polityki rozwoju regionu w zestawieniu z dążeniami samorządów wchodzących w skład określonych obszarów strategicznej interwencji;
- rozwinięciem problematyki inteligentnych specjalizacji. Inteligentne specjalizacje stoją w centrum polityki wzrostu konkurencyjności całej Unii Europejskiej i są kształtowane przez proces przedsiębiorczego odkrywania, czyli pogłębioną dyskusję między przedsiębiorcami, światem nauki i administracją. Dotychczasowe podejście pokazuje, że trafnie zdefiniowano popyt na wsparcie publiczne tych sfer gospodarki, które chcą się rozwijać poprzez innowacyjność. Jednocześnie należy być otwartym na pojawiające się nowe dynamiczne sektory. Oznacza to, że przedsiębiorcze odkrywanie jest procesem ciągłym i ma istotny wpływ na kształt obecnej Strategii.

***Strategia Warmińsko-Mazurskie 2030*** powstała w wyniku prac i zaangażowania wielu osób i jest wyrazem ich troski o region. Dokument ten powinien być realnym narzędziem zarządzania regionem, przybliżającym wszystkich do realizacji wizji rozwojowej Warmii i Mazur.

## 2. Wizja Województwa w 2030 roku

Określona jeszcze w 2005 r. wizja województwa warmińsko-mazurskiego pozostaje aktualna, ponieważ wciąż najlepiej syntetyzuje oczekiwania społeczne co do szans rozwojowych, planów życiowych mieszkańców, a także postrzegania Warmii i Mazur. Aspiracje władz samorządowych i mieszkańców województwa sięgające 2030 r. zawierają się w krótkim, lecz wiele znaczącym haśle:

### *Warmia i Mazury regionem, w którym warto żyć...*

„**Warto**” oznacza z jednej strony sferę korzyści, w jakiej poruszają się zarówno pracodawcy jak i pracownicy, z drugiej zaś strony kojarzy się z wartościowaniem, ocenianiem, a także dokonywaniem wyborów, które powinny być przywilejem wszystkich mieszkańców województwa.

„**Życie**” najpełniej łączy kolejne elementy egzystencji człowieka, od narodzin, poprzez szkołę i dalszą edukację, pierwszą pracę, rozwój kariery i samorealizację, aż w końcu spokojną starość.

Wizja ta powinna być odczytywana indywidualnie, ale skierowana jest do wszystkich mieszkańców regionu...

... **niezależnie od wieku**. Młodym mieszkańcom regionu stworzone zostaną szanse na odpowiadający aspiracjom rozwój, a osobom starszym godne warunki do spędzania jesieni życia. Województwo warmińsko-mazurskie będzie regionem, w jeszcze większym stopniu niż obecnie, przyjaznym dla ludzi młodych.

... **niezależnie od wykształcenia**. Każdy powinien mieć możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji, zaś najlepsi muszą być przygotowani do konkurencyjnego rywalizowania o miejsca pracy w rozwojowych i innowacyjnych branżach. System kształcenia kadr będzie zatem dostarczał takie kwalifikacje, które pozwolą znaleźć zatrudnienie możliwie szerokiej grupie społeczeństwa (łącznie z branżami pracochłonnymi, które również mogą być konkurencyjne), ale przede wszystkim kształtował ducha przedsiębiorczości, który pozwala nie tylko na uzyskanie pracy adekwatnej do kwalifikacji, lecz również rozwija potencjał pracodawców.

... **niezależnie od stanu posiadania**. Niemożliwe jest uczynienie wszystkich bogatymi, szczególnie gdy bogactwo chce się mierzyć stanem majątkowym. Jednak możliwe jest stworzenie wszystkim, niezależnie od tego stanu szans, których wykorzystanie będzie zależało od aktywności samych zainteresowanych. Zamożni mieszkańcy regionu muszą czuć się tu dobrze i bezpiecznie, zaś klimat stworzony wokół przedsiębiorczości pozwoli wyzwolić chęć mnożenia dobrobytu.

... **niezależnie od pochodzenia**. Istotne jest, by z tą wizją utożsamiali się wszyscy mieszkańcy regionu, gdziekolwiek się urodzili, skądkolwiek przybyli i jakiegokolwiek są narodowości.

... **niezależnie od miejsca zamieszkania**. Wspieranie różnorodności funkcji poszczególnych części regionu powinno iść w parze z rozwojem mobilności społecznej, by wspomóc realizację aspiracji mieszkańców miast i wsi w całym województwie.

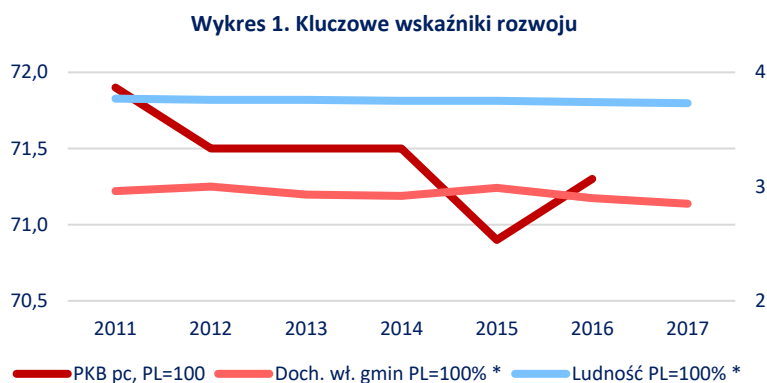
... **niezależnie od płci**. Konieczne jest osiągnięcie takiego stanu, w którym tego typu rozróżnianie w zakresie możliwości rozwoju w ogóle nie będzie miało podstaw istnienia.

### 3. Kluczowe wnioski z diagnozy strategicznej<sup>1</sup>

#### 3.1. Najważniejszy jest człowiek

##### *Województwo funkcjonuje w bardzo silnej konkurencji...*

W latach 2011-2017 ogólnie wartość PKB per capita rosła w województwie nieco wolniej niż średnio w kraju. Zmniejszył się udział dochodów własnych gmin warmińsko-mazurskiego w całości dochodów własnych gmin w Polsce, a udział regionu w ogólnej populacji kraju spadł nieznacznie (Wykres 1).



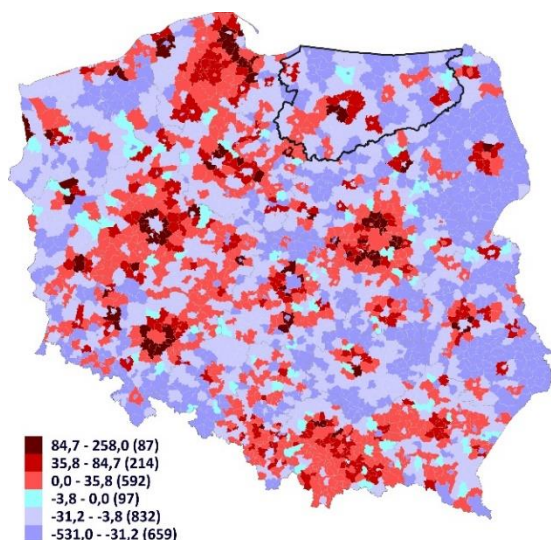
(\*) oś prawa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Zmiany potencjału ludnościowego obrazują dwie tendencje:

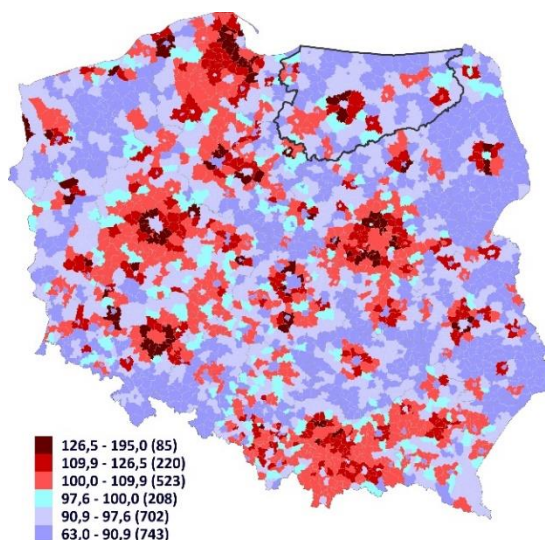
ubytek liczby ludności w większości gmin, w tym w miastach oraz wzrost liczby ludności głównie w gminach otaczających miasta (postępująca suburbanizacja). Perspektywy do 2030 roku wskazują na utrzymanie się tego trendu (Mapa 1 i Mapa 2).

Mapa 1. Zmiana liczby ludności w gminach (2011-2017) na 1000 mieszkańców



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Mapa 2. Prognoza liczby ludności w 2030 roku (2011=100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

<sup>1</sup> Szerzej zob.: *Diagnoza strategiczna województwa warmińsko-mazurskiego*, Dziemianowicz, Szlachta, Cybulska, Tarnacki, 2019. Diagnoza została opracowana w podziale na 10 celów operacyjnych ze Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do 2025 roku i poddana dyskusji, a także była podstawą warsztatów Forum Partnerskiego. Pozwoliło to sformułować nieco zmienione cele strategiczne i operacyjne, dlatego w tej części Strategii wnioski z diagnozy strategicznej ujęte są już w zmodyfikowanym układzie celów.



### ***Województwo jest wciąż regionem ludzi młodych, lecz podlega ogólnopolskiemu trendowi starzenia się społeczeństwa***

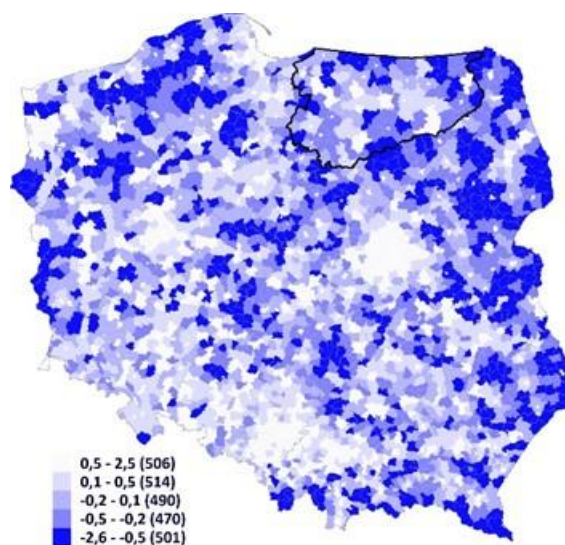
W 2013 r. województwo plasowało się na czwartym miejscu w Polsce ze względu na udział ludności w wieku do 30 lat w ogóle mieszkańców (36,9%), by w 2018 r. odnotować spadek o jedną pozycję (33,5%). Z kolei udział ludności w wieku 65 i więcej w ogóle mieszkańców w 2018 r. wyniósł 15,9% i był wciąż najniższy wśród wszystkich województw. Zwraca jednak uwagę, że w latach 2013-2018 udział ten wzrósł z poziomu 12,8%, co oznacza, że tylko cztery inne regiony „starzały się” szybciej, niż województwo warmińsko-mazurskie (zachodniopomorskie, dolnośląskie, lubuskie i śląskie).

### ***Syntetyczny wskaźnik dostępności do usług publicznych pokazuje, że znaczna część gmin województwa warmińsko-mazurskiego pozostaje w trudnej sytuacji...***

Wysokiej jakości usługi publiczne są jednym z czynników wpływających na jakość życia. Dlatego tak duży nacisk kładziony jest obecnie na rozwój e-usług oraz modernizację funkcjonowania sektora publicznego. W najlepszej sytuacji w zakresie dostępności do usług publicznych znajdują się ogólnie miasta wojewódzkie i inne ośrodki miejskie (Mapa 3). Istotne jest, że również w województwie warmińsko-mazurskim występują wyraźne różnice między rdzeniami ośrodków funkcjonalnych, a ich najbliższym otoczeniem. Oznacza to z jednej strony braki instytucjonalne w gminach sąsiadujących z miastami, ale również słabości powiązań komunikacyjnych.

Ocena poziomu warunków życia na obszarach wiejskich w województwie<sup>2</sup> pokazuje, że mimo kierowanych przez ostatnie lata na te tereny licznych interwencji, nadal można zauważyć znaczne zróżnicowanie terenów wiejskich. Obszary wiejskie o dobrym poziomie warunków życia koncentrują się w dwóch strefach w województwie. Jedna wokół stolicy województwa, a druga obejmuje obszary na wschód od Olsztyna po Wielkie Jeziora Mazurskie. Obszary wiejskie sklasyfikowane jako tereny o niskim poziomie warunków życia koncentrują się głównie w północnej części regionu, wzdłuż granicy z obwodem kaliningradzkim Federacji Rosyjskiej oraz w mniejszych skupiskach występują przy wschodniej i południowej granicy województwa (Mapa 4).

Mapa 3. Dostępność do usług medycznych – wskaźnik syntetyczny\*

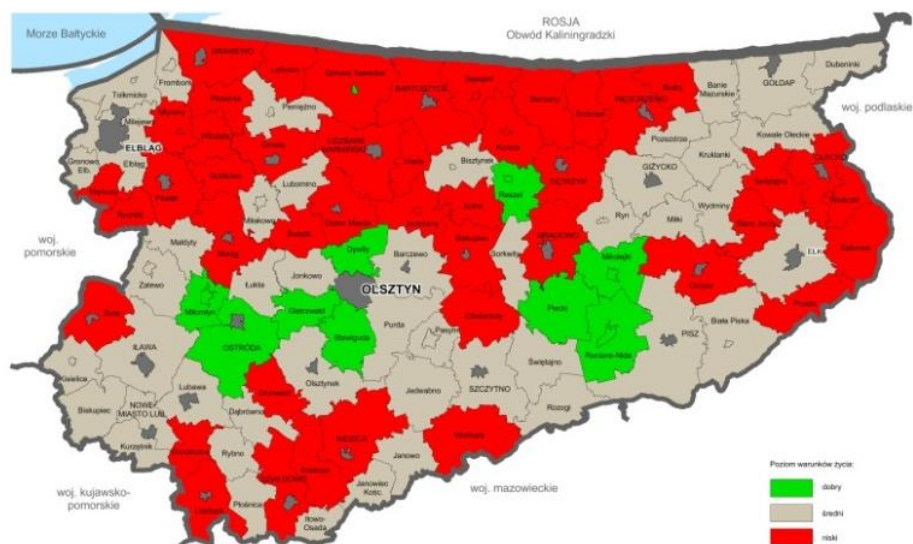


(\*) wskaźnik obejmuje dostępności do: opieki medycznej, edukacji, kultury, administracji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stępiak, Wiśniewski, Goliszek (2017).

<sup>2</sup> Szerzej zob.: *Ocena poziomu warunków życia na obszarach wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego*, Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie, 2018.

Mapa 4. Ocena poziomu warunków życia na obszarach wiejskich



Źródło: Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie.

## 3.2. Fundamenty rozwoju

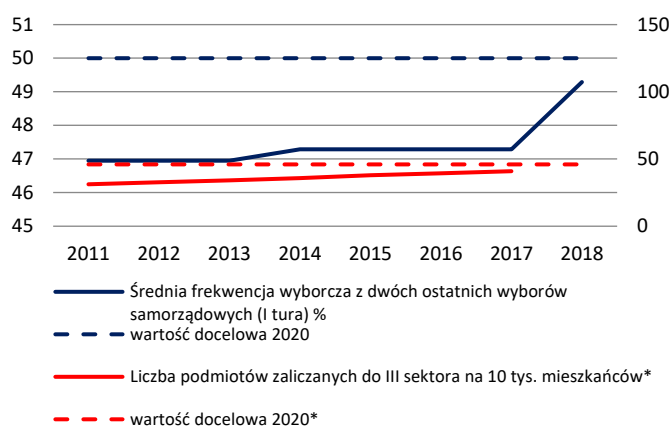
*Ogólny wskaźnik kapitału społecznego jest dość niski, jednak można zauważyć sukcesywną poprawę*

Wybory samorządowe z 2018 r. były wyjątkowe w skali kraju pod względem frekwencji wyborczej (Wykres 2). Ponadto wybory do europarlamentu charakteryzowały się ponad dwukrotnie wyższą frekwencją, niż te z 2014 roku. Jednak w województwie warmińsko-mazurskim zanotowana frekwencja w 2019 r. na poziomie 37,25% była najniższa wśród szesnastu województw (średnia w kraju: 45,68%). Trudno jest na tej podstawie wyciągać twarde wnioski dotyczące aktywności społecznej i wzrostu poczucia odpowiedzialności za sprawy lokalne. Jednak w zestawieniu z poprawą wskaźników dotyczących organizacji z III sektora, można już mówić o pewnej poprawie aktywności społecznej, przy czym poziom kapitału społecznego w województwie jest nadal dość niski – w ostatnim badaniu - Diagnostyka społecznej warmińsko-mazurskie uplasowało się pod względem wartości kapitału społecznego na 12 miejscu wśród polskich województw.

*Zaległości w zakresie infrastruktury energetycznej i ochrony środowiska zostały znacząco nadrobione, przy czym część obszaru województwa wciąż wymaga nakładów inwestycyjnych w tym zakresie...*

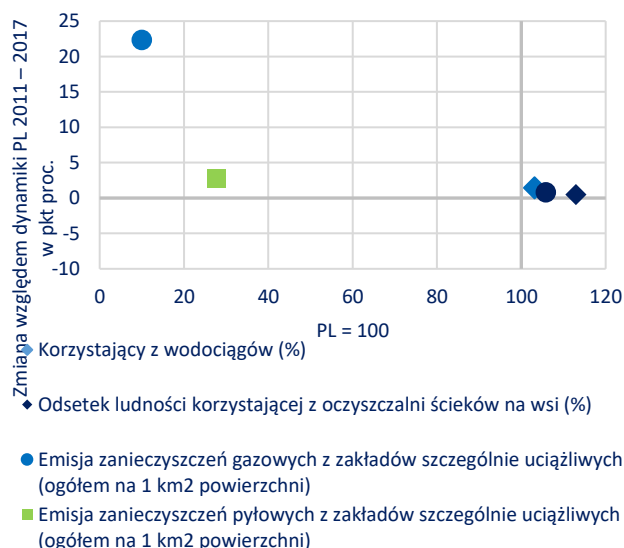
W województwie warmińsko-mazurskim generalnie pozytywnym zmianom ulega sytuacja związana z działaniami służącymi poprawie jakości i ochronie środowiska (Wykres 3). Poprawiają się wskaźniki odsetka korzystających z kanalizacji i wodociągów (w 2017 roku były na wyższym poziomie niż przeciętnie w kraju). Wprawdzie w miastach odsetek korzystających z instalacji wodociągowej sięga blisko 99% a z instalacji kanalizacyjnej prawie 96%, lecz już w odniesieniu do obszarów wiejskich szczególnie można mówić o dużej potrzebie nadrobienia zaległości w rozwoju infrastruktury wodno-kanalizacyjnej. Stopień zainwestowania w sieci kanalizacji sanitarnej na tle gęstości zaludnienia (Mapa 5) pokazuje, że w województwie pozostają obszary wymagające dalszej interwencji w tym zakresie, szczególnie na terenach wrażliwych na antropopresję.

Wykres 2. Wybrane formy aktywności mieszkańców



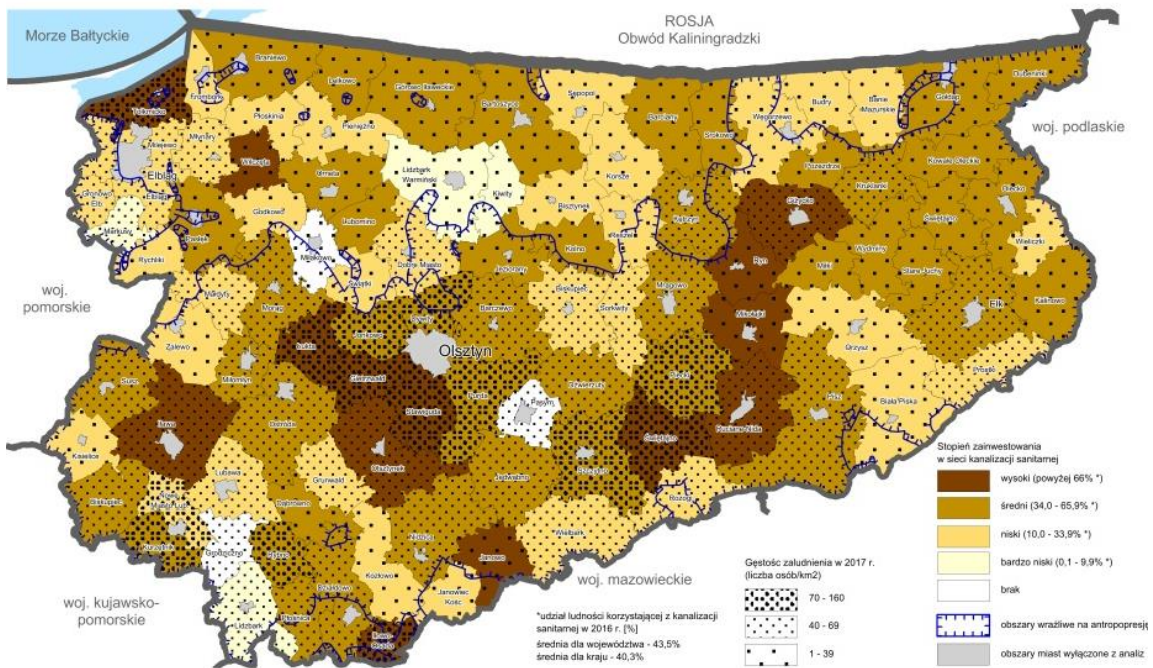
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS i PKW.

Wykres 3. Poprawa jakości i ochrona środowiska – tło ogólnokrajowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

**Mapa 5. Gospodarka ściekowa na obszarach wiejskich**



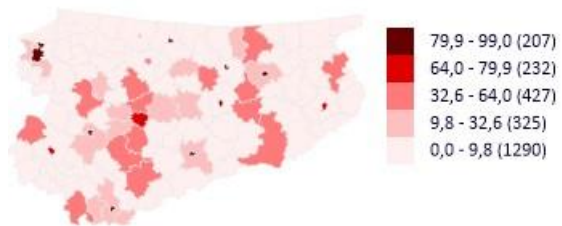
Źródło: Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie.

**Transformacja energetyczna i zmiany klimatyczne będą czynnikiem kształtującym polityki rozwoju na wszystkich szczeblach**

W najbliższych latach będzie utrzymywał się silny nurt w polityce rozwoju całej UE ukierunkowany na „zieloną” i niskowęglową gospodarkę, transformację energetyczną, gospodarkę cyrkularną oraz adaptację do zmian klimatycznych.

Województwo posiada wciąż ograniczone możliwości w zakresie dostępu do sieci gazowej, a duża część gmin województwa należy do grona z najniższym dostępem do sieci gazowej w kraju (Mapa 6). Ponadto w latach 2011-2017 obserwowany jest spadek udziału ludności korzystającej z sieci gazowej w ogóle mieszkańców (w 2017 r. było to 42,5%).

**Mapa 6. Odsetek ludności korzystającej z sieci gazowej (2017)**



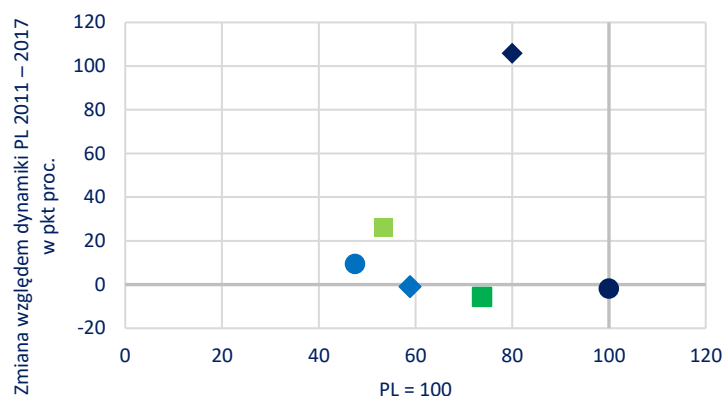
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Województwo jest liderem w kraju ze względu na udział produkcji energii wytwarzanej z OZE w ogóle produkcji energii. Pomimo dobrych warunków do rozwoju OZE wskaźnik ten jest wysoki głównie ze względu na małą produkcję własną energii. Podkreślić należy, że trend globalny ukierunkowany na ograniczanie zmian klimatycznych będzie preferował technologie energooszczędne i zwiększające efektywność urządzeń pozyskujących energię ze źródeł odnawialnych, także w kontekście jakości powietrza.

**Województwo warmińsko-mazurskie znacząco poprawiło swoją dostępność komunikacyjną, jednak wciąż statystyki dla regionu są słabe na tle kraju**

Trudną sytuację województwa w zakresie spójności komunikacyjnej charakteryzują wartości wybranych wskaźników (Wykres 4). W regionie odnotowujemy najniższą w Polsce gęstość dróg o nawierzchni twardej, a ponadto dynamika tego wskaźnika nie skłania do stawiania tezy o doganianiu średniej krajowej. Gęstość dróg krajowych i autostrad jest niższa niż przeciętnie w kraju, ale należy odnotować wyższy niż generalnie w Polsce wzrost gęstości tego typu dróg. Województwo jest jednym z czterech regionów w kraju, przez które nie przebiegają autostrady. Jednakże prawdziwym problemem jest zbyt wolne eliminowanie deficytów na drogach ekspresowych. Warmińsko-mazurskie odnotowuje spadek gęstości linii kolejowych w stopniu zbliżonym do średniej krajowej. Pozytywne zmiany w zakresie dostępności komunikacyjnej to: uruchomienie portu lotniczego Olsztyn-Mazury, wykonanie inwestycji drogowych (Mapa 7). Ponadto warto podkreślić, że w kraju spadła liczba przewozów pasażerskich komunikacją miejską na 1 mieszkańca, podczas gdy w województwie warmińsko-mazurskim nastąpił wzrost wartości tego wskaźnika. Poprawiła się również gęstość ścieżek rowerowych (choć wciąż wskaźnik ten, w skali kraju, znajduje się na niskim poziomie).

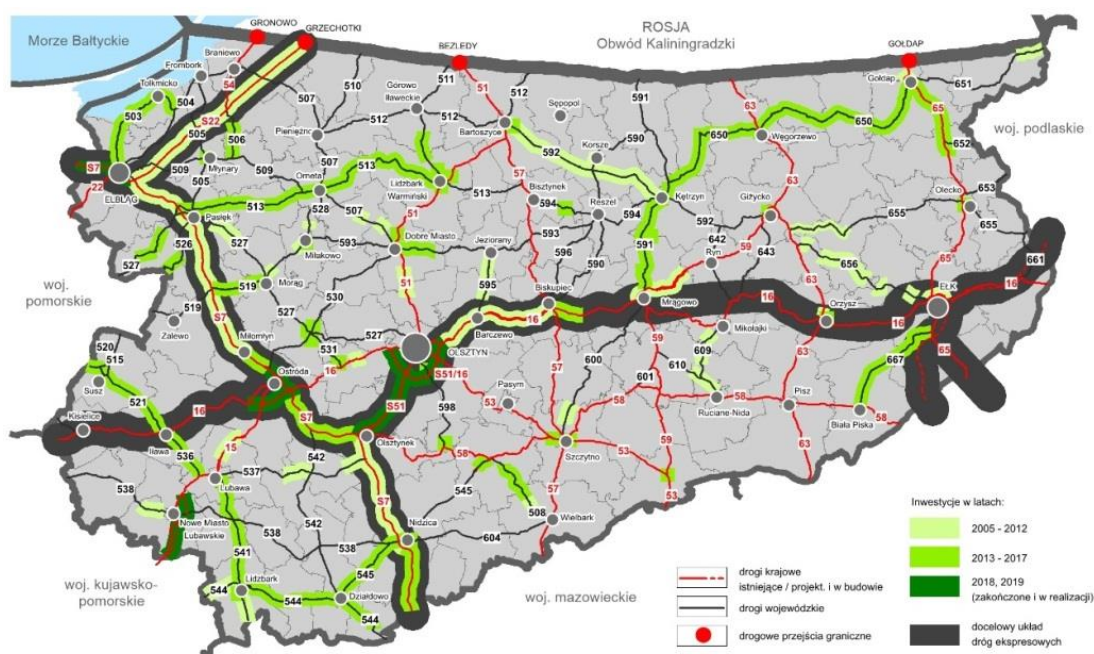
**Wykres 4. Zwiększenie zewnętrznej dostępności komunikacyjnej oraz wewnętrznej spójności – tło ogólnokrajowe**



- ◆ Drogi o nawierzchni twardej (km) na 100 km<sup>2</sup>
- ◆ Drogi ekspresowe i autostrady (km) na 1000 km<sup>2</sup>
- Komunikacja miejska - przewozy pasażerskie na 1 mieszkańca
- Ścieżki rowerowe (km) na 10 tys. km<sup>2</sup>
- Przedsiębiorstwa (niefinansowe) posiadające dostęp do szerokopasmowego Internetu (%)
- Linie kolejowe (km) na 100 km<sup>2</sup>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

**Mapa 7. Infrastruktura komunikacyjna – inwestycje drogowe**



Źródło: Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie.

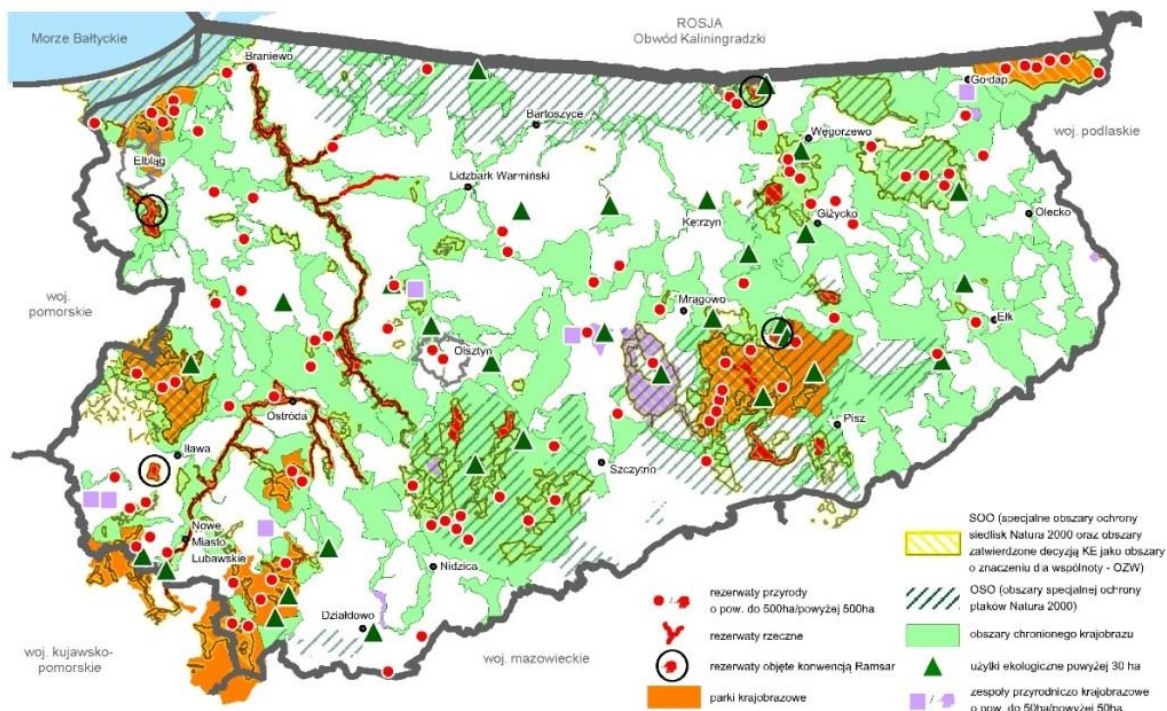
***Dostępność cyfrowa (infrastruktura teleinformatyczna) wymaga wciąż poprawy, szczególnie w obszarach słabo zurbanizowanych***

Z punktu widzenia możliwości rozwojowych istotny jest również fakt dość dobrego w regionie poziomu dostępu do szerokopasmowego Internetu (Wykres 4). Warmińsko-mazurskie dysponuje już dobrze rozbudowaną światłowodową siecią szkieletową oraz odpowiednią liczbą węzłów sieci szkieletowej. Obiecujące są również plany rozwoju sieci światłowodowej PIONIER. Jednak wciąż potrzebne są inwestycje dostarczające szybki Internet przede wszystkim do obszarów słabiej zurbanizowanych.

***Wysokiej jakości środowisko przyrodnicze regionu (czyste i bioróżnorodne) wciąż wymaga dużej troski***

Region bogaty w cenne walory przyrodnicze podlegające ochronie (Mapa 8) musi znaleźć optymalny balans między dbałością o jakość środowiska przyrodniczego z myślą o przyszłych pokoleniach, a wymogami konkurencji społeczno-gospodarczej, w której jednym z ważniejszych elementów są wysokiej jakości miejsca pracy.

**Mapa 8. Regionalny system obszarów chronionych**



Źródło: Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie.

### 3.3. Aktywni mieszkańcy

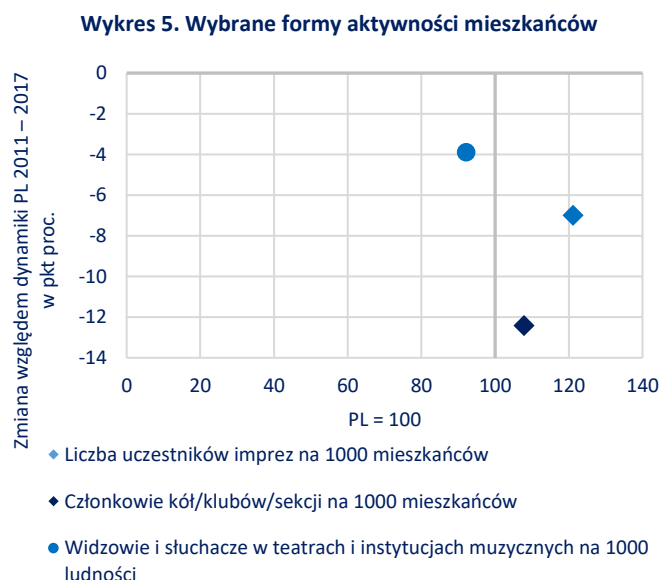
*W skali światowej coraz większą wagę przywiązuje się do rozwoju poczwórnej helisy, czyli współpracy biznesu, nauki, administracji i społeczności regionalnych i lokalnych.*

Budowanie partnerstw powinno przyczyniać się do wzrostu potencjałów poszczególnych członków konkretnej sieci współpracy. Województwo warmińsko-mazurskie może wykorzystywać tego typu współpracę np. w ramach realizacji PO Polska Wschodnia, czy w basenie Morza Bałtyckiego. Ze względu na bezpośrednie sąsiedztwo ważnym kierunkiem współpracy powinna być Rosja (Obwód Kaliningradzki); jednak jest to potencjał wciąż trudny do wykorzystania (współpraca z Rosją warunkowana jest sytuacją międzynarodową i decyzjami politycznymi podejmowanymi w Moskwie oraz Warszawie).

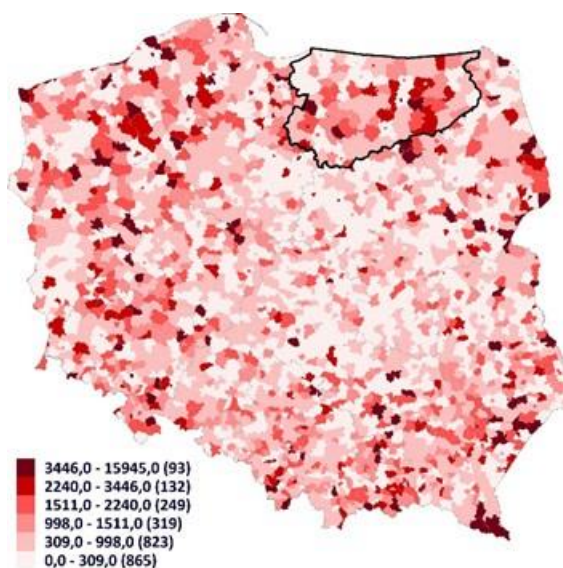
W nadchodzącej perspektywie budżetowej Unii Europejskiej należy oczekiwać znaczącego wzrostu środków z Europejskiego Funduszy Społecznego, co oznaczać będzie popyt na różne formy aktywności społecznej, w tym sprzyjające budowaniu relacji.

**Województwo charakteryzuje nie dość wysoki stopień aktywności społecznej...**

Omówione wyżej wskaźniki dotyczące frekwencji wyborczej świadczą o niskim poziomie zaangażowania mieszkańców w procesy wyborów politycznych. Z drugiej strony na terenie województwa organizowane są imprezy angażujące znaczną liczbę uczestników (pow. średniej krajowej w przeliczeniu na 1000 mieszkańców – Wykres 5). Należy zwrócić uwagę, że znaczna ich część odbywa się głównie w sezonie turystycznym. Przykładowo, silna pozycja gmin należących do obszaru Wielkich Jezior Mazurskich (Mapa 9) wskazuje, że część aktywności społecznej w regionie determinowana jest jego atrakcyjnością turystyczną. Ponadto rozwój uczestnictwa mieszkańców w różnych formach aktywności zorganizowanej ma niższą dynamikę, niż średnio w kraju. Konieczne jest zatem wspieranie organizacji społecznych i instytucji kultury, również w zakresie możliwości aktywnej działalności poza sezonem turystycznym.



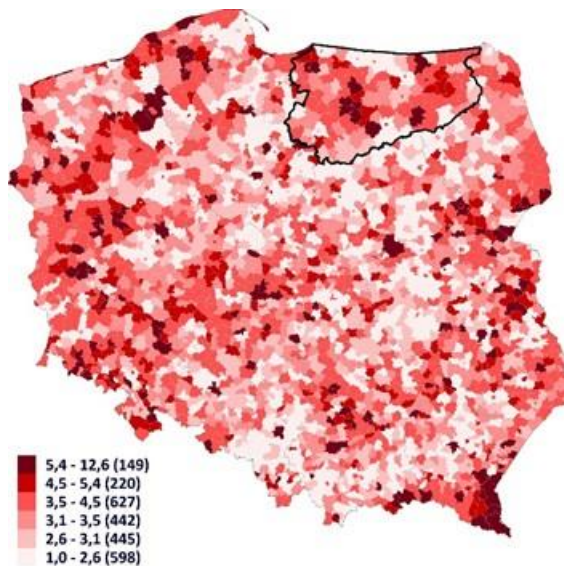
**Mapa 9. Uczestnicy imprez na 1000 ludności (2017)**



**...przejawiający się również rozwojem organizacji pozarządowych**

W skali całego kraju trudno jest określić miejsca koncentracji organizacji pozarządowych, jednak zwraca uwagę słaba pozycja gmin województwa warmińsko-mazurskiego zlokalizowanych w pasie przygranicznym z Rosją (Mapa 10). Ponadto, o ile w przypadku wielu ośrodków miejskich wraz z postępującą suburbanizacją<sup>3</sup> w otoczenie miast przenoszą się aktywni społecznie mieszkańcy, o tyle w części gmin otaczających miasta województwa warmińsko-mazurskiego, taki proces wydaje się nie mieć miejsca. Uwagę zwraca również fakt, iż tylko część zarejestrowanych organizacji przejawia wysoką aktywność na rzecz rozwoju lokalnego.

**Mapa 10. Liczba spółdzielni, fundacji, stowarzyszeń i org. społecznych na 1000 ludności (2017)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

<sup>3</sup> Suburbanizacja, to proces wzrostu liczby ludności gmin otaczających miasto, głównie na skutek przenoszenia się mieszkańców tego miasta do okolicznych gmin.



### 3.4. Inteligentna gospodarka

*Trendy globalne wskazują na jeszcze silniejsze, niż dotychczas, ukierunkowanie procesów rozwoju krajów i regionów na szeroko rozumianą innowacyjność*

Kolejna rewolucja przemysłowa („przemysł 4.0”) oznacza zmiany i wyzwania przed organizacjami uczestniczącymi w procesach gospodarczych, a także społecznych. Również polityka Unii Europejskiej będzie w najbliższej perspektywie skoncentrowana na celu „Europa inteligentna” jako wiodącym wśród pięciu celów polityki spójności UE (na ten cel regiony najbiedniejsze będą musiały przeznaczyć prawdopodobnie 35% całkowitej kwoty z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego). Oznacza to ukierunkowanie działań na inteligentne specjalizacje oraz wzrost innowacyjności, zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym.

*Ogólny poziom innowacyjności województwa jest bardzo niski*

Generalnie innowacyjność firm województwa warmińsko-mazurskiego jest znacznie niższa, niż średnia krajowa (Wykres 6), a wyjątkiem są udzielone prawa ochronne w Urzędzie Patentowym RP na 100 tys. ludności). Można oczekiwać, że sytuacja ulegnie poprawie biorąc pod uwagę dynamikę zmian wyższą, niż średnia krajowa, w szczególności w zakresie zatrudnienia w B+R w przedsiębiorstwach, nakładów na B+R w sektorze przedsiębiorstw, jak i aktywności patentowej.

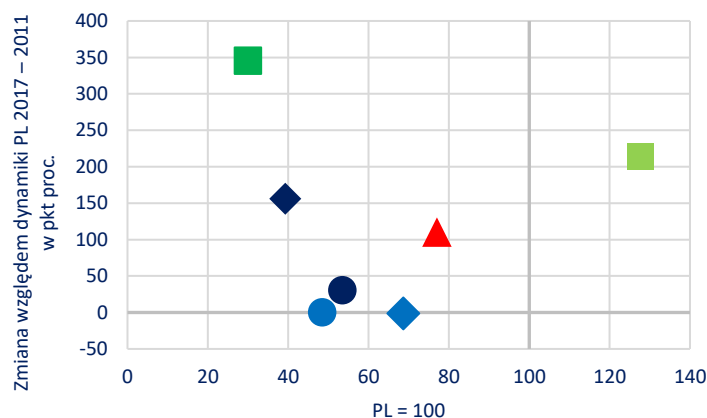
Odnotować również należy wyższą dynamikę zmiany wskaźnika jednostek aktywnych badawczo w sektorze przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców niż średnio w Polsce, choć jest on wciąż na bardzo niskim poziomie.

*Potencjał naukowo-badawczy regionu nie jest w pełni wykorzystywany ze względu na słabości we współpracy nauka – biznes*

Działające w regionie uczelnie oraz instytucje naukowo-badawcze realizują projekty we współpracy i na rzecz przedsiębiorców (w tym w zakresie inteligentnych specjalizacji). Jednak oczekiwać należy zdecydowanego zwiększenia aktywności w sferze projektów na linii nauka – biznes (por. Wykres 7). Obok faktu, iż firmy regionu znacznie rzadziej niż średnio w kraju deklarują współpracę w zakresie innowacyjności, należy pokreślić niesatysfakcjonującą współpracę w całym regionalnym systemie innowacji (firmy, uczelnie wyższe, parki technologiczne i pozostałe IOB).

*Kluczowe w zakresie innowacyjności jest dalsze wspieranie inteligentnych specjalizacji*

Wykres 6. Wybrane wskaźniki innowacyjności



- ◆ Przedsiębiorstwa, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w % ogółu przedsiębiorstw (średnia dla usług i przemysłu)
- ◆ Patenty udzielone przez UPRP na 100 tys. ludności
- Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach w relacji do PKB (%)
- Udzielone prawa ochronne w UPRP na 100 tys. ludności
- Jednostki aktywne badawczo w sektorze przedsiębiorstw na 1000 ludności
- Zatrudnieni w B+R w sektorze przedsiębiorstw na 1000 ludności
- ▲ Nakłady na B+R w sektorze przedsiębiorstw jako % nakładów ogółem na B+R

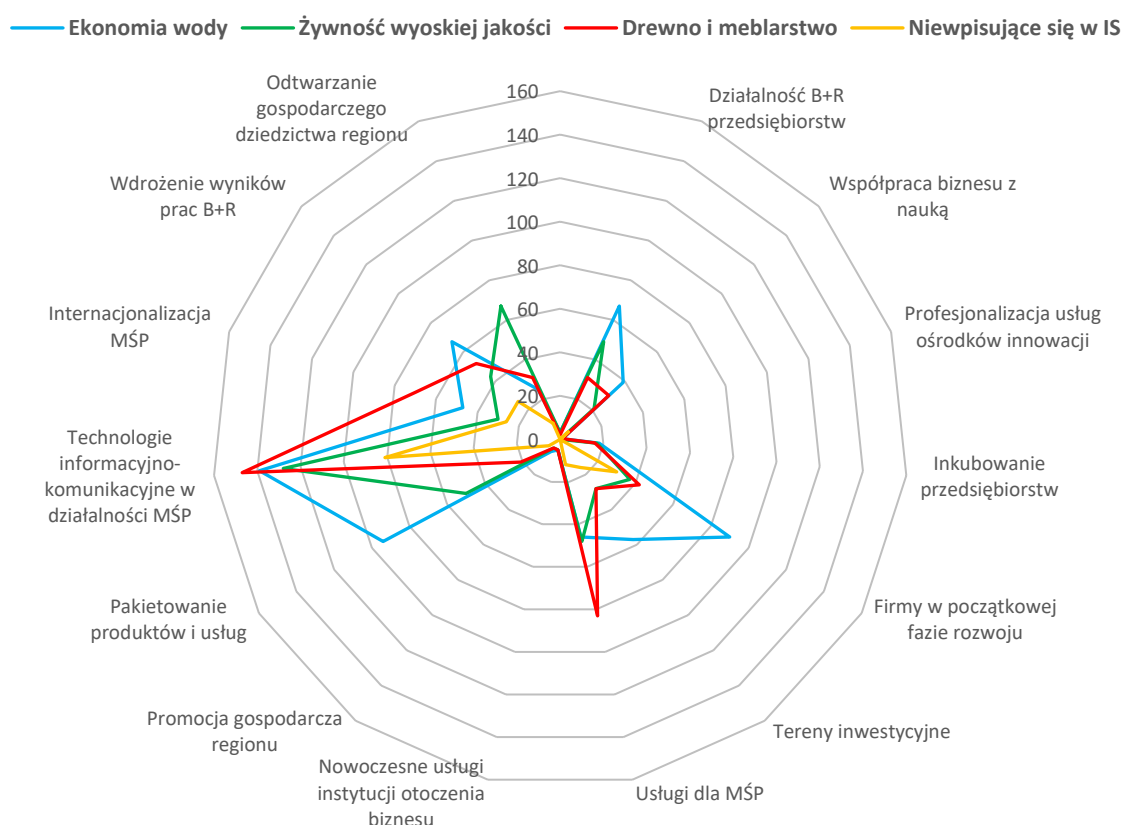
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W perspektywie 2021-2027 Unia Europejska wciąż będzie kładła nacisk na wzrost innowacyjności poprzez rozwój inteligentnych specjalizacji (IS). Oznacza to, że regiony będą musiały kontynuować proces wsparcia inteligentnych specjalizacji, jak i pogłębiać tzw. przedsiębiorcze odkrywanie.

Wyróżnione w województwie warmińsko-mazurskim inteligentne specjalizacje: ekonomia wody, żywność wysokiej jakości, drewno i meblarstwo oraz obszary wspierające: ICT, bezpieczeństwo, logistyka, finansowanie, targi i promocja wyraźnie odpowiadają na potrzeby firm poszukujących swoich przewag poprzez współpracę z sektorem B+R (do końca marca 2019 roku firmy te wykorzystały ponad połowę środków zaplanowanych na wsparcie inteligentnych specjalizacji, a ponad 90% firm otrzymujących wsparcie deklaruje wpływ na rozwój inteligentnych specjalizacji).

Doświadczenie we wdrażaniu w latach 2016-2019 wsparcia inteligentnych specjalizacji oraz wsparcia przedsiębiorczości w regionie ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego (oś priorytetową Inteligentna gospodarka Warmii i Mazur) wyraźnie pokazują, że najwięcej projektów realizowanych jest w ramach specjalizacji ekonomia wody (705 projektów), w drugiej kolejności jest drewno i meblarstwo (564 projekty) a następnie żywność wysokiej jakości (531 projektów) – w tym zestawieniu 395 projektów jest wspólnych dla co najmniej dwóch specjalizacji (Wykres 7).

**Wykres 7. Wpływ na rozwój inteligentnych specjalizacji w ramach Osi Priorytetowej Inteligentna gospodarka Warmii i Mazur RPO WiM 2014-2020 mierzony liczbą wniosków\***



(\*) Uwaga: część wniosków jest wspólnych dla co najmniej dwóch specjalizacji. Dlatego wykazane są w każdej ze wskazanych przez wnioskodawcę specjalizacji.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Marszałkowskiego.

Podkreślić należy, że zrealizowano również 210 projektów, które nie wpisywały się bezpośrednio w inteligentne specjalizacje. O szerszym wpływie inteligentnych specjalizacji na otoczenie świadczy ponadto fakt, że 316 finansowanych wniosków dotyczy zastosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych w firmach (najwięcej we wszystkich poddziałaniach tej osi RPO).

Województwo warmińsko-mazurskie wykazuje ponadprzeciętne nasycenie podmiotami zaliczanymi do IS Warmii i Mazur w skali kraju (Mapa 11), jednak zarówno dynamika liczby tych podmiotów, jak i dynamika liczby nowo rejestrowanych podmiotów zaliczanych do IS, są niższe, niż średnie dynamiki dla wszystkich województw.

***Województwo ma wciąż problemy z przyciąganiem inwestorów zewnętrznych i niskimi inwestycjami przedsiębiorstw***

Województwo uczestniczy w silnej konkurencji o prywatny kapitał zewnętrzny (Mapa 12). Podkreślić należy, że część inwestycji realizowanych na terenie województwa posiada swoje miejsce rejestracji w innych częściach Polski (głównie w Warszawie). Oznacza to nie tylko osłabienie wpływu tych inwestycji na rozwój regionu i rozwój gmin, w których są one realizowane (udziały w podatkach), ale również osłabienie wizerunkowe regionu (statystyki publiczne).

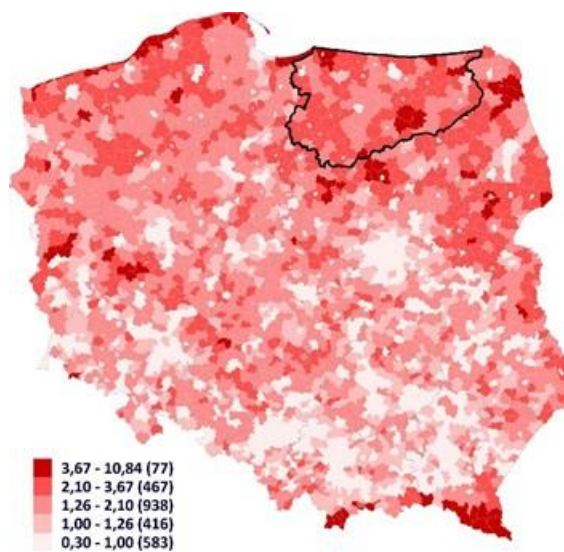
Należy oczekiwać, że znaczna poprawa dostępności komunikacyjnej oraz teleinformatycznej idące w parze z rozwojem infrastruktury wodno-kanalizacyjnej i energetycznej oraz aktywnością samorządów będą skutecznie wpływały na wzrost atrakcyjności inwestycyjnej gmin. Jednak w tym zakresie kluczowym czynnikiem poprawy będzie podniesienie poziomu kapitału ludzkiego (kompetencje mieszkańców).

W 2017 roku wartość nakładów inwestycyjnych w sektorze prywatnym na jednego mieszkańca wynosiła 2,9 tys. zł, co dawało województwu 14 miejsce w kraju (średnia dla Polski, to 4,7 tys. zł).

Pomimo zdiagnozowanych trudności w przyciąganiu korzystnych inwestycji do regionu w województwie nie brak atrakcyjnych obszarów rozwojowych, szczególnie w ciągu głównych korytarzy drogowych przebiegających przez województwo.

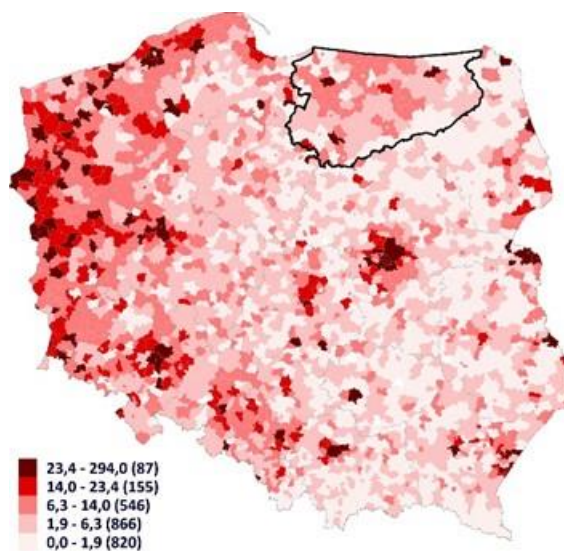
Łączą one w sobie korzystny układ komunikacyjny i ofertę terenów inwestycyjnych z dostępem do

**Mapa 11. Iloraz lokalizacji firm działających w sekcjach PKD zaliczanych w województwie warmińsko-mazurskim do IS, 2017**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

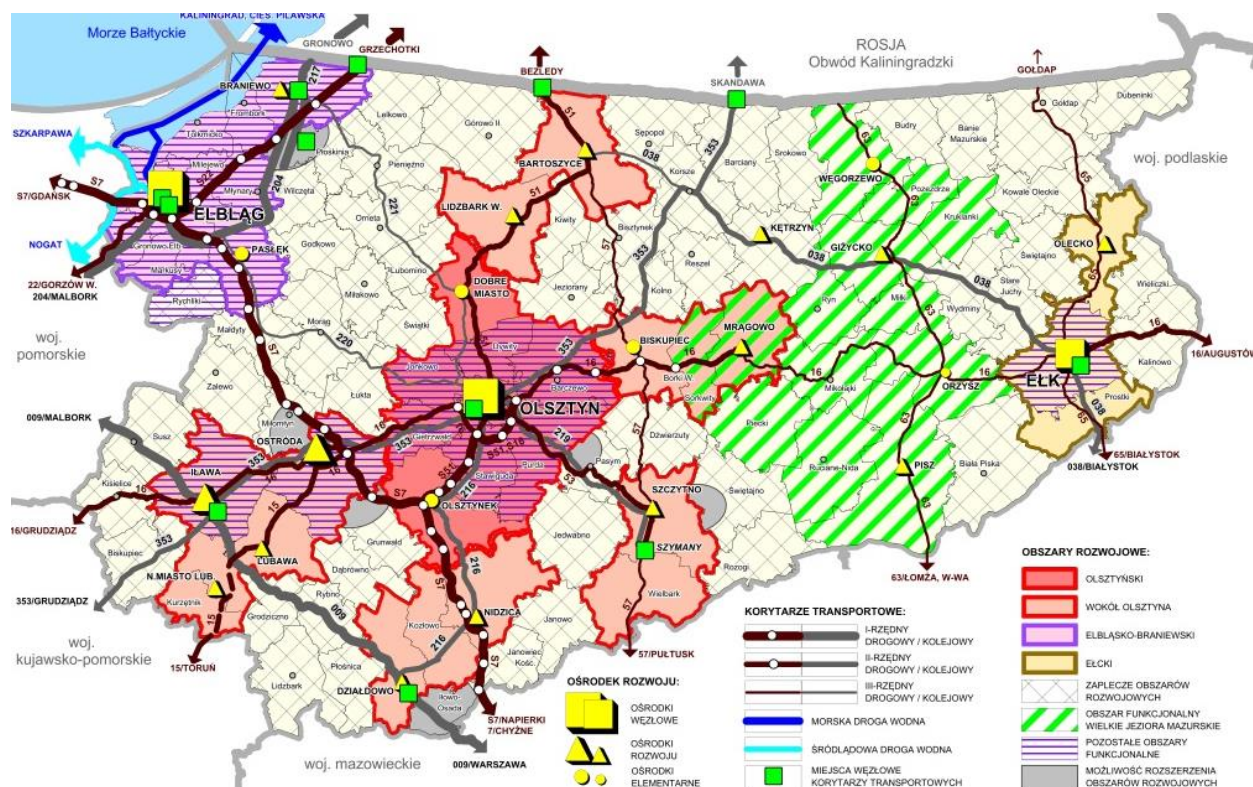
**Mapa 12. Spółki z udziałem zagranicznym zarejestrowane na 1000 podmiotów REGON (2018)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

innych czynników niezbędnych w otoczeniu przedsiębiorstw, takich jak: ośrodki wiedzy, instytucje okołobiznesowe, infrastruktura telekomunikacyjna czy pracownicy. To właśnie te obszary mają największy potencjał pozyskiwania zewnętrznych inwestycji w przyszłości.

Mapa 13. Tereny inwestycyjne



Źródło: Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie.

### W ekspansji zagranicznej kluczową rolę odgrywają inteligentne specjalizacje

W 2018 roku wartość eksportu firm zaliczanych do inteligentnych specjalizacji przekroczyła 7,8 mld zł (ponad 4% eksportu firm zaliczanych do sekcji tworzących ekonomię wody, żywność wysokiej jakości oraz drewno i meblarstwo w Polsce). Pomimo relatywnie niskiego udziału w krajowym eksporcie inteligentne specjalizacje plasują województwo warmińsko-mazurskie wysoko w rankingu regionów. W przypadku ekonomii wody wartość eksportu województwa warmińsko-mazurskiego jest niższa tylko od wartości eksportu w województwach pomorskim i zachodniopomorskim. W pozostałych specjalizacjach wartość eksportu firm z województwa warmińsko-mazurskiego daje mu miejsca 7 (drewno i meblarstwo) i 8 (żywność wysokiej jakości).

### Tworzenie miejsc pracy przez lokalne firmy i rozwój przedsiębiorczości nie są zadowalające...

Rynki pracy województwa będą podlegały coraz silniejszej presji technologicznej oraz w coraz

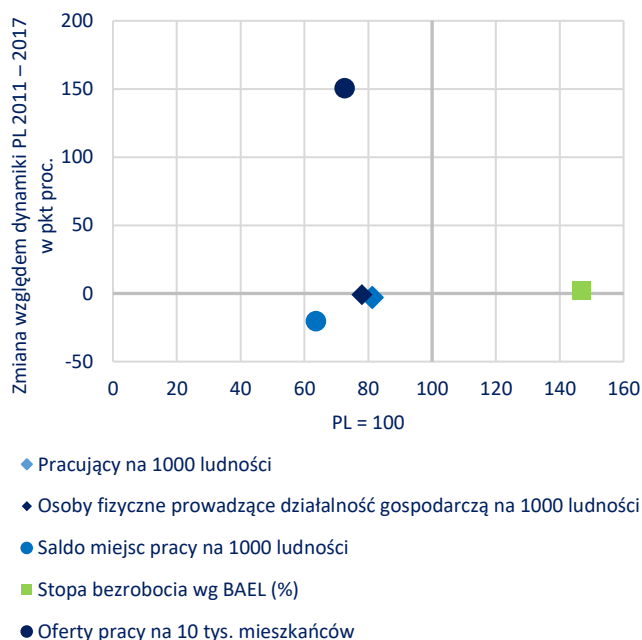
większym stopniu będą zależały od imigracji zarobkowych. Stopień satysfakcji mieszkańców z wykonywanej pracy w województwie jest i będzie zależny od oceny bezpieczeństwa wykonywanego zawodu i możliwości wiązania swojej przyszłości z danym miejscem. Konieczne są zatem działania podnoszące kwalifikacje mieszkańców (czynnik lokalizacji firm i czynnik wzrostu potencjału samozatrudnienia).

Od 2011 roku nastąpił wzrost liczby pracujących, ale dynamika zmian była nieco niższa od średniej krajowej (Wykres 8). Wskaźnik liczba pracujących na 1000 ludności w 2017 roku plasował województwo na jednym z końcowych miejsc w kraju, a wartość salda miejsc pracy (różnica między nowymi miejscami pracy a zlikwidowanymi) na 1000 mieszkańców w 2017 roku wyraźnie odbiegała od wartości średniej dla Polski.

W 2017 roku warmińsko-mazurskie należało do grupy województw o najwyższym poziomie bezrobocia. Szczególnie niekorzystna sytuacja występuje w niemal całym pasie północnym województwa, w znacznej części podregionu łckiego oraz na południu – w powiecie działdowskim (Mapa 14).

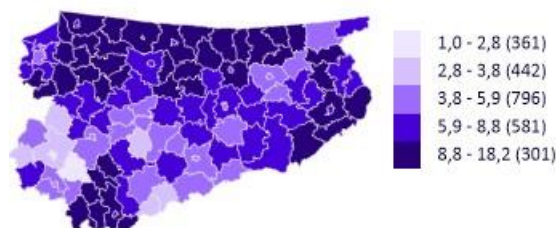
Wskaźnik ofert pracy notuje tendencję wzrostową, choć w 2017 r. województwo plasowało się poniżej średniej krajowej. Wysoka wartość tego wskaźnika może jednak świadczyć o problemach przedsiębiorców w pozyskiwaniu odpowiednich zasobów pracy.

Wykres 8. Wybrane wskaźniki rynku pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Mapa 14. Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym (%), 2017

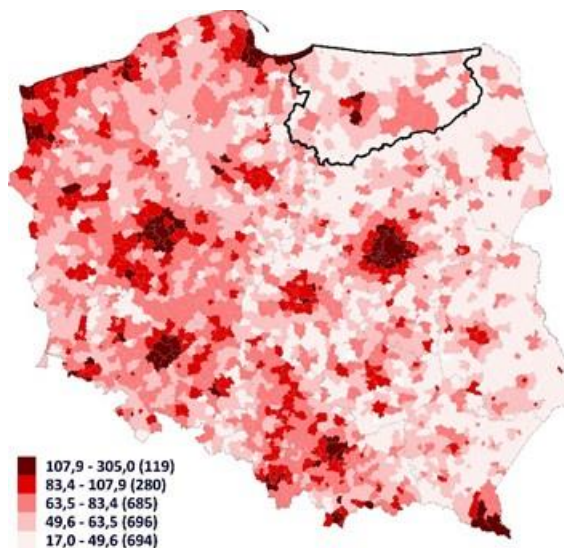


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

*...a zjawiska te są silnie zróżnicowane terytorialnie*

W 2017 roku w województwie warmińsko-mazurskim na 1000 mieszkańców przypadło 61 osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. Niższą wartość wskaźnika zanotowano tylko w województwie podkarpackim. Wskaźnik ten generalnie charakteryzuje dość niską dynamikę wzrostu w większości województw, jednak dwa zagadnienia wymagają podkreślenia. Po pierwsze niski poziom wskaźnika przedsiębiorczości występuje w północnej części województwa i generalnie w gminach położonych wzdłuż granic regionu. Po drugie gminy te sąsiadują z ogólnie słabymi gminami po drugiej stronie granicy (podkreślić należy również fakt, że granica państwa jest w tym przypadku silną barierą). Zatem trudno jest budować bliskie terytorialnie partnerstwa w celu podnoszenia potencjału społeczno-gospodarczego, wykorzystując relacje zewnętrzne regionu.

Mapa 15. Osoby prowadzące działalność gospodarczą na 1000 ludności (2018)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

## 4. W kierunku celów strategicznych

### 4.1. Analiza SWOT<sup>4</sup>

Analiza SWOT została opracowana w układzie tradycyjnym: mocne (S) i słabe (W) strony dotyczą podmiotów i zjawisk wewnątrz województwa, zaś szanse (O) i zagrożenia (T) to czynniki zewnętrzne oddziałujące na województwo. Elementy wskazane w analizie SWOT stanowią zbiór cech regionu i uwarunkowań zewnętrznych, które będą odgrywały ważną rolę w rozwoju województwa do 2030 roku.

MOCNE STRONY	Uszczegółowienie
aktywni mieszkańcy...	...osoby i organizacje społeczne (w tym organizacje pozarządowe) realizujące własne plany rozwojowe na terenie województwa warmińsko-mazurskiego, aktywnie wykorzystujące jego potencjał (w tym dziedzictwo lokalne) oraz budujące podstawy przyszłej konkurencyjności regionu
wyjątkowe zasoby przyrodnicze...	...czyste i bioróżnorodne środowisko przyrodnicze, zasoby krajobrazowe, rozwój nowoczesnych technologii i innowacji związanych ze zrównoważonym korzystaniem z zasobów środowiska (OZE, green economy, gospodarka cyrkularna), konkurencyjność produkcji rolnej
konkurencyjne przedsiębiorstwa...	...podmioty tworzące inteligentną specjalizację (ekonomia wody; drewno i meblarstwo, żywność wysokiej jakości, ICT, bezpieczeństwo, finansowanie, logistyka i targi i promocja) oraz inne firmy osiągające konkurencyjność w skali krajowej i międzynarodowej (np. w zakresie profesjonalnych usług medycznych, włączające się w rozwój „Przemysłu 4.0”)
aktywne centra edukacji oraz sektor naukowo-badawczo-rozwojowy...	...instytuty, wydziały, jednostki B+R osiągające renomę krajową i zagraniczną włączające się w postęp nauki oraz wzmocnienie konkurencyjności gospodarki regionu (w tym poprzez edukację ekologiczną)
proinnowacyjne samorządy...	...wspierające lokalne gospodarki, w szczególności budujące potencjał rozwoju gospodarki opartej na wiedzy i kompetencjach
bogate walory kulturowe...	...materialne i niematerialne dziedzictwo kulturowe, w tym o znaczeniu europejskim, wynikające z różnorodności narodowościowej i etnicznej regionu
bezpieczeństwo publiczne...	...wysoki poziom bezpieczeństwa publicznego
zrównoważona sieć osadnicza...	...równomierne rozmieszczenie sieci miast o funkcjach ponadlokalnych
dostępność komunikacyjna...	...dobra dostępność komunikacyjna środkowej i zachodniej części województwa
doświadczenia współpracy...	...wewnątrz regionu (np. realizacja strategii ZIT, inicjatywy skupiające samorządy w ramach: CITTASŁOW, EGO, WJM), a także w relacjach zewnętrznych z regionami partnerskimi, udział w licznych krajowych oraz międzynarodowych organizacjach i projektach

<sup>4</sup> Skrót SWOT pochodzi od ang. słów: strenghts (mocne strony), weaknesses (słabe strony); opportunities (szanse), threats (zagrożenia). Prezentowany zestaw czynników jest efektem pracy Forum Partnerskiego, Zespołu Zadaniowego wraz z ekspertami w oparciu o wyniki Ewaluacji Strategii i Diagnostyki strategicznej.

SŁABE STRONY	Uszczegółowienie
słaba tożsamość regionalna...	...szczególnie młodzi i wykształceni nie widzą swojej przyszłości w regionie; niski poziom wiedzy o dziedzictwie regionalnym; słabo skonsolidowane środowiska biznesowe
niska konkurencyjność gospodarcza...	...słaba pozycja konkurencyjna wielu firm; niskie wskaźniki przedsiębiorczości; mało miejsc pracy wysokiej jakości; niska świadomość technologii cyfrowych oraz mało rozwinięte zarządzanie kompetencjami technologicznymi
deficyt siły roboczej...	...braki wyspecjalizowanej kadry dla przedsiębiorstw, słabe kompetencje cyfrowe (w tym w administracji), bierne postawy wobec innowacji
niska innowacyjność...	...niezadowalające: nakłady na B+R (szczególnie ze strony przedsiębiorstw), aktywność patentowa przedsiębiorców, zaplecze badawczo-rozwojowe w firmach; trudności w rozwoju relacji uczelnie wyższe – biznes (koncentracja naukowców głównie na edukacji)
deficyty współpracy...	...niedostateczna współpraca zarówno między poszczególnymi środowiskami „poczwórnej helisy” (biznes – administracja – nauka – org. społeczne), jak i wewnątrz tych środowisk; słabo rozwinięty kapitał społeczny i kompetencje społeczne
niska dostępność odpowiednich usług...	...słaba dostępność usług publicznych, zbyt mały zakres usług dla starzejącego się społeczeństwa, niedostosowana do potrzeb podaź usług dla biznesu
niska zamożność...	...mieszkańcy żyjący w skrajnym ubóstwie, bierni zawodowo, pracujący za niskie płace; słabe warunki życia w gospodarstwach domowych
problemy rozwojowe organizacji społecznych	...niski potencjał organizacji społecznych (w tym organizacji pozarządowych)
problemy komunikacyjne...	...słaba spójność komunikacyjna województwa i niedostatecznie rozwinięty transport zbiorowy, brak skomunikowania portu lotniczego w Szymanach z siecią dróg typu S, słaba jakość infrastruktury kolejowej
słabość infrastruktury technicznej...	...braki infrastruktury technicznej (kanalizacja i gaz), zwłaszcza na obszarach wiejskich i w małych miastach
braki w infrastrukturze energetycznej...	...głównie w zakresie sieci rozdzielczej i stacji transformatorowo-rozdzielczych oraz wysokie ceny energii
deficyty w zakresie infrastruktury teleinformatycznej...	...głównie obszary nisko zurbanizowane

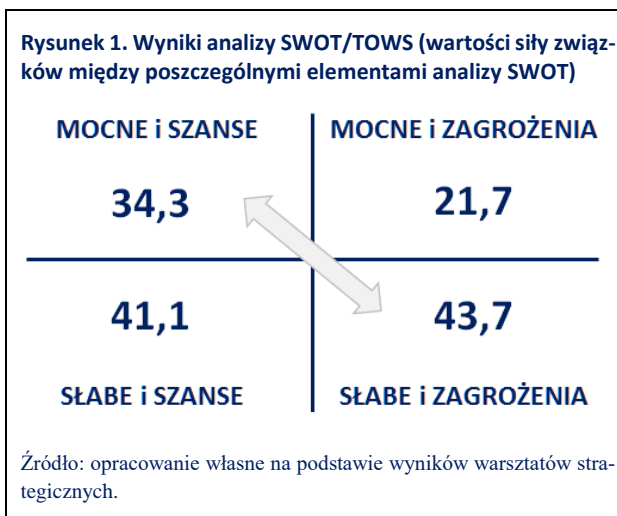


SZANSE	Uszczegółowienie
transformacja przemysłowa...	...czyli Przemysł 4.0 – robotyzacja alternatywą ubytku ludności, intensyfikacja wykorzystania technologii cyfrowych w funkcjonowaniu gospodarki i społeczeństwa województwa
wzrost popytu zewnętrznego...	...na produkty gospodarki regionu (w tym produkty ekologiczne), ofertę turystyczno-wypoczynkową (w tym związaną z rozwojem usługi dla starzejącego się społeczeństwa, jak turystyka medyczna), ofertę osiedleńczą (w szczególności dla aktywnych i ambitnych)
prorozwojowe środki zewnętrzne...	...fundusze na wzrost konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw oraz rozwój kapitału ludzkiego
realizacja przez rząd planowanych inwestycji...	...połączenie trasy Via Baltica z A1 drogą S 16 i S 5, terminowa realizacja krajowych inwestycji liniowych w infrastrukturę energetyczną i gazową, budowa kanału na Mierzei Wiślanej
zmiany klimatyczne...	...skutkujące wydłużeniem się sezonu turystycznego
rozwój relacji międzynarodowych...	...dalsze i bardziej efektywne wykorzystanie współpracy z zagranicznymi ośrodkami partnerskimi dla rozwoju gospodarczego, w tym poprawa relacji polsko-rosyjskich na szczeblu rządowym
wzrost współpracy z otoczeniem...	...otwarcie się jednostek naukowych i uczelni spoza regionu na szeroką współpracę z firmami województwa warmińsko-mazurskiego, wykorzystanie łączności mniejszości narodowych z ich ojczyznami dla rozszerzenia współpracy społeczno-gospodarczej
zmiana stereotypowego myślenia o regionie...	...wzrost zainteresowania firm zewnętrznych z sektora wysokich technologii, wzrost znaczenia jakości życia w wyborach przedsiębiorców, jak i migrantów skutkujący docenianiem cech województwa

ZAGROŻENIA	Uszczegółowienie
kryzysy zewnętrzne...	...w szczególności kryzysy wewnątrz UE
niestabilność krajowego systemu prawnego...	...zmiany w edukacji, brak stabilnej polityki wspierającej sektor MSP, niedostateczne uregulowanie prawne współpracy nauki z biznesem
słabość systemu rządowych instrumentów rozwojowych...	...brak preferencji prawnych oraz ekonomiczno-finansowych dla turystyki, zbyt rozbudowany system świadczeń socjalnych, nadmierny fiskalizm, niskie nakłady na edukację oraz szkolnictwo wyższe
odkładanie realizacji inwestycji rządowych...	...odwlekanie na poziomie centralnym terminów realizacji koniecznych dla Warmii i Mazur inwestycji drogowych
niekorzystna presja zewnętrzna...	...presja (w szczególności zewnętrzna) na tworzenie dodatkowych obszarów prawnie chronionych w województwie ograniczających możliwości rozwojowe, nieuwzględniająca opinii środowisk lokalnych i regionalnych
niekorzystne procesy demograficzne...	...starzejące się społeczeństwo przejawiające ponadto małą aktywność migracyjną (ograniczony napływ ludności do regionu)
intensyfikacja antropopresji w sezonie letnim	...postępująca degradacja walorów środowiska przyrodniczego związana z nasilaniem się ruchu turystycznego w krótkim sezonie letnim, szczególnie na obszarach wiejskich, w tym w obszarze Wielkich Jezior Mazurskich

## 4.2. Analiza SWOT/TOWS<sup>5</sup>

Analiza SWOT/TOWS uwidoczniła najsilniejsze związki między słabymi stronami i zagrożeniami (Rysunek 1). Dlatego w dalszych pracach uwzględniono dwa scenariusze. Pierwszy, nazywany "scenariuszem przewyższania marginalizacji regionu" oparty jest o relacje między słabymi stronami i zagrożeniami. Drugi scenariusz, przeciwny do pierwszego, bazuje na mocnych stronach i szansach określony jest jako „scenariusz inteligentnej konkurencyjności”.



## 4.3. Dwa scenariusze rozwoju województwa

Zarówno scenariusz przewyższania marginalizacji regionu, jak i scenariusz inteligentnej konkurencyjności, dążą do realizacji wizji rozwoju województwa (Warmińsko-Mazurskie regionem, w którym warto żyć...). Punktem wyjścia w scenariuszu pierwszym były słabe strony województwa oraz zagrożenia zewnętrzne. Wśród słabości kluczowe znaczenie mają zagadnienia infrastrukturalne i związane z niską innowacyjnością województwa (Rysunek 2). Z kolei najważniejsze zagrożenia dotyczą kryzysów zewnętrznych (głównie w UE), a także wiążą się procesami demograficznymi i politykami zewnętrznymi (obawa przed powstrzymaniem ważnych dla regionu inwestycji rządowych).

Scenariusz inteligentnej konkurencyjności oparty jest o silne strony i szanse. W tym przypadku najważniejsze będzie wykorzystanie takich cech regionu, jak: aktywni mieszkańcy; konkurencyjne firmy; doświadczenia współpracy; aktywne centra naukowe i edukacyjne; wyjątkowe walory przyrodnicze oraz bogate walory kulturowe. Do najważniejszych szans, które należy wykorzystać, zaliczono: transformację przemysłową; prorozwojowe środki europejskie; popyt zewnętrzny; inwestycje rządowe oraz zmianę stereotypowego postrzegania regionu.

<sup>5</sup> Analiza SWOT/TOWS polega na ocenie relacji między poszczególnymi elementami wskazanymi w analizie SWOT według klucza następujących ośmiu pytań: (1) czy zagrożenia osłabiają siły? (2) czy szanse spotęgują siły? (3) czy zagrożenia spotęgują słabości? (4) czy szanse pozwolą przewyższyć słabości? (5) czy siły pozwolą wykorzystać szanse? (6) czy słabości zablokują wykorzystanie szans? (7) czy siły pozwolą na przewyższenie zagrożeń? (8) czy słabości wzmocnią negatywny skutek zagrożeń?

Rysunek 2. Scenariusz przewyższenia marginalizacji regionu



Rysunek 3. Wyniki analizy SWOT/TOWS (wartości siły związków między poszczególnymi elementami analizy SWOT)



## 5. Cele rozwoju województwa do 2030 roku

### 5.1. Cel główny

Celem głównym Strategii województwa jest:

#### *spójność ekonomiczna, społeczna i przestrzenna Warmii i Mazur z regionami Europy*

przy czym:

- **spójność ekonomiczna** oznacza wzrost gospodarczy umożliwiający osiągnięcie i utrzymanie przez województwo udziału własnego w produkcie krajowym brutto na poziomie co najmniej 3%;
- **spójność przestrzenna** to włączenie się województwa (formalne i jakościowe) do głównej sieci infrastruktury transportowej w Polsce oraz w transeuropejską sieć korytarzy transportowych;
- **spójność społeczna** rozumiana jest jako tworzenie miejsc pracy wysokiej jakości i wzrost przedsiębiorczości (oferta nowych miejsc pracy skierowana zostanie przede wszystkim do ludzi młodych z uwagi na ich naturalną aktywność, mobilność, otwartość na zdobywanie nowych kwalifikacji), a także poprawę warunków życia ludności (w szczególności dostępu do usług publicznych oraz rewitalizację obszarów zdegradowanych) zbliżającą do standardów życia występujących w Unii Europejskiej.

Poprawa spójności ekonomicznej, przestrzennej i społecznej powinna być osiągnięta w kontekstach:

- **inteligentnych specjalizacji** (ang. *smart specialisation*) wywodzących się z tradycji regionu oraz jego potencjału wewnętrznego. Inteligentne specjalizacje pozwalają włączyć w proces budowania spójności ekonomicznej bardzo szerokie spektrum podmiotów gospodarczych i instytucji. Dla wykorzystania potencjału IS niezbędny jest transfer technologii, napływ inwestycji bazujących na wiedzy oraz skuteczne pozyskiwanie inwestorów i rozwój przedsiębiorstw od lat funkcjonujących w regionie. Dotychczasowe specjalizacje: **ekonomia wody** (ang. *water economy*), **drewno i meblarstwo** (ang. *timber and furniture*) **żywność wysokiej jakości** (ang. *high quality food*) oraz obszary uzupełniające (ICT, bezpieczeństwo, finansowanie, logistyka, targi i promocja) i **specjalizacje wylaniające się** w drodze procesu przedsiębiorczego odkrywania powinny przyczyniać się również do wzrostu ogólnego poziomu innowacyjności regionu;
- **regionalnym** – jako tworzenie równych szans rozwojowych w całym województwie poprzez kreowanie warunków dla wzmacniania kapitału ludzkiego, rozwoju przedsiębiorczości, promocji oraz budowanie nowoczesnej infrastruktury. Kontekst regionalny wymaga podkreślenia funkcji trzech największych miast województwa wraz z ich obszarami funkcjonalnymi, a także innych obszarów funkcjonalnych i relacji sieciowych w rozwoju całego regionu. W związku z tym w Strategii wskazano łącznie osiem obszarów strategicznej interwencji. Strategia zakłada wzmocnienie metropolitalnych funkcji Olsztyna. Miasto wojewódzkie musi przede wszystkim pełnić kluczowe funkcje gospodarcze, edukacyjne, kulturowe, a także medyczne i administracyjne. Olsztyn ma pełne predyspozycje, by skutecznie konkurować z innymi stolicami regionów o inwestycje, a także budować swoją przewagę zarówno jako ośrodek wzrostu innowacyjności, jak i miasto o wysokiej jakości życia. Elbląg jako ośrodek subregionalny, wyposażony w infrastrukturę miejską o wysokich standardach, specjalizować się będzie w rozwoju nowoczesnych technologii oraz współpracować z go-

spodarką morską obszaru bałtyckiego i obwodem kaliningradzkim Federacji Rosyjskiej. Miasto powinno pełnić funkcje gospodarcze, edukacyjne i kulturowe dla północno-zachodniej części województwa. Ełk, jako ośrodek subregionalny i silny ośrodek gospodarczy, kulturalny oraz edukacyjny powinien być wyposażony w infrastrukturę miejską o wysokim standardzie. W celu podniesienia konkurencyjności gospodarczej, w mieście wspierane będą branże wykorzystujące nowoczesne i innowacyjne technologie. Ełk wykorzysta swoje położenie dla rozwoju międzynarodowych kontaktów z Litwą, obwodem kaliningradzkim FR i Białorusią. Ponadto, coraz większego znaczenia nabierają już funkcjonujące w regionie formy współpracy wzmacniające rozwój powiązań funkcjonalnych. Polityka rozwoju regionu powinna w szczególności wykorzystać doświadczenia współpracy w obszarze Wielkich Jezior Mazurskich, we wschodniej części regionu pod postacią Stowarzyszenia powiatów, miast i gmin EGO Kraina Bociana, Stowarzyszenia gmin Kanału Elbląskiego, a także doświadczenia inicjatywy sieciowej miast CITTASLOW. Można założyć, że współpraca terytorialna dla realizacji ponadlokalnych celów będzie rozwijała się również w nowych partnerstwach, których efekty działalności powinny wpisywać się w cele rozwoju regionu. Ponadto w polityce rozwoju województwa będą uwzględnione działania implementowane z poziomu krajowego w postaci krajowych obszarów strategicznej interwencji wynikające z dokumentów rządowych (miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze oraz obszary marginalizacji). Odrębnym obszarem o znaczeniu strategicznym jest OSI Tygrys warmińsko-mazurski, który zarysowano wzdłuż dróg S7, S5 i S16, jako obszar kreowania intensywnych procesów gospodarczych;

- **bałtyckim** – rozwój Warmii i Mazur będzie się odbywał w europejskiej przestrzeni bałtyckiej. Poprawa spójności przestrzennej polega na włączeniu układu transportowego regionu w powstającą wielką obwodnicę Bałtyku, system bałtyckiej żeglugi oraz w projektowane wokół morza sieci komunikacyjne (w tym teleinformatyczne), turystyczne i inne. Ważny jest także wzrost rangi portu w Elblągu. Wysoka atrakcyjność środowiska przyrodniczego będzie w perspektywie do 2030 r. jednym z ważnych elementów, rozstrzygających o konkurencyjności województwa. Współpraca z krajami i regionami nadbałtyckimi to ważny impuls rozwojowy województwa. Region będzie więc uczestniczył w instytucjach i w inicjatywach współpracy międzynarodowej w rejonie Morza Bałtyckiego, ze szczególnym wyróżnieniem Euroregionu "Bałtyk". Istotne będą przede wszystkim stosunki gospodarcze z państwami basenu Morza Bałtyckiego, w tym z obwodem kaliningradzkim Federacji Rosyjskiej – najbliższym sąsiadem regionu.

## 5.2. Układ celów strategicznych i operacyjnych

Cele strategiczne bezpośrednio nawiązują do celu głównego i uwzględniają współzależność procesów gospodarczych, społecznych oraz relacji sieciowych (Rysunek 4). W latach 2020-2030 w centrum celów strategicznych stawiani są mieszkańcy<sup>6</sup>, a w szczególności ich kompetencje (cel strategiczny: kompetencje przyszłości). Polityka rozwoju regionu powinna skoncentrować się na kształtowaniu umiejętności, które pozwolą mieszkańcom realizować swoje plany życiowe w województwie uczestnicząc jednocześnie w zmianach cywilizacyjnych, jakie wywoływane są przez rewolucję technologiczną. System tworzenia środowiska dla rozwoju kompetencji wymaga jednocześnie oferty nowoczesnych usług świadczonych przez profesjonalne organizacje.

W celu strategicznym inteligentna produktywność koncentrują się działania polityki rozwoju ukie-

runkowane na sferę gospodarczą. Istotą tego celu jest wzmocnienie regionu w zakresie rozwoju firm, których drogą do konkurencyjności będą innowacje oraz intensywne wykorzystanie wysokiej jakości zasobów ludzkich, jako odpowiedź na zmiany technologiczne (robotyzacja) oraz procesy starzenia się społeczeństwa. Tego typu firmy będą włączały region w globalne łańcuchy wartości, ale przede wszystkim powinny oferować perspektywiczne miejsca pracy, które będą przyciągały mieszkańców regionu oraz migrantów ekonomicznych.

W wyniku realizacji celu strategicznego kreatywne aktywności zostaną stworzone warunki do podnoszenia zaangażowania mieszkańców w różne aspekty twórczości. Wspierane będą również wszelkie formy współpracy wewnątrzregionalnej jak i z partnerami zewnętrznymi. Polityka rozwoju województwa będzie również ukierunkowana na ciągłe budowanie tożsamości regionalnej, obejmującej zarówno środowiska mieszkańców, jak i przyjezdnych, którzy będą chcieli wiązać swoją przyszłość z regionem.

Cel strategiczny mocne fundamenty wynika z potrzeby dalszego wzmocnienia kapitału społecznego w regionie. Budowanie więzi opartych o doświadczenia i zaufanie powinno stać się podstawą realizacji wielu działań prorozwojowych. W ramach tego celu będzie konsekwentnie tworzona nowoczesna infrastruktura, ważna z punktu widzenia atrakcyjności zamieszkania, jak i atrakcyjności inwestycyjnej. Cha-

Rysunek 4. Układ celów strategicznych i operacyjnych



Źródło: opracowanie własne.

<sup>6</sup> W poprzedniej Strategii „centralnym punktem” był cel: „nowoczesna infrastruktura rozwoju”, w ramach którego realizowane działania przyczyniły się do znaczącej poprawy zarówno w zakresie dostępności komunikacyjnej, jak i infrastrukturalnej.

rakter województwa, wynikający z jego specyficznych walorów środowiskowych, powoduje, że środowisko przyrodnicze musi być traktowane jako zasób i potencjał z jednej strony, z drugiej zaś, jako wartość, o którą należy dbać z myślą o przyszłych pokoleniach.

## 5.3. Cel strategiczny: Kompetencje przyszłości

Troska o rozwój kompetencji mieszkańców powinna dotyczyć w zasadzie każdego okresu ich życia (od dzieciństwa do starości). Wyzwania przyszłości wynikające z rewolucji informatycznej, rozwijanej idei przemysłu 4.0 czy przenikania innowacyjności w każdym wymiarze życia wymagają od polityki regionu systemowego podejścia do kształtowania umiejętności mieszkańców, jak i współpracy między instytucjami a światem nauki i biznesu. Niezwykle istotna jest przy tym, umiejętność szybkiego reagowania na zmiany i kształtowanie postaw otwartości i akceptacji nowych sytuacji.

Region dynamiczny musi oferować nowoczesne usługi świadczone przez profesjonalne instytucje. Podaż nowoczesnych usług wymaga odpowiednio wysokich kwalifikacji. Jednocześnie może przyczyniać się do wzrostu kwalifikacji korzystających z tych usług mieszkańców regionu. Nowoczesne usługi dotyczą zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego.

Wyzwania przed jakimi stoi województwo warmińsko-mazurskie wymagają także rozwoju odpowiednio rozbudowanej sieci profesjonalnych instytucji mogących świadczyć wyżej wymienione usługi, ale przede wszystkim tworzących i wzmacniających endogenne zasoby instytucjonalne regionu.

### 5.3.1. Użyteczne kwalifikacje

Jakość kapitału ludzkiego decyduje o możliwościach wykorzystania atutów regionu. Kompetentni mieszkańcy oznaczają zainteresowanie inwestorów zewnętrznych, dla których odpowiednio wykwalifikowane kadry są jednym z ważniejszych czynników lokalizacji. Jednocześnie osoby o odpowiednich kwalifikacjach chętniej podejmują działalność gospodarczą na własną rękę, świadomie również kształtują swoją ścieżkę rozwoju, są również źródłem innowacyjnych pomysłów w firmach.

Dyskusja o kwalifikacjach potrzebnych w niedalekiej przyszłości dotyczy obecnie inteligentnego połączenia umiejętności „twardych” (umiejętności cyfrowe, nauki ścisłe, jak: inżynieryjne, matematyka) z szeroką paletą umiejętności „miękkich”, do których zaliczają się m.in. umiejętności: współpracy i dzielenia się wiedzą, kreatywnego i krytycznego myślenia. Przyszłość wymagać będzie również nastawienia na edukację przez całe życie w sposób otwarty na zmiany i pojawiające się wciąż problemy.

W celu operacyjnym użyteczne kwalifikacje mieści się zarówno edukacja formalna, jak i pozaformalna. W pierwszej z nich istotne są wszystkie etapy edukacji od edukacji przedszkolnej do studiów wyższych, z dużym naciskiem na kształcenie zawodowe uwzględniające inteligentne specjalizacje, potrzeby przedsiębiorców oraz instytucji, a także aktualne trendy i rozwiązania stosowane w danej branży. Z kolei kształcenie przez całe życie wiąże się z procesami zachęcania i wspierania postaw otwartych na wiedzę, chęć pozyskiwania nowych kwalifikacji, niezależnie od wieku statusu na rynku pracy, statusu społecznego i pełnionych funkcji.

Kierunki działań celu operacyjnego **użyteczne kwalifikacje**:

#### A. Przemysł 4.0 i kolejne:

- a. wspieranie zdobywania i podnoszenia kwalifikacji i umiejętności, ze szczególnym uwzględnieniem nauk ścisłych oraz włączających mieszkańców w gospodarkę cyfrową;
- b. rozwój kwalifikacji w zakresie zmian modelu funkcjonowania firm i procesów dostosowania do funkcjonowania w gospodarce cyfrowej.

#### B. Kwalifikacje przez całe życie:



- a. kształtowanie społeczeństwa informacyjnego (promocja i umiejętność wykorzystywania urządzeń teleinformatycznych i Internetu w edukacji, pracy i życiu codziennym);
- b. rozszerzanie kierunków kształcenia i oferty nauczania (w tym kierunki techniczne, związane z inteligentnymi specjalizacjami oraz starzeniem się społeczeństwa i ekologią);
- c. podniesienie jakości kształcenia, w tym również poprzez doskonalenie kwalifikacji samych nauczycieli, a także ewaluacja kompetencji uczniów, studentów, nauczycieli, wykładowców; kadr medycznych, personelu okołomedycznego i personelu opieki długoterminowej;
- d. finansowanie nauki na prestiżowych zagranicznych uczelniach z założeniem powrotu stypendystów do województwa;
- e. granty i środki na badania naukowe;
- f. zwiększanie dostępu mieszkańców regionu do edukacji i zatrudnienia;
- g. opracowanie i wdrożenie systemu stypendialnego dla wybitnych jednostek oraz dzieci i młodzieży z rodzin najbiedniejszych;
- h. rozwój kształcenia ustawicznego; doradztwa zawodowego; szkolenia dostosowujące do zmian pracy i zwiększające kompetencje kadr w przedsiębiorstwach i instytucjach;
- i. stypendia, staże u pracodawców, finansowanie badań, mentoring, szkolenia dla firm oraz instytucji.

**C. Kompetencje kluczowe:**

- a. wspieranie działań rozwijających kompetencje kluczowe wśród mieszkańców, szczególnie w oparciu o kulturę i uwarunkowania regionalne;
- b. podnoszenie jakości rozwijania kompetencji kluczowych, również poprzez kształcenie ustawiczne;
- c. wspieranie promocji nowoczesnych technik nauczania kompetencji kluczowych.

**D. Kwalifikacje i współpraca:**

- a. wspieranie współpracy organizacji biznesowych, instytucji rynku pracy z organizacjami edukacyjnymi (głównie szkoły zawodowe) oraz naukowymi i badawczo-rozwojowymi w celu lepszego dopasowania profili nauczania do wymogów gospodarki; kształcenie w ramach zamówień edukacyjnych;
- b. staże dla absolwentów;
- c. praktyki zawodowe, stypendia i staże dla doktorantów;
- d. warunki dla utalentowanych i wykwalifikowanych kadr zainteresowanych osiedlaniem się w regionie;
- e. rozwijanie współpracy między ośrodkami akademickimi w kraju i za granicą.

### **5.3.2. Nowoczesne usługi**

Pod hasłem „nowoczesne usługi” mieszczą się wszelkie działania oferowane w regionie zarówno przez sektor prywatny, publiczny, jak i organizacje sektora trzeciego. Ten cel operacyjny będą realizowały instytucje z różnych dziedzin życia: od usług medycznych, przez bezpieczeństwo publiczne (policja,

straż pożarna, straż graniczna), bezpieczeństwo socjalne, usługi edukacyjne i kulturalne, po usługi dla biznesu. Wspólnym mianownikiem wszelkich działań będzie wysoka jakość i konkurencyjność w skali co najmniej krajowej, poprzez cyfryzację usług oraz ich personalizację.

Rozwój usług jest istotnym elementem funkcji ponadregionalnych Olsztyna oraz regionalnych Elbląga i Ełku, a także funkcji ponadlokalnych ośrodków powiatowych. Wzrost dostępności usług publicznych powinien przyczynić się do poprawy jakości życia na terenach wiejskich.

Kierunki działań celu operacyjnego **nowoczesne usługi**:

**A. Jakość usług:**

- a. podwyższanie standardu obiektów, w których świadczone są usługi;
- b. unowocześnienie wyposażenia instytucji, w tym wysokospecjalistycznego;
- c. informatyzacja, cyfryzacja i personalizacja;
- d. koordynacja, w szczególności współpracy służb zapewniających bezpieczeństwo mieszkańców (policji, straży pożarnej, pogotowia ratunkowego, wodnego ochotniczego pogotowia ratunkowego, straży leśnej, straży rybackiej, służb weterynaryjnych, służb sanitarnych), a także tworzenia centrów działań kryzysowych;
- e. doskonalenie systemu zintegrowanego ratownictwa medycznego;
- f. rozwój e-administracji;
- g. rozwój zarządzania strategicznego integrującego różne poziomy administracji (szkolenia, wymiana doświadczeń krajowych i zagranicznych oraz integracja współpracy administracji wewnątrz regionu).

**B. Różnorodność usług:**

- a. rozwój systemu pozyskiwania inwestorów i wspierania przedsiębiorczości (mentoring, szkolenia, wspólne działania promocyjne, tworzenie nowych obszarów rozwojowych w miastach i na terenach wiejskich ułatwiających rozpoczynanie działalności przez przedsiębiorców (rewitalizacja, restrukturyzacja, strefy aktywności gospodarczej));
- b. wspieranie wspólnych projektów administracji z przedsiębiorcami, grupami podejmującymi inicjatywy lokalne oraz organizacjami pozarządowymi;
- c. rozwój usług społecznych i usług zdrowotnych (w tym rozwój usług telemedycznych i teleopiekuńczych) oraz przyspieszenie procesu deinstytucjonalizacji.

**C. Dostępność usług:**

- a. racjonalizacja sieci szkół w oparciu o jasne kryteria, a także usprawnienia dowozu uczniów do szkół; zwiększenie dostępu do miejsc opieki nad dziećmi do lat trzech i przedszkoli;
- b. uzupełnienie deficytów infrastruktury ochrony zdrowia, w tym oddziały i poradnie geriatryczne oraz obiekty infrastruktury społecznej, socjalnej i opiekuńczej (pod kątem osób starszych samotnych i niesamodzielnych);
- c. inne działania służące zapewnieniu optymalnej dostępności do wszystkich kategorii świadczeń zdrowotnych i rehabilitacyjnych, bez względu na miejsce zamieszkania;
- d. wsparcie podnoszenia jakości oferowanych informacji w Internecie oraz doskonalenie form przekazu (w tym obcojęzyczne strony internetowe);

- e. rozwój usług zapewniających opiekę nad dziećmi do lat 3.

**D. Monitoring potrzeb regionu w zakresie nowoczesnych usług:**

- a. analizy potrzeb mieszkańców, przedsiębiorców, instytucji, turystów;
- b. badania stanu dostępności oraz potencjału rozwojowego usług;
- c. rozwój systemu rozpoznawania, prognozowania i monitorowania zagrożeń.

### **5.3.3. Profesjonalne organizacje**

Każdy system składa się z podmiotów go tworzących oraz relacji między tymi podmiotami. Organizacje zajmujące się dbaniem o kwalifikacje mieszkańców województwa warmińsko-mazurskiego muszą charakteryzować się wysoką profesjonalizacją działania. Oznacza to zarówno wysoki poziom działania tych organizacji, jak i specjalizację, pozwalającą im konkurować z innymi podmiotami w kraju i za granicą.

Problemy województwa z dostępem do usług, wynikające m.in. z dużej powierzchni regionu, ale również z istniejących wciąż zaległości w infrastrukturze komunikacyjnej (drogowej i kolejowej) powinny być rozwiązywane poprzez nietradycyjne i innowacyjne sposoby skrócenia dystansu między organizacjami a mieszkańcami. Najważniejszym z tych sposobów jest rozwój usług przez Internet, co oznacza potrzebę poprawy dostępności infrastruktury teleinformatycznej, szczególnie w obszarach słabo zurbanizowanych, jak i rozwój oferty usługowej świadczonej drogą elektroniczną. Pomimo rozwoju różnych organizacji w ostatnich latach (np. parki technologiczne), wciąż zgłaszane są luki w sieci instytucjonalnej, których wypełnienie może być drugą ścieżką przybliżającą profesjonalne usługi do mieszkańców.

Kierunki działań celu operacyjnego **profesjonalne organizacje:**

**A. Specjalizacja organizacji:**

- a. wdrażanie systemów jakości i ich certyfikacji (w urzędach i innych organizacjach);
- b. wspieranie zmian organizacyjnych służących dostarczaniu mieszkańcom regionu specjalistycznych usług w zakresie rozwoju kompetencji.

**B. Konkurencyjność organizacji:**

- a. pozyskiwanie wykwalifikowanych kadr;
- b. wzmocnienie i ustabilizowanie kadry naukowo-dydaktycznej na uczelniach;
- c. wzrost kwalifikacji pracowników oraz wzrost kwalifikacji przedsiębiorców;
- d. poprawa organizacji i warunków pracy, w tym podwyższenie standardów obiektów i ich wyposażenia oraz dostępu do szybkiego i bezpiecznego Internetu;
- e. rozwój kompetencji, szkolenia i okresowe oceny.

**C. Nowe organizacje:**

- a. wspieranie tworzenia nowych organizacji wzmacniających system budowania nowoczesnych kompetencji (szczególnie w obszarach o zdiagnozowanych brakach w tym zakresie);
- b. zachęty dla tworzenia nowych organizacji mogących zwiększać ofertę edukacyjną regionu i gwarantujących wysoką jakość usług.

**D. Współpraca organizacji:**

- a. wspieranie wymiany informacji i doświadczeń między organizacjami działającymi w systemie podnoszenia kompetencji mieszkańców;
- b. wspieranie współpracy projektowej i in. organizacji działających w systemie podnoszenia kompetencji mieszkańców oraz kształtujących kulturę pracy.

## 5.4. Cel strategiczny: Inteligentna produktywność

Podstawą każdej działalności gospodarczej powinna być odpowiedź na pytanie o produktywność. Firmy oraz instytucje otoczenia biznesu w regionie nadrabiającym zaległości infrastrukturalne, położonym na uboczu głównej krajowej sieci współpracy regionów metropolitalnych, ponoszą większe od swoich konkurentów nakłady (czasu i pieniędzy), by przewycięzać często obiektywne trudności (np. odległość, niski potencjał ludnościowy).

### 5.4.1. Satysfakcjonująca praca

Cel operacyjny satysfakcjonująca praca jest powiązany z celem użyteczne kwalifikacje i uzupełnia go. Ten drugi, w kontekście rynku pracy, odzwierciedla politykę rozwoju typu: „pracownicy dla pracy”, czyli koncentruje się na kwalifikacjach pracownika. Z kolei cel operacyjny satysfakcjonująca praca kładzie nacisk na popyt na pracę („praca dla pracownika”). Kluczowa jest w tym przypadku taka polityka rozwoju, która będzie zwiększać możliwości pracy w zawodach o relatywnie dużym prawdopodobieństwie przetrwania w konkurencji człowieka ze sztuczną inteligencją. Oznacza to politykę przyciągania inwestorów i wspierania przedsiębiorczości zwiększającą podaż pracy wysokopłatnej, wykorzystującej wysoką jakość kapitału ludzkiego w regionie (dotyczy to zarówno osób bezrobotnych, biernych zawodowo, poszukujących pracy, jak i pracujących, którzy chcą dostosować swoje umiejętności do wyzwań przyszłości).

Wysokiej jakości miejsca pracy, konkurencyjne płacowo, jak i dające podstawę do optymistycznego myślenia o przyszłości każdego pracownika w połączeniu z jakością życia powinny zachęcać do realizacji swoich ambicji życiowych nie tylko obecnych mieszkańców regionu, ale również imigrantów krajowych i zagranicznych. Ważne w tym celu operacyjnym będzie również odpowiednie nastawienie przedsiębiorców do sposobu wykorzystania kapitału ludzkiego w regionie. W konsekwencji należy oczekiwać zmian organizacyjnych umożliwiających większą elastyczność pracy, wykorzystanie nowoczesnych technologii do pracy na odległość, wdrażanie modeli ukierunkowanych bardziej na wydajność pracy niż „liczba godzin pracy”, tworzenie funkcjonalnych przestrzeni do pracy, rozwój idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Kierunki działań celu operacyjnego **satysfakcjonująca praca**:

#### A. Miejsca pracy wysokiej jakości:

- a. wspieranie zmian organizacyjnych w firmach w kierunku uelastycznienia pracy i wykorzystania nowoczesnych technologii, tworzenie nowoczesnych przestrzeni do pracy;
- b. wspieranie wdrażania modeli pozwalających zwiększać wydajność pracy (w tym poprzez cyfryzację, automatyzację i robotyzację) oraz wzmacniających społeczną odpowiedzialność biznesu;
- c. systemy zachęt podatkowych;
- d. obniżanie kosztów działalności firm na poziomie lokalnym poprzez np. przygotowanie kadry pracowniczej, kształtowanie odpowiedniej kultury pracy (etos pracy), doradztwo dla przedsiębiorców;
- e. wsparcie rozpoczynających pracę na własny rachunek (w tym w sektorze ekonomii społecznej);
- f. kształcenie ustawiczne.

#### **B. Infrastruktura przedsiębiorczości:**

- a. wspieranie rozwoju parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych, inkubatorów przedsiębiorczości, w tym społecznej;
- b. tworzenie nowych obszarów rozwojowych (stref gospodarczych) na terenach miast i wsi;
- c. tworzenie przestrzeni dla rozwoju kreatywności mieszkańców. Kierunek powiązany jest z celem operacyjnym nowoczesna infrastruktura rozwoju.

#### **C. Monitoring rynku pracy i systemu edukacji:**

- a. bank informacji o potrzebach rynku pracy i możliwościach kształcenia ustawicznego;
- b. wspieranie wymiany informacji i doświadczeń organizacji działających na rynku pracy i związaną z nim edukacją.

#### **D. Informacja i promocja:**

- a. doradztwo w zakresie warunków rozpoczynania i prowadzenia działalności gospodarczej;
- b. promocja postaw przedsiębiorczych.

### **5.4.2. Inteligentna specjalizacja**

Głównym obszarem zainteresowania samorządu regionalnego będzie wspomaganie rozwoju inteligentnych specjalizacji oraz działalności służących ich wzmocnieniu, tj. ICT, bezpieczeństwo, finansowanie, logistyka, targi i promocja. Działania samorządu regionalnego będą skoncentrowane na inicjowaniu i wspieraniu współpracy różnych szczebli instytucjonalnych oraz wspieraniu wzrostu aktywności i skuteczności przedsiębiorstw w wykorzystywaniu różnorodnych instrumentów rozwoju firm. Rozwój specjalizacji ma przyczynić się do wzrostu innowacyjności regionu oraz wzrostu aktywności zawodowej i przedsiębiorczości.

Cel ten obejmuje również firmy starające się budować swoje przewagi konkurencyjne w oparciu o współpracę z organizacjami naukowymi i badawczo-rozwojowymi, ponieważ tego typu współpraca powinna służyć wzmocnieniu obecnych, jak i kształtowaniu się nowych inteligentnych specjalizacji województwa.

Kierunki działań celu operacyjnego **inteligentna specjalizacja:**

#### **A. Produkty i usługi wysokiej jakości:**

- a. tworzenie nowych konkurencyjnych przedsiębiorstw i rozwój własnych innowacji; wspieranie innowacyjności;
- b. transfer wiedzy i technologii;
- c. podaż kapitału;
- d. popularyzacja certyfikacji produktów (w tym spożywczych);
- e. utrzymywanie norm i standardów przyjętych w Unii Europejskiej;
- f. produktowe podejście do oferty turystycznej uwzględniające konieczność wydłużania sezonu turystycznego i poszukiwania różnorodnych oraz nowatorskich form turystyki i wypoczynku, z zachowaniem zasad zrównoważonej turystyki (np. turystyka biznesowa, aktywna, rodzinna, senioralna);

- g. tworzenie nowych i udoskonalanie istniejących produktów turystycznych z wykorzystaniem nowych technologii) a także podniesienie jakości usług poprzez zastosowanie aplikacji, wizualizacji oraz wprowadzanie IT do obsługi ruchu turystycznego m.in. w muzeach, w terenie w tym na obszarach archeologicznych i cennych przyrodniczo;
- h. rozwój nowoczesnych technologii i innowacji związanych ze zrównoważonym korzystaniem z zasobów środowiska (OZE, green economy, gospodarka cyrkularna);
- i. wspieranie inicjatyw rozwijających produkcję żywności według zasady „od pola do stołu”;
- j. wsparcie informacyjno-szkoleniowe;
- k. inwestycje infrastrukturalne (odpowiadające na zapotrzebowanie turystów i mieszkańców oraz wspierające tworzenie popytu na nowe i nowatorskie produkty, w tym turystyczne, przy zachowaniu walorów przyrodniczych regionu – np. w oparciu o Kanał Mazurski, czy Kanał Elbląski, rozwijającą się w województwie funkcję uzdrowiskową).

#### **B. Badania na rzecz inteligentnych specjalizacji i innowacyjności:**

- a. ochrona prawna własności przemysłowej i wzrost świadomości firm;
- b. prace rozwojowe i identyfikacja potencjalnych zastosowań (od wyników badań naukowych, pomysłu, wynalazku do zweryfikowanych oraz przetestowanych w skali technicznej i przemysłowej technologii);
- c. rozwój badań w zakresie inteligentnych specjalizacji i w innych sferach gospodarki;
- d. wspieranie badań aplikacyjnych oraz rozwój innowacyjności;
- e. wzmacnianie kierunków edukacyjnych związanych z inteligentnymi specjalizacjami (w tym upowszechnianie i wspieranie rozwoju praktyk zawodowych);
- f. wspieranie finansowe możliwie szerokiej palety działań ukierunkowanych na innowacyjność (tj. granty badawcze, środki na wdrożenia rozwiązań innowacyjnych; staże w firmach i wiodących ośrodkach naukowo-badawczych w kraju i za granicą; promocja dobrych praktyk).

#### **C. Międzynarodowe łańcuchy wartości:**

- a. wsparcie inwestycyjne i wsparcie zmian organizacyjnych w firmach;
- b. rozwój usług i doradztwa dla firm;
- c. wspieranie rozwoju cyfryzacji działalności firm oraz szerszego wykorzystania technologii umożliwiających współpracę w skali globalnej;
- d. wspieranie tworzenia partnerstw umożliwiających osiągnięcie masy krytycznej pozwalającej konkurować na skalę międzynarodową.

#### **D. Instytucje otoczenia biznesu:**

- a. wspieranie finansowe, organizacyjne i merytoryczne już działających oraz powstających instytucji otoczenia biznesu (w szczególności zapelniających luki w podaży usług dla firm na poziomie lokalnym i ponadlokalnym – kapitał załączkowy, kapitał podwyższonego ryzyka, aniołowie biznesu, fundusze pożyczkowe i poręczeniowe);
- b. wsparcie instytucji zwiększających bezpieczeństwo prowadzenia działalności gospodarczej (stosowanie nowoczesnych technologii w gospodarce, zagrożenia związane z cyberprzestępczością, bezpieczeństwo związane z jakością);

- c. podnoszenie jakości i rozszerzanie katalogu usług (w tym szczególnie proinnowacyjnych) oraz wspieranie specjalizacji instytucji w celu pełnej profesjonalizacji działań (kierunek powiązany z celem profesjonalne instytucje).

**E. Współpraca i specjalizacja:**

- a. inicjowanie, tworzenie i współpraca instytucjonalna na poziomie lokalnym, międzyregionalnym i międzynarodowym (w tym klastry, partnerstwa organizacji pozarządowych, grupy producenckie, stowarzyszenia skupiające przedsiębiorców);
- b. aktywne poszukiwanie nowych obszarów specjalizacji oraz tzw. czarnych łabędzi;
- c. współpraca na linii nauka – biznes;
- d. tworzenie centrów kompetencji inteligentnych specjalizacji.

**F. Monitoring gospodarki województwa:**

- a. rozwój regionalnego systemu informacji gospodarczej;
- b. pozyskiwanie i rozpowszechnianie danych na temat szczególnych dla regionu sektorów gospodarki, klimatu przedsiębiorczości;
- c. wzmacnianie funkcji Regionalnego Obserwatorium Terytorialnego.

### **5.4.3. Wysoka konkurencyjność**

Wysoka konkurencyjność jest środkiem do osiągnięcia wyższych celów rozwojowych. W regionie słabiej rozwiniętym trudno jest liczyć na wysoką „ogólną” konkurencyjność, która najczęściej prezentowana jest w różnych rankingach bazujących na ogólnych danych statystycznych. Dlatego konkurencyjność województwa warmińsko-mazurskiego będzie traktowana jako jego zdolność do podejmowania konkurencji z regionami wyżej rozwiniętymi, a także wygrywanie jej w określonych obszarach (m.in. w sferze inteligentnych specjalizacji, ale również w innych, wyłaniających się nowych sektorach gospodarki).

Kierunki działań celu operacyjnego **wysoka konkurencyjność**:

**A. Przedsiębiorczość:**

- a. wspieranie procesu skutecznej sukcesji firm;
- b. wspieranie tworzenia funkcjonalnych przestrzeni biznesowych, stref co-workingowych, cyfrowych przestrzeni biznesowych itp.;
- c. wspieranie tworzenia i efektywnej działalności lokalnych funduszy rozwoju.

**B. Innowacyjność:**

- a. wspieranie inicjatyw rozwijających „kulturę innowacyjności” w regionie;
- b. wspieranie inwestycji w firmach sprzyjających innowacyjności;
- c. wsparcie rozwoju infrastruktury dla działalności nowoczesnych firm.

**C. Aktywność na rynkach globalnych:**

- a. budowanie wizerunku województwa na arenie międzynarodowej;
- b. kształtowanie marki regionu;



- c. wspieranie inwestycji i zmian organizacyjnych służących wzrostowi aktywności na rynkach globalnych;
- d. wspieranie rozwoju e-commerce;
- e. wspieranie działań proeksportowych.

**D. Atrakcyjność inwestycyjna:**

- a. wspieranie i rozwój współpracy organizacji skupiających przedsiębiorców na poziomie lokalnym i regionalnym z centrami obsługi inwestorów i eksporterów, agencjami rozwoju, samorządami terytorialnymi;
- b. podnoszenie efektywności systemów pozyskiwania inwestorów zewnętrznych i rozwoju eksportu;
- c. wspieranie profesjonalizacji instytucji odpowiedzialnych za kontakty z przedsiębiorcami.

**E. Cyfryzacja przedsiębiorstw:**

- a. zmiany modelu funkcjonowania firm i procesów w celu dostosowania do funkcjonowania w gospodarce cyfrowej;
- b. przygotowanie inwestycyjnego firm do transformacji przemysłowej (przemysł 4.0);
- c. dostosowanie procesów i technologii do aktualnych trendów światowych (robotyzacja/personalizacja produktów/usług).

**F. Firmy dla regionu:**

- a. zaangażowanie interesariuszy w politykę gospodarczą regionu i działania realizowane w tym zakresie przez samorząd;
- b. wspieranie inicjatyw samorządów lokalnych służących współpracy ze środowiskami przedsiębiorstw na rzecz społeczności lokalnych;
- c. rozwój inicjatyw budujących więzi podmiotów gospodarczych z regionem.

**G. Aktywność promocyjna i wystawiennicza:**

- a. wykorzystanie systemów pozyskiwania inwestorów zewnętrznych i rozwoju eksportu;
- b. wspieranie działań proeksportowych;
- c. współpraca organizacji skupiających przedsiębiorców na poziomie lokalnym i regionalnym z centrami obsługi inwestorów i eksporterów, agencjami rozwoju, samorządami terytorialnymi;
- d. współpraca międzynarodowa w ramach miast i regionów partnerskich (misje i targi gospodarcze, efektywniejsze dla gospodarki wykorzystanie współpracy gmin bliźniaczych i organizacji współpracy, np. CITTASLOW);
- e. promocja krajowa i zagraniczna produktów ze znakami świadczącymi, iż produkty i usługi pochodzą z Warmii i Mazur (np. wystawy i targi), a także propagowanie dobrych praktyk w ramach inteligentnych specjalizacji;
- f. działania na rzecz wprowadzenia co najmniej jednego obiektu regionu na listę dziedzictwa kulturowego UNESCO (np. Kanał Elbląski).

## 5.5. Cel strategiczny: Kreatywna aktywność

Podmiotem celu strategicznego kreatywna aktywność są mieszkańcy realizujący swoje pasje indywidualnie lub we współpracy. Polityka rozwoju powinna im w tym pomagać, starając się wykorzystać potencjał mieszkańców do wzmacniania innych zasobów regionu, w tym wzmacniania więzi społecznych.

Efektom podejmowanych działań powinni być mieszkańcy województwa utożsamiający się z nim, dzięki temu, iż to właśnie w tym regionie mogą realizować swoje marzenia. Otwarta na różnorodne formy współpracy społeczność regionu będzie rozwijała w sobie również klasę kreatywną (przedstawiciele zawodów opartych o twórczość i z niej utrzymujący się).

Kreatywna aktywność oznacza również kształtowanie zachowań, które mogą i powinny być naśladowane przez innych, np. w zakresie zdrowego trybu życia czy stosunku do przyrody. Dlatego również aktywność sportowa, czy turystyczna, mogą być traktowane jako źródła inspiracji.

### 5.5.1. Inspirująca twórczość

Województwo warmińsko-mazurskie powinno wspierać wszelkie przejawy twórczości w regionie, w taki sposób, by efekty tej twórczości dawały satysfakcję nie tylko szeroko rozumianym twórcom, ale również stanowiły przedmiot zainteresowania innych.

W tym celu polityka rozwoju będzie nawiązywała do idei „klasy kreatywnej” opartej o 3T<sup>7</sup> (technologie, talent, tolerancja) silnie podkreślając regionotwórczą rolę mieszkańców. Wzmacnianie talentów na każdym etapie rozwoju człowieka powinno być kluczem do „ochrony” zasobów regionu przed wymywaniem ich do konkurencji. Kształtowanie postaw tolerancyjnych powinno być z kolei podstawą społeczeństwa otwartego na wyzwania przyszłości, z którymi dziś wiążemy postęp technologiczny, ruchy migracyjne, zmiany klimatyczne. W końcu rozwój technologii i społeczne jej ukierunkowanie pozwoli mieszkańcom województwa funkcjonować globalnie wykorzystując specyfikę i wyjątkowy charakter województwa warmińsko-mazurskiego. Oznacza to, że polityka rozwoju powinna wywoływać i wzmacniać aktywności mieszkańców, budować więzi z regionem i dbać o wizerunek województwa na arenie krajowej i międzynarodowej.

Kierunki działań celu operacyjnego **inspirująca twórczość**:

#### A. Technologie, talenty, tolerancja:

- a. wspieranie wykorzystania nowoczesnych technologii do wzrostu aktywności społecznej mieszkańców regionu;
- b. wspieranie inicjatyw służących rozwojowi indywidualnych zainteresowań, promocji i wsparcia jednostek utalentowanych;
- c. wspieranie rozwoju inicjatyw służących włączaniu społecznemu, budowaniu więzi społecznych w regionie (szczególnie angażujące osoby starsze, osoby z niepełnosprawnościami, mniejszości narodowe i inne).

#### B. Twórczość indywidualna i grupowa:

- a. rozwój programów aktywizujących mieszkańców regionu;

---

<sup>7</sup> Koncepcja 3T wiąże się z pojęciem „klasy kreatywnej” wprowadzonym przez R. Floridę (zob. np. Florida 2010).

- b. stypendia i dotacje.

### C. **Przestrzenie twórczości:**

- a. wspieranie rozwoju infrastruktury sprzyjającej aktywizacji społecznej i pracy z rodziną (w tym grup zagrożonych wykluczeniem społecznym), przyjaznej i uwzględniającej potrzeby ludzi starszych, osób z niepełnosprawnościami;
- b. rozwój infrastruktury kultury i infrastruktury sportowej;
- c. rozwój infrastruktury edukacyjnej (ośrodki wychowania przedszkolnego, szkoły, obszary edukacji ekologicznej);
- d. rozwój infrastruktury zapewniającej opiekę nad dziećmi do lat 3.

## 5.5.2. Efektywna współpraca

Poszukiwanie synergii w relacjach międzyludzkich, jak i międzyinstytucjonalnych jest naturalnym sposobem wzmocnienia zasobów każdego człowieka, jak i każdej organizacji. Cel operacyjny dotyczy wszelkich form współpracy na różnych poziomach instytucjonalnych, której celem będzie rozwój mieszkańców województwa, zgodny z ich aspiracjami i marzeniami. Polityka rozwoju powinna w tym przypadku zachęcać do współpracy zarówno w określonych obszarach tematycznych, jak i w określonych układach instytucjonalnych.

Województwo będzie starało się silniej podejmować różnego typu projekty rozwojowe we współpracy z sąsiadami, jak również z innymi partnerami, a przede wszystkim wykorzystywać już funkcjonujące i rozwijające się formy współpracy wewnątrz województwa. Przykłady takich działań widoczne są zarówno w obszarach funkcjonalnych największych miast, które realizowały tzw. strategie zintegrowanych inwestycji terytorialnych, jak i innych partnerstwach i sieciach realizujących wspólnie określone cele (np. Stowarzyszenie Wielkie Jeziora Mazurskie 2020, sieć miast CITTASLOW, Stowarzyszenie Powiatów, Miast i Gmin EGO Kraina Bociana). Podkreślić należy również inne rozwijające się inicjatywy, które są przejawem zrozumienia, iż poprzez współpracę można realizować szersze, ponadlokalne cele rozwoju (np. zawiązująca się idea sieci gmin uzdrowiskowych, czy idea rozwoju Ostródzko-Ławskiego Obszaru Funkcjonalnego).

Kierunki działań celu operacyjnego **efektywna współpraca:**

### A. **Współpraca wewnątrzregionalna:**

- a. budowanie partnerstw;
- b. współpraca w ramach poczwórnej helisy.

### B. **Współpraca międzyregionalna i międzynarodowa:**

- a. rozwój współpracy z regionami bałtyckimi:
  - ✓ kreowanie stref przyspieszonego rozwoju społeczno-gospodarczego wzdłuż korytarzy transportowych o znaczeniu europejskim i krajowym (korytarz transportowy Bałtyk-Adriatyk, Północny/Nadmorski korytarz transportowy jako rdzeń tzw. Strefy Rozwojowej Południowego Bałtyku);

- ✓ przełamywanie luki transportowej Polski Północnej dla usprawnienia kluczowych powiązań transportowych między województwami nadmorskimi oraz poprawy ich spójności wewnętrznej (Korytarz Bałtyk-Adriatyk, w tym Via/Rail Baltica, Korytarz Północny/Nadmorski);
  - ✓ usprawnianie kluczowych międzyregionalnych powiązań transportowych (w tym wspieranie transportu multimodalnego, rozwoju żeglugi bliskiego zasięgu, śródlądowej oraz wspieranie rozwoju małych portów);
  - ✓ poprawa dostępności Zalewu Wiślanego i jego przystosowanie do potrzeb transportu śródlądowego (w tym usunięcie wszystkich barier prawnych dla zapewnienia swobodnej międzynarodowej żeglugi na tym akwenie);
  - ✓ kształtowanie krajowych i europejskich sieci energetycznych w zakresie przesyłu energii elektrycznej, gazu, ropy naftowej i paliw płynnych;
  - ✓ poprawa stanu wód Morza Bałtyckiego (zwłaszcza Zalewu Wiślanego/Kaliningradzkiego);
  - ✓ kształtowanie i upowszechnianie standardów dobrego zarządzania i zagospodarowania dla obszarów przybrzeżnych;
  - ✓ poprawa spójności przestrzeni przyrodniczej w strefie Południowego Bałtyku;
  - ✓ tworzenie silnego wizerunku i marki turystycznej Regionu Morza Bałtyckiego (m.in. w ramach Strategii Unii Europejskiej dla Regionu Morza Bałtyckiego);
  - ✓ tworzenie sieciowych ponadregionalnych produktów turystycznych (głównie w oparciu o: wspólne dziedzictwo kulturowe, międzynarodowe trasy rowerowe EuroVelo 9, 10, 13, krajową trasę rowerową GreenVelo oraz międzynarodową drogę wodną: E-70, z uwzględnieniem Żuław i Zalewu Wiślanego, jako kierunku turystycznego o rosnącym znaczeniu);
  - ✓ kontynuacja realizacji Programu Kompleksowe zabezpieczenie przeciwpowodziowe Żuław do roku 2030;
  - ✓ kreowanie wszechstronnego rozwoju obszarów leśno-pojeziernych o wyjątkowej wartości w przestrzeni europejskiej, cennych i wrażliwych pod względem przyrodniczym oraz krajobrazowym;
  - ✓ rozwój ponadlokalnych funkcji ochrony zdrowia, edukacyjnych oraz koordynacja oferty szkolnictwa zawodowego na poziomie wyższym w miejskich obszarach funkcjonalnych;
  - ✓ rozwój inicjatyw klastrowych ponad wojewódzkich i kooperacji na linii nauka – biznes;
  - ✓ wzmacnianie międzynarodowej współpracy uczelni, np. w formule sieci systematycznej współpracy szkół wyższych w obszarze Morza Bałtyckiego, opartej np. na koordynacji kierunków kształcenia, a także stałych mechanizmach wymiany kadr i studentów.
- b. rozwój współpracy z regionami sąsiadującymi z Warmią i Mazurami oraz w ramach realizacji Strategii Rozwoju Polski Wschodniej:
- ✓ wspieranie wzrostu innowacyjności, transferu technologii, rozwoju turystyki, a także budowanie i wspieranie specjalizacji ponadregionalnych oraz działalność Biura Regionalnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Brukseli, funkcjonującego w ramach Domu Polski Wschodniej;

- ✓ współpraca z województwem podlaskim w zakresie aktywizacji społeczno-gospodarczej obszarów przygranicznych (na styku województw np. w ramach inicjatywy rozwojowej EGO oraz rozwijania koncepcji drogi wodnej pomiędzy Wielkimi Jeziorami Mazurskimi a Kanałem Augustowskim) oraz rozwoju wspólnych działań na rzecz sektora budowy jachtów, a także mleczarstwa, które należą do inteligentnych specjalizacji, kooperacji na linii nauka – biznes, wspólnej promocji i budowania produktów turystycznych;
  - ✓ współpraca z województwem kujawsko-pomorskim m. in. w zakresie produkcji rolno-spożywczej, promocji i turystyki.
- c. rozwój współpracy z województwem mazowieckim:
- ✓ wspieranie wykorzystania komplementarności potencjału społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego wobec stolicy kraju, sprzyjającej transferowi dochodów i tworzeniu miejsc pracy np. współpraca na linii nauka-biznes;
  - ✓ poprawa dostępności terytorialnej do stolicy Polski;
  - ✓ pobudzanie rozwoju społeczno-gospodarczego gmin przygranicznych obydwu województw.
- d. rozwój współpracy z obwodem kaliningradzkim FR:
- ✓ wspieranie inicjatyw proeksportowych;
  - ✓ działania na rzecz poprawy czystości wód Zalewu Wiślanego/Kaliningradzkiego;
  - ✓ współrealizacja przedsięwzięć kulturalnych;
  - ✓ współpraca w strefie przygranicznej (z zakresu infrastruktury technicznej i społecznej), m.in. w obszarze transgranicznym, kreowanie międzynarodowych produktów turystycznych oraz powiązań transportowych, szczególnie w oparciu o potencjał Zalewu Wiślanego/Kaliningradzkiego;
  - ✓ rozwój kształcenia w zawodach (rzemiosłach) tradycyjnych, opartych o specyficzne zasoby gospodarcze.
- e. współpraca z innymi regionami partnerskimi:
- ✓ wspieranie współpracy na poziomie lokalnym;
  - ✓ rozszerzanie więzi gospodarczych, wykorzystywanie różnorodności kulturowej i złożoności historii Warmii i Mazur w celu budowania trwałych więzi gospodarczych (np. Ukraina, Litwa, Niemcy);
  - ✓ zwiększanie popytu na ofertę turystyczno-kulturową regionu (np. Niemcy i inne kraje UE);
  - ✓ wspieranie współpracy z przedstawicielami mniejszości narodowych żyjących na terenach Warmii i Mazur (np. Ukraina, Niemcy);
  - ✓ współpraca ze Związkami Polaków oraz Polakami, którzy opuścili region, ale chcieliby utrzymywać z nim kontakty.

### 5.5.3. Ukształtowana tożsamość

---

Świadomość roli przestrzeni, jaką jest region w życiu jednostki, a także grup mieszkańców jest podstawą budowania tożsamości regionalnej. Utożsamianie się z województwem warmińsko-mazurskim oznacza działanie na rzecz społeczności regionalnej, ale również społeczności lokalnych, rozwijanie wiedzy o regionie w ujęciu historycznym, ale również teraźniejszym i w kontekście jego przyszłości.

Ważną rolę w realizacji niniejszego celu będą pełniły różne instytucje i organizacje (w tym instytucje kultury i organizacje pozarządowe), których zadaniem będzie inicjowanie, animowanie i wspieranie mieszkańców w zakresie rozwoju ich relacji z regionem, w którym żyją.

Kierunki działań celu operacyjnego **ukształtowana tożsamość**:

**A. Wiedza o województwie warmińsko-mazurskim:**

- a. wsparcie badań, inwentaryzacji i ochrony oraz odpowiedzialnego udostępniania zasobów materialnych dziedzictwa kulturowego (m.in. stanowisk archeologicznych, założeń pałacowo-parkowych, obiektów sakralnych, cmentarzy) na cele edukacyjne oraz tworzenie w oparciu o nie produktów turystycznych (w tym ścieżki edukacyjne);
- b. działania na rzecz zachowania i popularyzacji dziedzictwa niematerialnego (w tym: gwara, tańce ludowe, tradycje, wierzenia, zawody tradycyjne);
- c. krzewienie wiedzy o regionie ze szczególnym nastawieniem na wykorzystanie technologii cyfrowych.

**B. Organizacje wzmacniające tożsamość regionalną:**

- a. wsparcie instytucji kultury i organizacji społecznych w celu poprawy jakości i różnorodności oferty kulturalnej regionu i aktywizacji społecznej na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym (w tym włączenia ich w tworzenie produktów turystycznych i wypoczynkowych oraz rozszerzenie kręgu odbiorców (w tym osoby z niepełnosprawnościami, uczniowie));
- b. upowszechnianie różnych form uczestnictwa w kulturze.

**C. Włączenie społeczne:**

- a. zintegrowane programy aktywizacji i integracji (w tym bezrobotnych i osób z niepełnosprawnościami, dzieci i młodzieży ze środowisk najuboższych zagrożonych dziedziczeniem ubóstwa, osób starszych, mniejszości narodowe);
- b. profilaktyka zdrowotna i promocja zdrowego stylu życia;
- c. zapobieganie patologiom;
- d. poprawa jakości pracy szkoły (w tym doskonalenie i rozszerzanie form pozaszkolnej działalności oświatowo-wychowawczej);
- e. wspieranie roli szkoły w procesie integracji województwa i budowania tożsamości regionalnej;
- f. resocjalizacja;
- g. systemy pomocy dla osób uzależnionych;
- h. systemy zastępczej opieki rodzinnej oraz opieki nad osobami starszymi (na poziomie wojewódzkim i powiatowym, wymagających również inicjowania rozwoju wolontariatu, tworzenia grup samopomocowych, wsparcia organizacji pozarządowych działających na rzecz osób i rodzin wymagających pomocy z zewnątrz).

**D. Promocja regionu:**

- a. promocja wewnątrz województwa np. oferty kulturalnej oraz wypoczynkowej regionu w powiązaniu z zachętami dla mieszkańców do aktywnego wypoczynku;
- b. promocja zagraniczna i krajowa, w tym turystyczna;

## 5.6. Cel strategiczny: Mocne fundamenty

Starając się wskazać fundamenty rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego jako pierwszy należy wymienić mieszkańców, którzy poprzez relacje między sobą tworzą specyficzny kapitał społeczny, oparty na doświadczeniach współpracy i zaufaniu. Wprawdzie przykłady takich działań w regionie są obecnie, na pewno ważnym zadaniem będzie pobudzanie rozwoju więzi społecznych, ponieważ te relacje przekładają się nie tylko na jakość życia, ale również na możliwości prowadzenia działalności gospodarczej.

Drugim elementem fundamentu rozwoju jest środowisko przyrodnicze, w którym odbywają się procesy społeczno-gospodarcze. Wyjątkowy charakter środowiska przyrodniczego województwa warmińsko-mazurskiego nakazuje z jednej strony traktować je jako niepowtarzalny zasób, z drugiej zaś wykorzystywać je jako trwały czynnik pobudzania innowacyjności i kreowania nowatorskich rozwiązań w dbaniu o wysoką jakość życia.

Trzecim elementem fundamentu rozwoju jest infrastruktura, której rozwój integruje zagadnienia społeczne i społeczno-gospodarcze z zagadnieniami środowiskowymi. Konieczność dalszego rozwoju szeroko rozumianej infrastruktury wynika z oceny aktualnego stanu spójności przestrzennej Warmii i Mazur z otoczeniem oraz spójności wewnętrznej. Nowoczesnej infrastruktury wymagają mieszkańcy chcący aktywnie uczestniczyć w globalnej wymianie wiedzy, chcący mieć otwarte możliwości przemieszczania się zarówno wewnątrz regionu jak i w relacjach zewnętrznych.

### 5.6.1. Silny kapitał społeczny

Wysoki poziom kapitału społecznego świadczy nie tylko o cechach mieszkańców gmin i regionów, ale również wpływa na sytuację gospodarczą. Dlatego kapitał społeczny stawiany jest często wśród czynników decydujących o rozwoju, a kojarzony jest z takimi cechami, jak: poszanowanie prawa, zaufanie, tolerancja, solidarność, a także wysoka aktywność społeczna. Bardzo ważną rolę w rozwoju kapitału społecznego pełnią aktywne organizacje pozarządowe. To one najczęściej są nośnikami idei oraz inicjują współpracę między różnymi grupami społecznymi. Rozwój instytucji społeczeństwa obywatelskiego w regionie będzie wpływał korzystnie również na postawę administracji samorządowej. Wzrost kapitału społecznego wymaga działań kształtujących go już na poziomie wychowania w rodzinie i w początkowym okresie edukacji (przedszkola), poprzez rozwój aktywności społecznej, obywatelskiej i kulturalnej. Jednocześnie system instytucjonalny musi wspierać zaangażowanie i chęci realizacji poszczególnych jednostek, by wspólnie dawać przykład innym w celu wyzwolenia szerszej aktywności społecznej.

Kierunki działań celu operacyjnego **silny kapitał społeczny**:

#### A. Aktywność mieszkańców:

- a. tworzenie warunków dla powstawania i rozwoju aktywności społecznej oraz kształtowanie i wspieranie postaw obywatelskich mieszkańców w każdym wieku;
- b. edukacja obywatelska, w tym w systemie oświaty;
- c. animowanie i wzmacnianie aktywności mieszkańców na rzecz rozwoju lokalnego;
- d. rozwój partycypacji społecznej i wolontariatu; tworzenie infrastruktury aktywności społecznej, w tym sportowej;
- e. tworzenie warunków dla wzmacniania edukacji obywatelskiej i kulturalnej;



f. rozwój kompetencji obywatelskich i kulturowych w kształceniu innym niż formalne.

#### **B. Organizacje budujące kapitał społeczny regionu:**

- a. wzmacnianie potencjału organizacji tworzących system instytucjonalny wspierający rozwój kapitału społecznego;
- b. zwiększenie wykorzystania zasobów lokalnych instytucji publicznych dla rozwijania aktywności społecznej i obywatelskiej;
- c. ekonomizacja organizacji (w tym rozwój przedsiębiorczości społecznej);
- d. rozwijanie kompetencji społecznych liderów i animatorów;

#### **C. Współpraca wzmacniająca więzi społeczne:**

- a. zwiększenie udziału organizacji pozarządowych w tworzeniu polityk publicznych i realizacji zadań publicznych oraz standaryzacja zadań publicznych;
- b. wspieranie istniejących i tworzenie trójsektorowych partnerstw lokalnych;
- c. wspieranie współpracy z podmiotami zagranicznymi, zwłaszcza z obwodu kaliningradzkiego;
- d. rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu; wspieranie tworzenia i funkcjonowania federacji, sieci współpracy w celu łączenia zasobów i podejmowania wspólnych działań w sektorze pozarządowym;
- e. rozwój funkcji administracji jako „animatora” regionalnego i lokalnego;
- f. wsparcie administracji w zakresie kreowania aktywności społeczności lokalnych, budowania partnerstw, włączania obywateli w proces współdecydowania o rozwoju, a także współpracy jednostek samorządu terytorialnego w celu dzielenia się wykonywaniem usług publicznych.

#### **D. Rewitalizacja:**

- a. wspieranie działań mających na celu wyprowadzenie ze stanu kryzysowego obszarów zdegradowanych w miastach regionu (w szczególności w miastach małych i średnich) m.in. poprzez przywrócenie lub nadanie im nowych funkcji społecznych, kulturalnych, gospodarczych, edukacyjnych lub rekreacyjnych;
- b. promowanie idei dywersyfikacji źródeł finansowania procesu rewitalizacji.

### **5.6.2. Optymalna infrastruktura rozwoju**

Optymalna infrastruktura rozwoju oznacza taki stopień nasycenia różnymi jej rodzajami, który gwarantuje oczekiwaną przez mieszkańców regionu jakość życia. Do infrastruktury rozwoju zaliczamy: infrastrukturę techniczną, infrastrukturę komunikacyjną i teleinformatyczną, infrastrukturę energetyczną, infrastrukturę socjalną oraz bezpieczeństwa publicznego (w tym przestrzeń publiczną).

Poprawa tych rodzajów infrastruktury musi iść w parze z oceną wpływu realizowanych inwestycji na jakość życia mieszkańców, konkurencyjność regionu z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorców, a także wymagania ochrony środowiska przyrodniczego.

Szczególnie wobec szybkiego rozwoju infrastruktury komunikacyjnej w innych regionach Polski, należy uwzględnić, iż bez realizacji tego celu nastąpi dalsza peryferyzacja województwa. Duży nacisk będzie położony także na rozwój infrastruktury teleinformatycznej, która ma coraz większe znaczenie dla kształcenia, funkcjonowania przedsiębiorstw oraz życia codziennego mieszkańców.

Postęp cywilizacyjny oraz trwały rozwój wymagają również inwestycji w sieci gazowe, energetyczne, a także wykorzystanie odnawialnych źródeł energii. Przyczyni się to do poprawy stanu ochrony środowiska przyrodniczego, a także zwiększy atrakcyjność inwestycyjną i poziom życia na Warmii i Mazurach. Region powinien dążyć do jak największej samowystarczalności energetycznej.

Ważnym czynnikiem zwiększającym dostępność komunikacyjną Warmii i Mazur jest infrastruktura związana z przejściami granicznymi, której jakość wpływa na współpracę międzynarodową i aktywizację obszarów nadgranicznych.

Kierunki działań celu operacyjnego **optymalna infrastruktura rozwoju:**

**A. Infrastruktura teleinformatyczna:**

- a. poprawa infrastruktury technicznej umożliwiającej powszechny, szybki dostęp do internetu wszystkim mieszkańcom i podmiotom gospodarczym w województwie.

**B. Infrastruktura techniczna:**

- a. rozbudowa sieci kanalizacyjnych (w tym także kanalizacji deszczowej);
- b. budowa lub modernizacja oczyszczalni ścieków (zwłaszcza na terenach zabudowy rozproszonej poprzez indywidualne systemy oczyszczania ścieków znajdujące się poza aglomeracjami, tj. oczyszczalnie przydomowe i zakładowe);
- c. poprawa efektywności sieci wodociągowych.

**C. Infrastruktura komunikacyjna:**

- a. inwestycje drogowe:
  - ✓ ukształtowanie systemu dróg ekspresowych – w szczególności budowa drogi S5 (granica województwa kujawsko-pomorskiego – Ostróda), dokończenie modernizacji drogi S 16 (na odcinku od Borek Wielkich przez Mrągowo do Ełku);
  - ✓ poprawa drogowej dostępności do przejść granicznych z obwodem kaliningradzkim FR (m.in. modernizacja drogi krajowej nr 51 na odcinku Olsztyn – Bezledy);
  - ✓ udrożnienia obszaru Olsztyna poprzez wyprowadzenie ruchu tranzytowego z miasta (obwodnica);
  - ✓ połączenia drogowe z regionalnym portem lotniczym w Szymanach gwarantujące ruch na lotnisku;
  - ✓ udostępnienie obszaru funkcjonalnego Wielkich Jezior Mazurskich mieszkańcom metropolii warszawskiej;
  - ✓ rozwiązanie problemów komunikacyjnych w obszarach funkcjonalnych Olsztyna, Elbląga i Ełku;
  - ✓ poprawa czasu dojazdu do miast powiatowych, przede wszystkim na obszarach o słabym dostępie do usług publicznych;
  - ✓ zapewnienie bezpieczeństwa drogowego;
  - ✓ poprawa skomunikowania międzyregionalnego;
  - ✓ dostosowanie infrastruktury transportowej (wykorzystywanej na co dzień dla potrzeb cywilnych) do potrzeb mobilności wojskowej;

- ✓ rozwój dróg rowerowych poprawiających bezpieczeństwo ruchu;
  - ✓ poprawa dostępności przestrzennej obszarów o najniższym jej poziomie do Olsztyna i subregionalnych ośrodków wzrostu, w tym budowa i modernizacja dróg lokalnych.
- b. inwestycje kolejowe:
- ✓ w linię kolejową nr 35 na odcinku granica województwa warmińsko-mazurskiego - Szymany
  - ✓ modernizacja linii kolejowej nr 223 Czerwonka – Orzysz;
  - ✓ modernizacja linii kolejowej nr 221 Braniewo – Olsztyn;
  - ✓ modernizacja odcinków linii kolejowych w ramach połączenia Toruń-Iława-Olsztyn-Korsze-Ełk objętego projektem sieci TEN-T;
  - ✓ odtworzenie połączenia kolejowego Olecko – Gołdap (linia kolejowa nr 41);
  - ✓ w infrastrukturę dworcową i rozwiązania bezkolizyjne.
- c. transport lotniczy:
- ✓ rozwój regionalnego portu lotniczego w Szymanach k/Szczytna (w tym włączenie do sieci TEN-T, poprawa bezpieczeństwa, przepustowości, rozwój siatki połączeń i funkcji CARGO);
  - ✓ modernizacja istniejących i budowa nowych lotnisk lokalnych i lądowisk dla obsługi ruchu biznesowego i turystycznego;
  - ✓ zabezpieczenie odpowiedniej liczby lądowisk sanitarnych.
- d. komunikacja i transport wodny:
- ✓ modernizacja szlaków wodnych oraz rozbudowa już istniejących;
  - ✓ dbanie o tor wodny przez Zalew Wiślany i rozwój portu w Elblągu oraz małych portów i przystani w całym regionie;
  - ✓ umożliwienie dostępności morskiej do Zalewu Wiślanego przez kanał żeglugowy na Mierzei Wiślanej.
- e. infrastruktura graniczna:
- ✓ rozbudowa morskiego przejścia granicznego wraz z budową terminalu dla odpraw statków handlowych w Elblągu;
  - ✓ rozbudowa przejść granicznych uzasadnionych ekonomicznie (zarówno drogowych jak i kolejowych);
  - ✓ budowa przejść dla ruchu lokalnego.
- f. zintegrowany transport publiczny w ośrodkach miejskich, w szczególności w największych miastach regionu (Olsztyn, Elbląg i Ełk):
- ✓ wspieranie zintegrowanego, czystego i bezpiecznego transportu publicznego oraz aktywnych form mobilności w szczególności w celu poprawy połączeń miast z ich strefami dojazdu;
  - ✓ rozwój zintegrowanych systemów transportu publicznego.

#### **D. Infrastruktura energetyczna:**

- a. sieć gazowa:
  - ✓ modernizacja i budowa dystrybucyjnej/przesyłowej sieci gazowej, w szczególności na obszarach jej pozbawionych;
  - ✓ informatyczne systemy wspomagające zarządzanie i eksploatację dystrybucyjnej/przesyłowej sieci gazowej.
- b. sieć elektroenergetyczna:
  - ✓ modernizacja optymalizująca parametry sieci;
  - ✓ wprowadzanie rozwiązań służących poprawie efektywności energetycznej w regionie.
- c. sieć ciepłownicza:
  - ✓ budowa niskoemisyjnych wydajnych źródeł ciepła wraz z siecią rozdzielczą
  - ✓ modernizacji sieci ciepłowniczej wraz z wymianą nieefektywnych źródeł ciepła;
  - ✓ modernizacja sieci w celu minimalizacji strat ciepła.
- d. odnawialne źródła energii:
  - ✓ wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, w tym budowa nowoczesnych instalacji;
  - ✓ zrównoważony rozwój energetyki odnawialnej uwzględniający potrzeby związane z rozwojem gospodarczym, jak również ochroną zasobów przyrodniczych i krajobrazu.

#### **E. Infrastruktura socjalna:**

- a. budownictwo czynszowe i różne formy budownictwa socjalnego;
- b. tworzenie niezbędnej infrastruktury socjalnej w takim stopniu, by była ona zagwarantowana na poziomie powiatów;

#### **F. Infrastruktura bezpieczeństwa publicznego:**

- a. system hydrotechniczny regulujący stosunki wodne oraz zabezpieczenie przeciwpowodziowe;
- b. urządzenia osłony przeciwpowodziowej;
- c. urządzenia melioracyjne oraz kształtowanie koryta cieków naturalnych);
- d. tworzenie bezpiecznej przestrzeni publicznej.

### **5.6.3. Przyjazne środowisko przyrodnicze**

Utrzymanie wysokiej jakości środowiska przyrodniczego jest również jednym z podstawowych zagadnień w kontekście idei trwałego rozwoju. Kompleksowe dbanie o czystość powietrza, wód, ziemi oraz niski poziom hałasu wymaga nie tylko dalszych usprawnień, ale również coraz bardziej rzeczowego traktowania relacji środowisko-gospodarka.

Kierunki działań celu operacyjnego **przyjazne środowisko przyrodnicze:**

#### **A. Zapewnienie ochrony i racjonalnego użytkowania zasobów naturalnych:**

- a. podnoszenie świadomości ekologicznej społeczeństwa;
- b. zachowanie walorów krajobrazowych województwa;
- c. wspieranie rozwoju zielonej infrastruktury (np. parki miejskie, ekoparki, centra ochrony bioróżnorodności);
- d. weryfikacja form ochrony przyrody;
- e. zapewnienie integralności przyrodniczej województwa;
- f. ochrona i restytucja elementów rodzimej przyrody, w tym prowadzenie inwentaryzacji, walo-ryzacji i monitoringu różnorodności biologicznej.

**B. Poprawa jakości środowiska i bezpieczeństwa ekologicznego:**

- a. działania zapobiegające nadmiernej antropopresji, szczególnie na obszarach o zintensyfikowa-nym ruchu turystycznym (zbieranie odpadów kanalizacyjnych z jachtów; budowa tzw. myjni żaglówek, kanalizacji, oczyszczalni, szczelnych szamb przy kempingach; selektywna zbiórka odpadów przy bindugach; działania informacyjne i edukacyjne dotyczące podstawowych zasad ochrony środowiska);
- b. przechodzenie na gospodarkę o obiegu zamkniętym (gospodarka odpadami, ekoinnowacje, go-spodarka zasobooszczędna, zielona przedsiębiorczość, czystsza produkcja, przedłużanie czasu życia obecnych na rynku produktów itp.);
- c. redukcja emisji zanieczyszczeń powietrza, w szczególności z niskich źródeł emisji oraz poprzez stosowanie transportu (np. rowerowego) i ogrzewania przyjaznego środowisku;
- d. zapobieganie powstawaniu odpadów i racjonalna gospodarka odpadami, w tym selektywna zbiórka odpadów, recykling, odzysk;
- e. ochrona przed skutkami zmian klimatycznych (powodzie, susze, gwałtowne zjawiska atmosferyczne, pożary);
- f. budowa instalacji zagospodarowania odpadów;
- g. rekultywacja obszarów zdegradowanych, usuwanie substancji stwarzających szczególne zagro-żenie dla środowiska, zwłaszcza PCB i azbestu;
- h. ochrona ekosystemów leśnych przed szkodliwymi czynnikami zagrażającymi trwałości lasów;
- i. monitoring środowiska.

## 6. Wymiar terytorialny Strategii

Terytorialny wymiar realizacji Strategii przejawia się poprzez ukierunkowanie celów na obszary strategicznej interwencji (OSI). Nie oznacza to, że inne obszary (nie objęte zasięgiem OSI) nie będą przedmiotem zainteresowania polityki rozwoju. Wyróżnienie OSI wynika z faktu, iż polityka rozwoju regionu będzie dążyła do wywołania określonych zmian w OSI, które będą wpływały na osiąganie celów Strategii i jednocześnie będą miały szerszy zasięg terytorialny (wykraczający często poza nakreślone granice OSI).

Obszary strategicznej interwencji zostały wyróżnione poprzez integrację dwóch podejść – regionalnego i krajowego. W Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Warmińsko-Mazurskiego wskazano kilka obszarów funkcjonalnych, których zasięgi odpowiadają celom realizacji polityki rozwoju województwa. Bazując na tym podejściu, jako OSI traktowane są obszary funkcjonalne Olsztyna, Elbląga i Ełku, a także obszary funkcjonalne Wielkich Jezior Mazurskich i Kanału Elbląskiego.

W wyniku tak przeprowadzonego procesu delimitacji obszarów strategicznej interwencji można wskazać zarówno gminy, które występują w największej liczbie OSI, czyli w czterech i są to gminy: Miasto Elbląg, miasto Ełk, gmina miejsko-wiejska Ryn oraz gmina wiejska Markusy (Mapa 16).

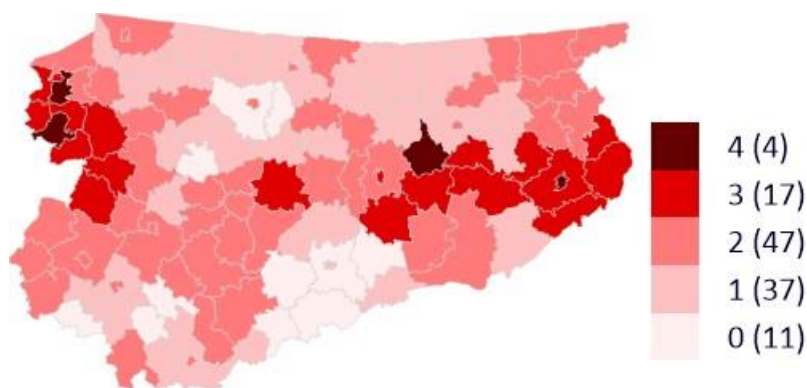
Z kolei jednaście gmin nie klasyfikuje się do żadnego OSI

i są to gminy wiejskie: Dąbrówno, Janowo, Jedwabno, Kiwity, Kurzętnik, Lidzbark Warmiński, Rybno, Szczytno, Świątki, Świętajno oraz Wielbark.

Analiza wybranych wskaźników obrazujących potencjał rozwojowy poszczególnych OSI prowadzi do następujących wniosków (por. wykresy 9-15):

- ✓ **OSI Tygrys warmińsko-mazurski** stanowi w większości analizowanych wskaźników ponad 60% danego zjawiska w całym województwie. Wyjątkiem jest udział w wykorzystaniu środków z UE (nieco poniżej 50%). Jest to również obszar dynamicznych zmian w zakresie przedsiębiorczości, wzrostu zamożności gmin. Podkreślenia wymaga nieznaczny spadek potencjału ludnościowego oraz zmniejszenie liczby spółek z udziałem zagranicznym;
- ✓ **OSI MOF Olsztyna**, to zdecydowanie najsilniejszy gospodarczo obszar strategicznej interwencji. Tu zlokalizowane są najzamożniejsze gminy w województwie. MOF Olsztyna jest również atrakcyjnym miejscem prowadzenia działalności gospodarczej. Tu występuje również najwyższe nasycenie organizacjami społecznymi;
- ✓ **OSI MOF Elbląga** to lider w zakresie skuteczności przyciągania środków z UE. Na uwagę zasługuje również pozytywna zmiana liczby firm prowadzonych przez osoby fizyczne oraz stagnacja w zakresie liczby miejsc pracy;
- ✓ **OSI MOF Ełku** jest najmniejszym ludnościowo obszarem strategicznej interwencji, jednocześnie charakteryzuje go najwyższy w skali regionu wzrost liczby ludności w latach 2011-2017. MOF

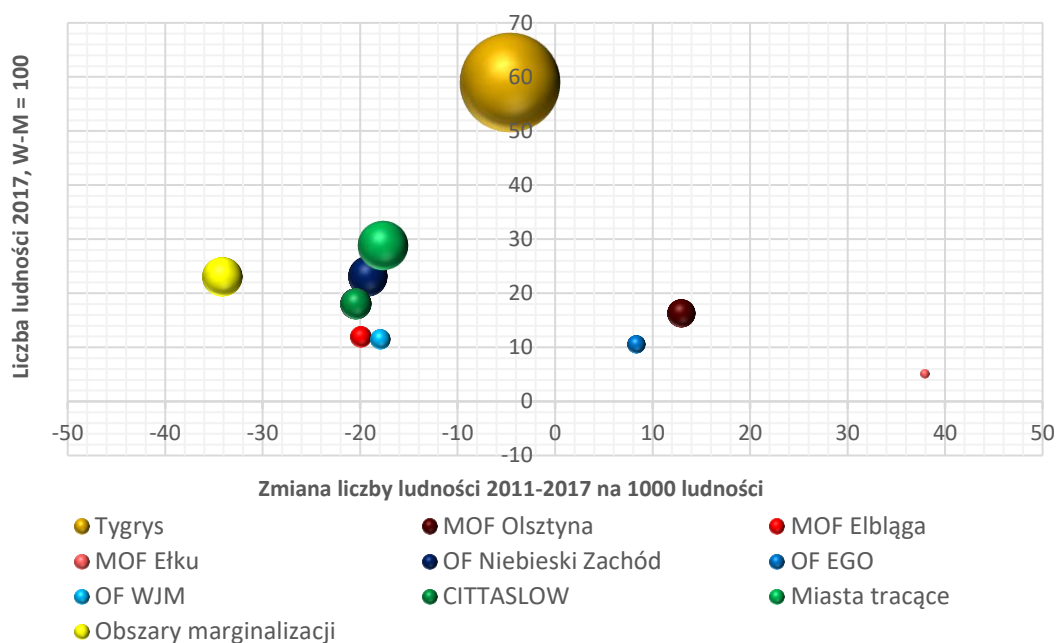
Mapa 16. Liczba OSI, do których należą poszczególne gminy



Źródło: opracowanie własne.

Elku charakteryzuje się również wysoką i pozytywną zmianą liczby osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, a także tylko niewielkim ubytkiem liczby spółek z udziałem zagranicznym (pozostałe OSI utraciły więcej firm z udziałem zagranicznym w przeliczeniu na podmioty zarejestrowane w REGON);

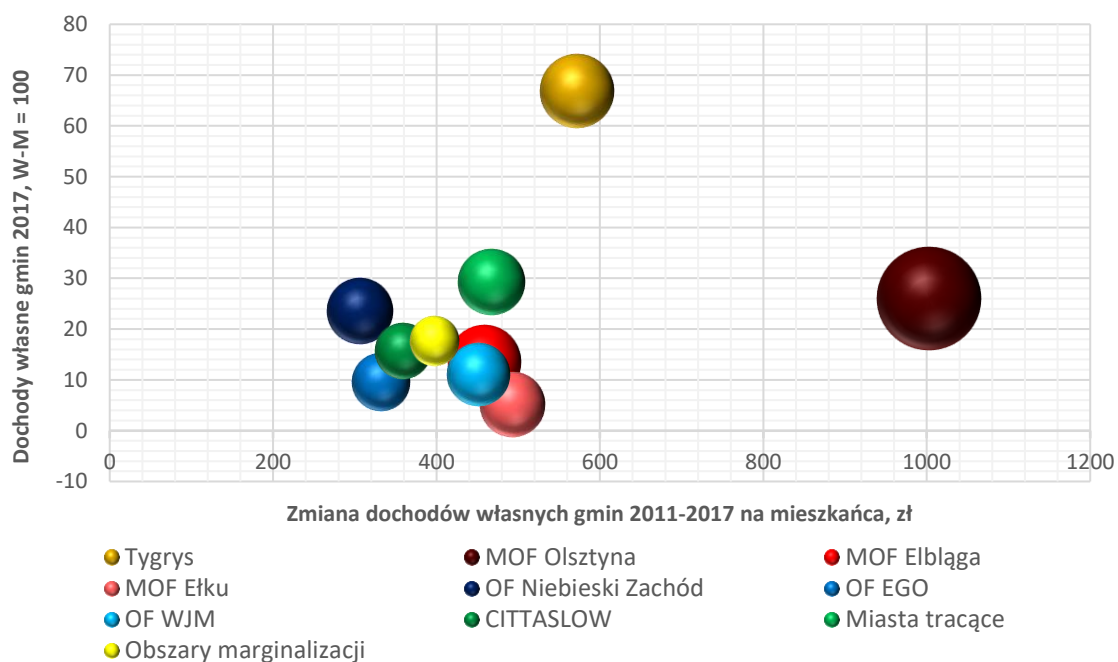
- ✓ **OSI Wielkie Jeziora Mazurskie** dotyka proces depopulacji oraz ubytek liczby firm z udziałem zagranicznym, a także zmniejszenie liczby miejsc pracy. Obszar WJM jest aktywny w wykorzystaniu środków z budżetu UE, a przede wszystkim cechuje go wysoki przyrost organizacji społecznych w latach 2011-2018;
- ✓ **OSI OF Niebieski Zachód** ulega depopulacji i nieznacznemu ubytkowi firm z udziałem zagranicznym, a wzrost zamożności gmin jest najniższy wśród wyróżnionych obszarów strategicznej interwencji. Pozytywne zmiany liczby osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą oraz liczby organizacji społecznych są mniejsze, niż w większości pozostałych OSI. Odnotować należy wzrost liczby miejsc pracy oraz relatywnie wysoką skuteczność w wykorzystaniu środków z UE, przy czym należy pamiętać, że w tym obszarze funkcjonalnym znajduje się Elbląg, który daje istotny wkład w wynik całej grupy gmin;
- ✓ **OSI Miasta CITTASŁOW** w porównaniu z innymi OSI charakteryzuje jeden z większych ubytków ludności oraz spółek z udziałem zagranicznym, a także niewielki wzrost zamożności. Wzrost liczby osób prowadzących działalność gospodarczą na 1000 mieszkańców jest najniższy wśród wszystkich wyodrębnionych obszarów. Jednocześnie odnotować należy znaczący wzrost liczby miejsc pracy na 1000 mieszkańców oraz wzrost liczby organizacji społecznych na 1000 mieszkańców;
- ✓ **OSI OF EGO** jest trzecim OSI, które charakteryzowały się w latach 2011-2017 wzrostem liczby ludności i dość przeciętnym wzrostem przedsiębiorczości i wzroście liczby organizacji społecznych. Obszar odnotowuje najniższy w skali regionu wzrost zamożności gmin przy jednoczesnym znaczącym wzroście liczby pracujących;
- ✓ **OSI Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze**, to obszar podlegający silnej depopulacji i jednocześnie wyraźnemu wzrostowi zamożności miast. Obszar ten odnotowuje jeden z najniższych wzrostów liczby osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą na 1000 mieszkańców i niewielki wzrost liczby miejsc pracy i liczby organizacji społecznych na 1000 mieszkańców;
- ✓ **OSI Obszary marginalizacji** jest najsilniej wyludniających się OSI wśród wyróżnionych obszarów. Charakteryzuje go ponadto powolny wzrost zamożności gmin i znaczący wzrost przedsiębiorczości przy niewielkim wzroście liczby pracujących oraz liczby organizacji społecznych na 1000 mieszkańców. W gminach podlegających marginalizacji udział środków europejskich w stosunku do dochodów własnych jest zdecydowanie najwyższy, a wartość tych środków w przeliczeniu na jednego mieszkańca daje obszarowi drugie miejsce w województwie.



(\*) Wielkość koła – liczba ludności OSI (stan na koniec 2017 r.) (maks. Tygrys warmińsko-mazurski – 824101 mieszkańców, min. OSI MOF Elku – 75502 mieszkańców)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

**Wykres 10. OSI – zamożność gmin\***

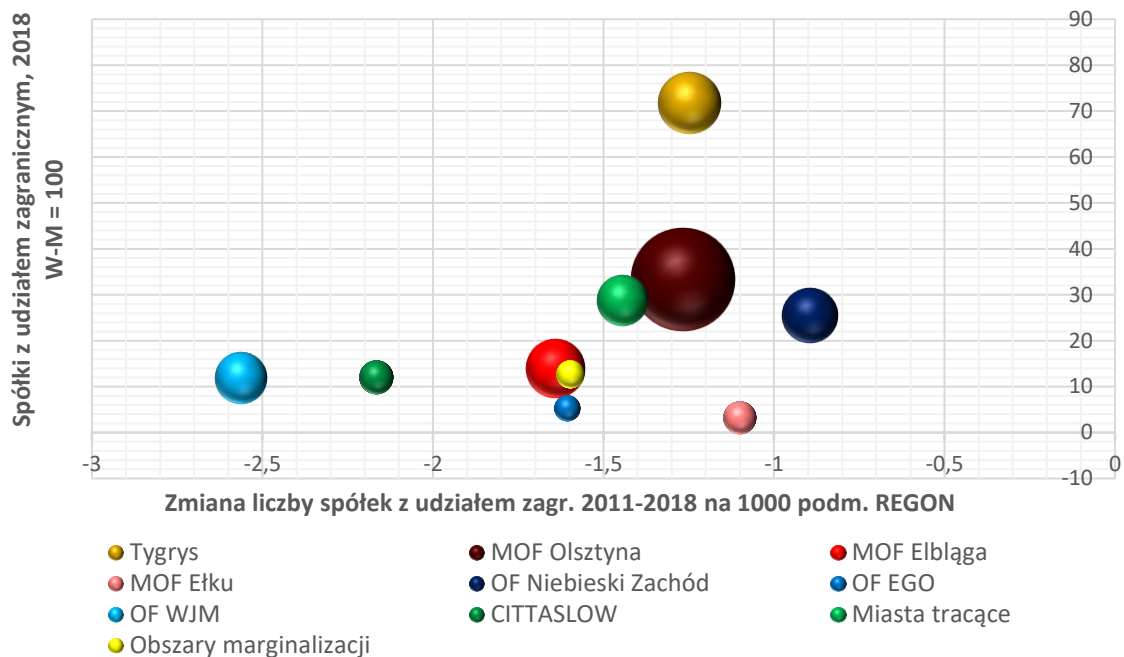


(\*) Wielkość koła – dochody własne budżetów gmin OSI per capita (stan na koniec 2017 r.) (maks. OSI MOF Olsztyna – 3043,61 zł, min. OSI Obszary marginalizacji – 1456,87 zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

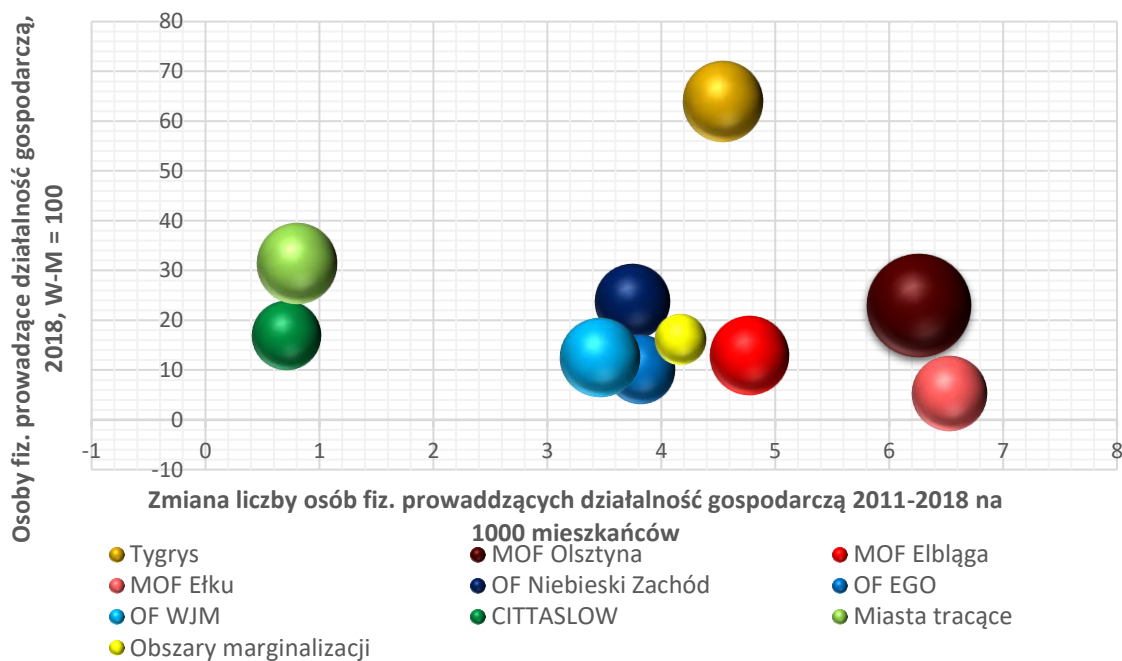
**Wykres 11. OSI – spółki z udziałem zagranicznym\***





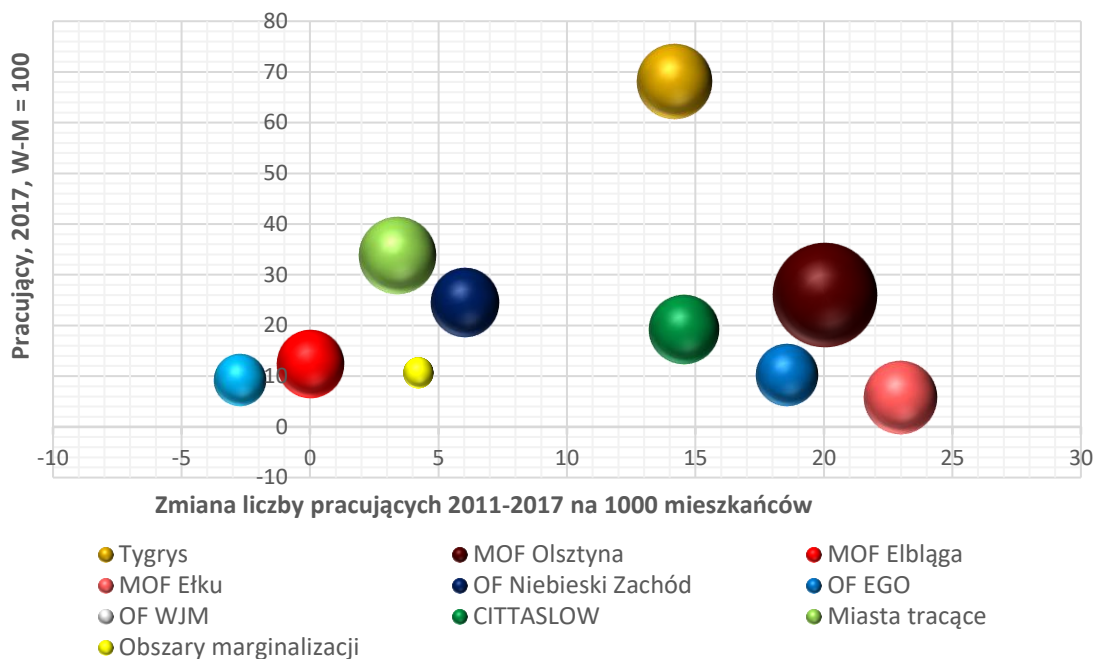
(\*) Wielkość koła – liczba zarejestrowanych spółek z udziałem zagranicznym w OSI na 1000 podmiotów zarejestrowanych w REGON (stan na koniec 2018 r.) (maks. OSI MOF Olsztyna – 10,8, min. OSI OF EGO – 2,7)  
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

**Wykres 12. OSI – przedsiębiorczość\***



(\*) Wielkość koła – liczba firm osób fizycznych w OSI na 1000 mieszkańców (stan na koniec 2018 r.) (maks. OSI MOF Olsztyna – 88,8, min. OSI Obszary marginalizacji – 43,9)  
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

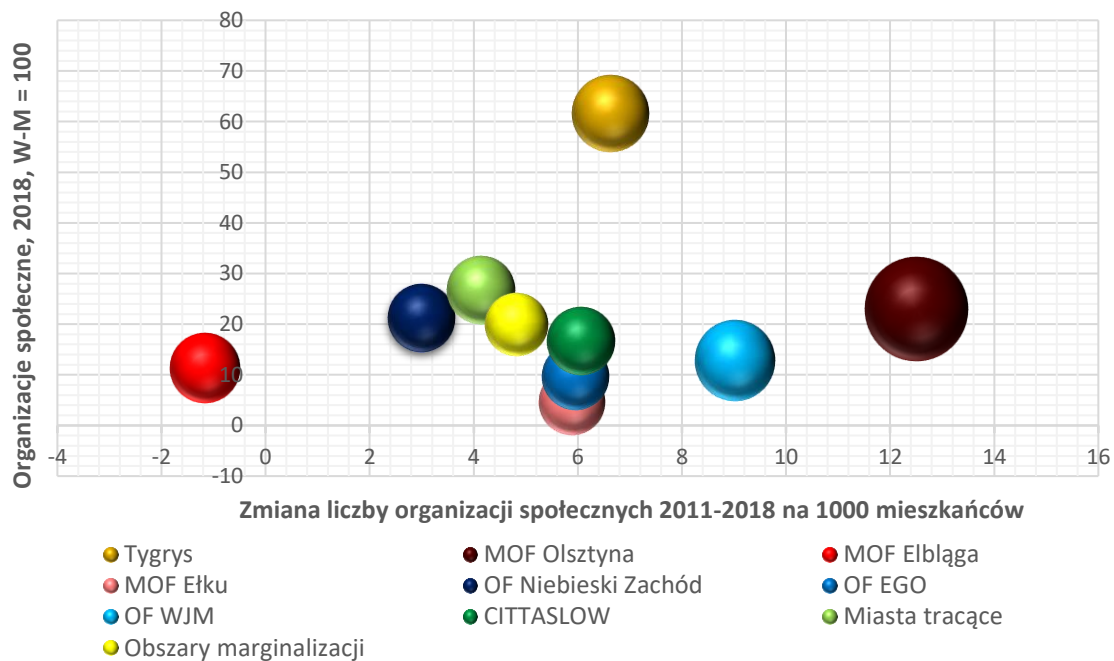
**Wykres 13. OSI – miejsca pracy\***



(\*) Wielkość koła – liczba pracujących w OSI na 1000 mieszkańców (stan na koniec 2017 r.) (maks. OSI MOF Olsztyna – 317,8, min. OSI Obszary marginalizacji – 93,2)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

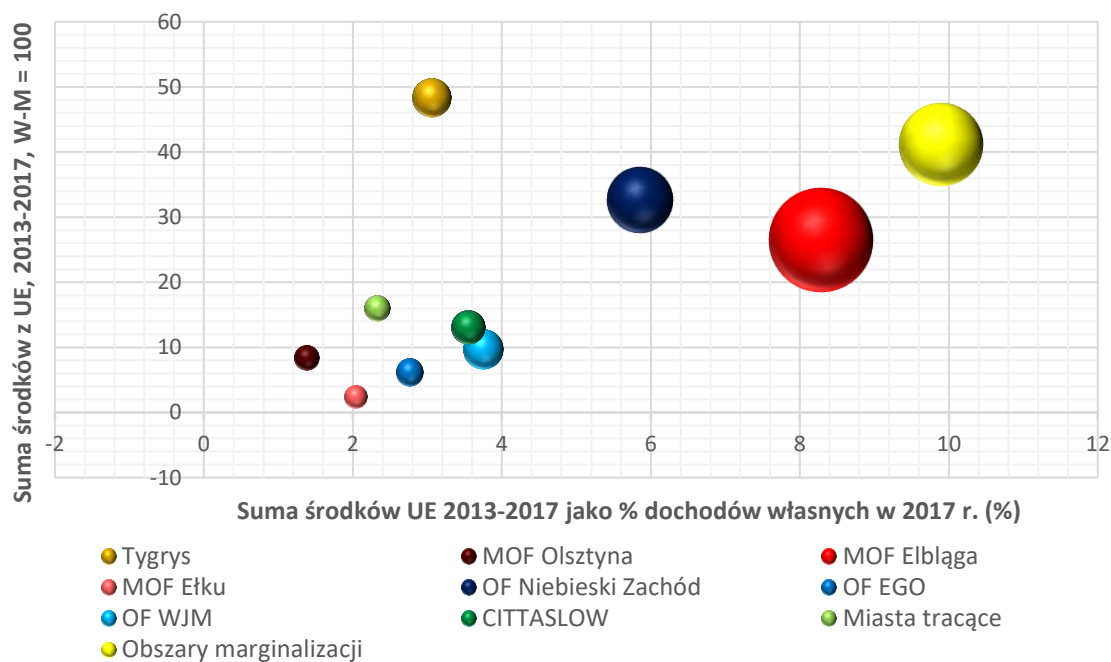
Wykres 14. OSI – organizacje społeczne\*



(\*) Wielkość koła – liczba organizacji społecznych w OSI na 1000 mieszkańców (stan na koniec 2018 r.) (maks. OSI MOF Olsztyna – 6,1, min. OSI Obszary marginalizacji – 3,7)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wykres 15. OSI – wsparcie środkami UE\*



(\* ) Wielkość koła – suma środków europejskich w budżetach gmin z lat 2013-2017 w OSI per capita (stan na koniec 2017 r.) (maks. OSI MOF Elbląga – 178,9 zł, min. OSI MOF Olsztyna – 42,0 zł)

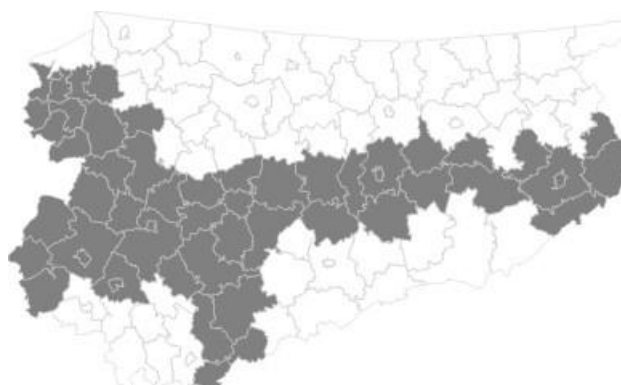
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

## 6.1. OSI Tygrys warmińsko-mazurski

Obszar strategicznej interwencji Tygrys warmińsko-mazurski obejmuje (Mapa 17):

- ✓ miasta: Elbląg, Ełk, Iława, Lubawa, Mrągowo, Olsztyn, Ostróda;
- ✓ gminy miejsko-wiejskie: Barczewo, Biskupiec, Kisielice, Mikołajki, Miłomłyn, Młynary, Morąg, Nidzica, Olsztynek, Susz, Orzysz, Pasłęk, Ryn, Zalewo;
- ✓ Biskupiec, Dywity, Dźwierzuty, Elbląg, Ełk, Gietrzwałd, Godkowo, Gronowo Elbląskie, Grunwald, Iława, Iłowo-Osada, Janowiec Kościelny, Jonkowo, Kalinowo, Kozłowo, Lubawa, Łukta, Małdyty, Markusy, Milejewo, Miłki, Mrągowo, Ostróda, Piecki, Prostki, Purda, Rychliki, Sorkwity, Stare Juchy, Stawiguda, Wieliczki.

Mapa 17. OSI Tygrys warmińsko-mazurski



Źródło: opracowanie własne na podstawie SRSGWWM.

**Kryterium wyboru:** obszar wskazany w Strategii z 2013 roku na podstawie położenia ośrodka gminnego w odległości maksymalnie 15 km od drogi nr 7 i nr 16.

**Uzasadnienie:** konieczność dynamizacji procesów rozwojowych oraz wzmocnienie konkurencyjności krajowej i międzynarodowej regionu.

Tabela 1. Cele strategiczne a OSI Tygrys warmińsko-mazurski – perspektywa 2030

Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
<b>Kompetencje przyszłości</b>	Rdzeń kompetencyjny regionu (3 główne ośrodki miejskie województwa) Wzmocnienie kompetencyjne organizacji oddziałujących na cały region	Zapobieganie wymywaniu mieszkańców z województwa
<b>Inteligentna produktywność</b>	Rozwój inteligentnych specjalizacji Przygotowanie najlepszych terenów inwestycyjnych	Wzrost powiązań funkcjonalnych na linii Ostróda – Iława Rozszerzanie oddziaływania na obszary sąsiednie
<b>Kreatywna aktywność</b>	Współpraca sieciowa na arenie krajowej i międzynarodowej	
<b>Fundamenty rozwoju</b>	Realizacja inwestycji infrastrukturalnych, głównie we wschodniej części	Spójność terytorialna regionu

## 6.2. OSI MOF Olsztyna

Obszar strategicznej interwencji obejmuje miasto Olsztyn oraz sąsiadujące z nim gminy: Barczewo, Dywity, Gietrzwałd, Jonkowo, i Purda i Stawiguda (Mapa 18).

**Kryterium wyboru:** obszar funkcjonalny wskazany w Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

**Uzasadnienie:** potrzeba wzmocnienia konkurencyjności krajowej i międzynarodowej stolicy województwa i jej obszaru funkcjonalnego.

Mapa 18. OSI MOF Olsztyna



Źródło: opracowanie własne na podstawie PZPW W-M.

Tabela 2. Cele strategiczne a OSI MOF Olsztyna – perspektywa 2030

Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
<b>Kompetencje przyszłości</b>	Wzmocnione funkcje metropolitalne Olsztyna Silna pozycja we wdrażaniu przemysłu 4.0 Bardzo dobrze rozwinięte funkcje ośrodka akademickiego Liczne projekty współpracy sieciowej	Regionalne funkcje edukacyjne i wzmocnienia zasobów pracy Zapobieganie emigracji mieszkańców z województwa poprzez konkurencyjną ofertę edukacyjną
<b>Inteligentna produktywność</b>	Silnie rozwinięte inteligentne specjalizacje (biznes, nauka i otoczenie biznesu) Wysoka atrakcyjność zamieszkania w skali krajowej (praca, edukacja, możliwości wypoczynkowe)	Rozwój powiązań funkcjonalnych w ramach MOF i z pozostałymi gminami powiatu olsztyńskiego Zapobieganie emigracji mieszkańców z województwa poprzez konkurencyjną ofertę pracy
<b>Kreatywna aktywność</b>	Projekty społeczne w ramach np. ZIT będące inspiracją dla całego regionu Współpraca sieciowa na arenie krajowej i międzynarodowej	Zacieśnianie współpracy w ramach MOF Rozwój powiązań funkcjonalnych w ramach MOF i z pozostałymi gminami powiatu olsztyńskiego
<b>Fundamenty rozwoju</b>	Olsztyn jako węzeł komunikacyjny o znaczeniu regionalnym Nowoczesna aglomeracyjna komunikacja publiczna	Wzrost wewnętrznej spójności komunikacyjnej MOF Poprawa połączeń z portem lotniczym Olsztyn-Mazury

### 6.3. OSI MOF Elbląga

Obszar strategicznej interwencji MOF Elbląga obejmuje (Mapa 19):

- ✓ miasto Elbląg,
- ✓ gminy miejsko-wiejskie: Młynary, Pasłęk, Tolkmicko,
- ✓ gminy wiejskie: Elbląg, Gronowo Elbląskie, Markusy, Milejewo.

Mapa 19. OSI MOF Elbląga



Źródło: opracowanie własne na podstawie PZPW W-M.

**Kryterium wyboru:** obszar funkcjonalny wskazany w Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

**Uzasadnienie:** potrzeba wzmocnienia konkurencyjności krajowej i międzynarodowej ośrodka subregionalnego oraz jego oddziaływania w części zachodniej województwa.

Tabela 3. Cele strategiczne a OSI MOF Elbląga – perspektywa 2030

Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
<b>Kompetencje przyszłości</b>	Wzmocnione funkcje ośrodka subregionalnego (gospodarcze, edukacyjne, kulturowe i medyczne) Silna pozycja we wdrażaniu przemysłu 4.0	Ponadlokalne funkcje edukacyjne Zapobieganie emigracji mieszkańców z województwa poprzez konkurencyjną ofertę edukacyjną
<b>Inteligentna produktywność</b>	Silnie rozwinięte inteligentne specjalizacje (biznes, nauka i otoczenie biznesu) Silna pozycja gospodarcza poprzez włączenie w sieci współpracy (praca, edukacja, możliwości wypoczynkowe) – regionalne i międzywojewódzkie	Wzrost oddziaływania MOF na terenie województwa oraz w relacjach z gminami województwa pomorskiego Zapobieganie emigracji mieszkańców z województwa poprzez konkurencyjną ofertę edukacyjną
<b>Kreatywna aktywność</b>	Projekty społeczne w ramach np. ZIT o wysokim stopniu oddziaływania ponadlokalnego Silne funkcje kulturowe Współpraca sieciowa na arenie krajowej i międzynarodowej	Zacieśnianie współpracy w ramach MOF Rozwój powiązań funkcjonalnych z pozostałymi gminami powiatu elbląskiego i braniewskiego
<b>Fundamenty rozwoju</b>	Wzmocniona rola portowa Elbląga Bardzo dobre połączenia komunikacyjne z aglomeracją trójmiejską	Dostępność komunikacyjna ośrodka subregionalnego Wysoka jakość przestrzeni i bezpieczeństwo środowiska przyrodniczego w północno-zachodniej części województwa

## 6.4. OSI MOF Ełku

Obszar strategicznej interwencji MOF Ełku obejmuje miast Ełk oraz gminę wiejską Ełk (Mapa 20)

**Kryterium wyboru:** obszar funkcjonalny wskazany w Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

**Uzasadnienie:** potrzeba wzmocnienia konkurencyjności krajowej i międzynarodowej ośrodka subregionalnego oraz jego oddziaływania w części wschodniej województwa.

Mapa 20. OSI MOF Ełku



Źródło: opracowanie własne na podstawie PZPW W-M.

Tabela 4. Cele strategiczne a OSI MOF Ełku – perspektywa 2030

Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
<b>Kompetencje przyszłości</b>	Rozwinięte funkcje edukacyjne ośrodka subregionalnego Silna pozycja we wdrażaniu przemysłu 4.0 Wysoka jakość usług	Ponadlokalne funkcje edukacyjne Zapobieganie wymywania mieszkańców z województwa poprzez konkurencyjną ofertę edukacyjną
<b>Inteligentna produktywność</b>	Silnie rozwinięte inteligentne specjalizacje (biznes, nauka i otoczenie biznesu) Silna pozycja gospodarcza poprzez włączenie w sieci współpracy (praca, edukacja, możliwości wypoczynkowe) – regionalne i międzywojewódzkie Wzmocniona rola PNT	Wzrost oddziaływania MOF na terenie województwa (głównie EGO) oraz w relacjach z gminami województwa podlaskiego i mazowieckiego
<b>Kreatywna aktywność</b>	Projekty społeczne w ramach np. ZIT o wysokim stopniu oddziaływania ponadlokalnego Silne funkcje kulturowe Współpraca sieciowa na arenie krajowej i międzynarodowej	Zacieśnianie współpracy w ramach MOF Rozwój współpracy z WJM oraz Suwałkami i Augustowem
<b>Fundamenty rozwoju</b>	Bardzo dobra dostępność komunikacyjna Ełku	Rozwinięte powiązania i relacje współpracy z gminami przez które przebiegać Via Baltica (w województwie i w regionach sąsiednich)

## 6.5. OSI OF Wielkie Jeziora Mazurskie

Obszar strategicznej interwencji obejmuje (Mapa 21):

- ✓ gminy miejskie: Giżycko i Mrągowo,
- ✓ gminy miejsko-wiejskie: Mikołajki, Orzysz, Pisz, Ruciane-Nida, Ryn, Węgorzewo,
- ✓ gminy wiejskie: Giżycko, Kruklanki, Miłki, Mrągowo, Piecki, Pozezdrze, Sorkwity.

Mapa 21. OSI Wielkie Jeziora Mazurskie



Źródło: opracowanie własne na podstawie PZPW W-M.

**Kryterium wyboru:** obszar funkcjonalny wskazany w Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

**Uzasadnienie:** obszar wyróżnia się w skali kraju pod względem systemów wodnych oraz infrastruktury turystycznej i stanowi kluczowy potencjał do turystyki masowej w województwie.

Tabela 5. Cele strategiczne a OSI OF Wielkie Jeziora Mazurskie – perspektywa 2030

Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
<b>Kompetencje przyszłości</b>	Silne organizacje społeczne i świadczące usługi turystyczne Rozwinięte kompetencje kluczowe i programy podnoszące kwalifikacje mieszkańców Rozwinięta e-administracja	Powiązania funkcjonalne z gminami spoza OF, które nie należą do żadnego OSI
<b>Inteligentna produktywność</b>	Konkurencyjne usługi Konkurencyjne firmy należące do inteligentnych specjalizacji Rozwinięta przedsiębiorczość	
<b>Kreatywna aktywność</b>	Dobrze rozwinięta infrastruktura aktywności społecznej Rozwinięta współpraca sieciowa	Rozwój współpracy poszerzający zasięg Stowarzyszenia WJM
<b>Fundamenty rozwoju</b>	Wysoki kapitał społeczny budowany w oparciu o projekty współpracy włączające różne grupy mieszkańców Dobra dostępność komunikacyjna zewnętrzna i wewnętrzna (transport zbiorowy) Zabezpieczone przed nadmierną antropopresją środowisko przyrodnicze Dobrze zabezpieczone warunki energetyczne	Ład przestrzenny Rozbudowa systemu dróg wodnych w kierunku szlaku wodnego Pisa – Narew i Kanału Augustowskiego Zintegrowany komunikacyjnie obszar WJM

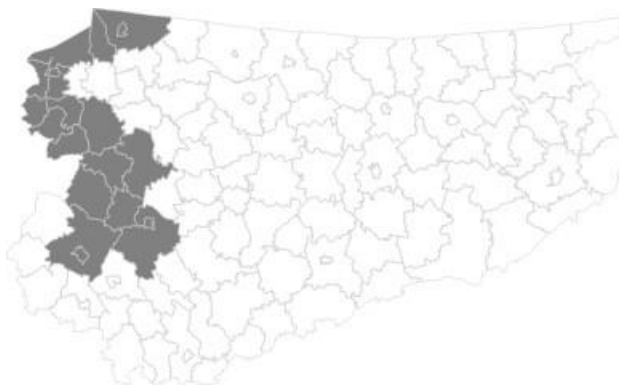


## 6.6. OSI Niebieski Zachód

Obszar strategicznej interwencji Niebieski Zachód obejmuje następujące jednostki:

- ✓ miasta: Braniewo, Elbląg, Iława i Ostróda;
- ✓ gminy miejsko-wiejskie: Frombork, Miłomłyn, Morąg, Pasłęk, Tolkmicko, Zalewo;
- ✓ gminy wiejskie: Braniewo, Elbląg, Gronowo Elbląskie, Iława, Markusy, Małdyty, Ostróda, Rychliki.

Mapa 22. OSI Niebieski Zachód



Źródło: opracowanie własne na podstawie.

**Kryterium wyboru:** obszar powstały na skutek nałożenia trzech obszarów funkcjonalnych wskazanych w Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Warmińsko-Mazurskiego (Obszar Funkcjonalny Ostródzko-Iławski; Przybrzeżny Obszar Funkcjonalny; Obszar Funkcjonalny Żuławy) oraz zasięgu oddziaływania Kanału Elbląskiego.

**Uzasadnienie:** Kanał Elbląski z unikalnymi w skali światowej pochylniami stanowi zabytkowy system przyrodniczo-techniczny, jednocześnie łączący Elbląg z obszarem funkcjonalnym ostródzko-iławskim.

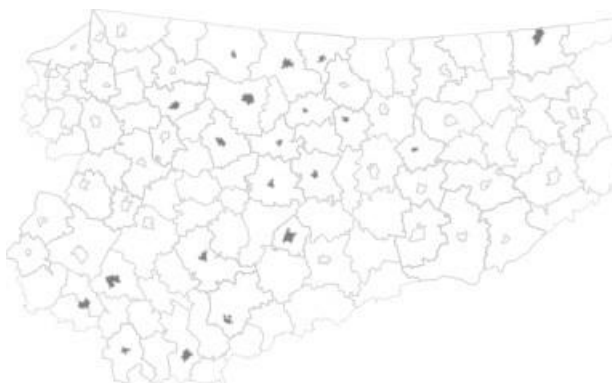
Tabela 6. Cele strategiczne a OSI Niebieski Zachód – perspektywa 2030

Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
<b>Kompetencje przyszłości</b>	Rozwinięte kompetencje kluczowe i programy podnoszące kwalifikacje mieszkańców Rozwinięta e-administracja	
<b>Inteligentna produktywność</b>	Konkurencyjne usługi Konkurencyjne firmy należące do inteligentnych specjalizacji Rozwinięta przedsiębiorczość Status uzdrowiska (Miłomłyn, Frombork)	Wzrost znaczenia powiązań funkcjonalnych na linii Ostróda – Iława
<b>Kreatywna aktywność</b>	Dobrze rozwinięta infrastruktura aktywności społecznej Rozwinięta współpraca sieciowa	
<b>Fundamenty rozwoju</b>	Wysoki kapitał społeczny budowany w oparciu o projekty współpracy włączające różne grupy mieszkańców Bezpieczeństwo przeciwpowodziowe Wysokie wykorzystanie OZE i czyste środowisko przyrodnicze	Wysoka jakość przestrzeni przyrodniczej obszaru

## 6.7. OSI Miasta CITTASLOW

Obszar strategicznej interwencji obejmuje miasta należące do sieci CITTASLOW i należy go traktować jako funkcjonalną i dynamiczną sieć (liczba miast – członków sieci może ulegać zmianie). Według stanu na koniec maja 2019 r. sieć tworzą następujące miasta: Barczewo, Bartoszyce, Biskupiec, Bisztynek, Dobra Miasto, Działdowo, Gołdap, Górowo Iławeckie, Jeziorany, Lidzbark, Lidzbark Warmiński, Lubawa, Nidzica, Nowe Miasto Lubawskie, Olsztynek, Orneta, Pasym, Reszel, Ryn, Sępól.

Mapa 23. OSI Miasta CITTASLOW



Źródło: opracowanie własne.

**Kryterium wyboru:** udział miasta w sieci CITTASLOW.

**Uzasadnienie:** sieć CITTASLOW była wskazana jako obszar interwencji wspierania współpracy sieciowej w Strategii z 2013 r. W latach 2019-2030 powinny być kontynuowane działania służące wzmocnieniu miasteczek w kierunkach ich rozwoju kładących nacisk na jakość życia mieszkańców.

Tabela 7. Cele strategiczne a OSI Miasta CITTASLOW – perspektywa 2030

Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
<b>Kompetencje przyszłości</b>	Rozwinięte relacje edukacja – rynek pracy Rozwinięte kompetencje kluczowe i programy podnoszące kwalifikacje mieszkańców Rozwinięta e-administracja	Rozwinięte funkcje miast – ośrodków lokalnych (edukacyjne)
<b>Inteligentna produktywność</b>	Dobrze przygotowana oferta inwestycyjna	Rozwinięte funkcje miast – ośrodków lokalnych (warunki dla prowadzenia biznesu)
<b>Kreatywna aktywność</b>	Korzystne warunki dla włączenia społecznego	Rozwinięte funkcje miast – ośrodków lokalnych (kultura, opieka medyczna)
<b>Fundamenty rozwoju</b>	Silny kapitał społeczny wspierany licznymi projektami współpracy Wysoki udział OZE w bilansie energetycznym miasteczek Wysoka jakość środowiska przyrodniczego	Dobrze rozwinięte połączenia komunikacyjna miast i ich najbliższego otoczenia

## 6.8. OSI EGO

Obszar strategicznej interwencji obejmuje wszystkie gminy wchodzące w skład trzech powiatów: ełckiego, gołdapskiego i oleckiego. Są to następujące jednostki:

- ✓ miasto Ełk;
- ✓ gminy miejsko-wiejskie: Gołdap i Olecko;
- ✓ gminy wiejskie: Banie Mazurskie, Dubeninki, Ełk, Kalinowo, Kowale Oleckie, Prostki, Stare Juchy, Świętajno, Wieliczki.

Mapa 24. OSI EGO



Źródło: opracowanie własne.

### Kryterium wyboru:

obszar długoletniej współpracy gmin w wschodniej części województwa wskazywany już w Strategii z 2013 r.

**Uzasadnienie:** współpraca gmin i powiatów w ramach Stowarzyszenia EGO powinna przynieść działania o charakterze ponadlokalnym wzmacniające powiązania funkcjonalne na linii północ – południe w oparciu o subregionalne znaczenie Ełku.

Tabela 8. Cele strategiczne a OSI EGO – perspektywa 2030

Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
<b>Kompetencje przyszłości</b>	Dobre relacje edukacja – biznes Silne organizacje społeczne i świadczące usługi turystyczne Rozwinięta e-administracja	Rozwinięte powiązania funkcjonalne między Ełkiem, Gołdapią i Oleckiem a okolicznymi gminami (edukacja, rynki pracy)
<b>Inteligentna produktywność</b>	Konkurencyjne firmy należące do inteligentnych specjalizacji Spójna oferta inwestycyjna Rozwinięte funkcje uzdrowiskowe Rozwinięta przedsiębiorczość	Rozwinięta współpraca gospodarcza z Suwałkami i Augustowem (inicjatywa EGO SA) Rozwinięte powiązania gospodarcze wzdłuż Via Baltica
<b>Kreatywna aktywność</b>	Liczne programy włączające mieszkańców w różnym wieku Dobrze rozwinięta infrastruktura aktywności społecznej	Zaktywizowane obszary wiejskie Rozwinięte powiązania funkcjonalne między Ełkiem, Gołdapią i Oleckiem a okolicznymi gminami (kultura)
<b>Fundamenty rozwoju</b>	Liczne projekty współpracy budujące kapitał społeczny Zrealizowane kluczowe inwestycje komunikacyjne Wysokiej jakości środowisko przyrodnicze Wysokie wykorzystywanie OZE	Zintegrowany komunikacyjnie obszar EGO

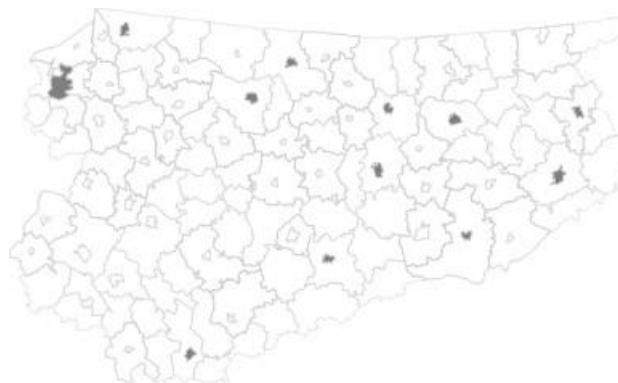
## 6.9. OSI Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze

Obszar strategicznej interwencji Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze obejmuje następujące miasta: Bartoszyce, Braniewo, Działdowo, Elbląg, Ełk, Giżycko, Kętrzyn, Lidzbark Warmiński, Mrągowo, Olecko, Pisz, Szczytno.

**Kryterium wyboru:** miasta wskazane w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju oraz Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego (projekt) jako ośrodki średniej wielkości tracące funkcje społeczno-gospodarcze.

**Uzasadnienie:** kierunki interwencji planowane przez Rząd RP są zbieżne z planowanymi działaniami samorządu województwa.

Mapa 25. OSI Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze



Źródło: opracowanie własne na podstawie SOR.

Tabela 9. Cele strategiczne a OSI Miasta tracące funkcje społeczno-gospodarcze – perspektywa 2030

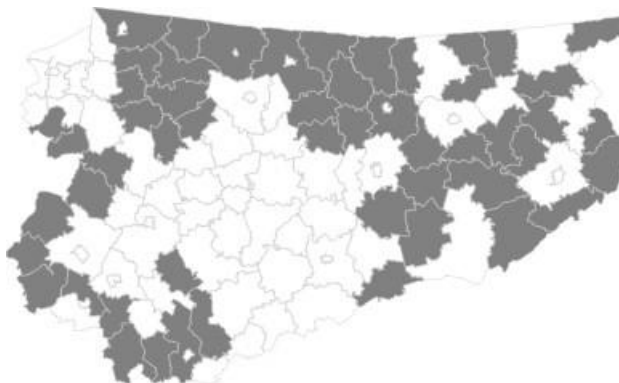
Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
<b>Kompetencje przyszłości</b>	Dobre relacje edukacja – biznes Profesjonalne zarządzanie w urzędach miejskich Usługi publiczne na wysokim poziomie Rozwinięta e-administracja	Rozwinięte relacje funkcjonalne między miastami a ich najbliższym otoczeniem (edukacja, rynek pracy)
<b>Inteligentna produktywność</b>	Silne włączenie w inteligentne specjalizacje regionu Wzmocniona przedsiębiorczość Status uzdrowiska (Lidzbark Warmiński)	Rozwinięte relacje funkcjonalne między miastami a ich najbliższym otoczeniem (współpraca w zakresie ofert inwestycyjnych, tworzenia przestrzeni dla start-upów i innych małych firm)
<b>Kreatywna aktywność</b>	Zakończone sukcesem procesy rewitalizacyjne Dobre warunki do aktywności mieszkańców w każdym wieku	Rozwinięte relacje funkcjonalne między miastami a ich najbliższym otoczeniem (kultura, przestrzenie aktywnego wypoczynku, opieka zdrowotna)
<b>Fundamenty rozwoju</b>	Wysoki kapitał społeczny budowany w oparciu o projekty współpracy włączające różne grupy mieszkańców Wysoka jakość życia Dogodne połączenia komunikacyjne z ośrodkiem regionalnym Wysokie wykorzystanie OZE i czyste środowisko	Rozwinięte połączenia komunikacyjne z Olsztynem

## 6.10. OSI Obszary marginalizacji

Obszar strategicznej interwencji Obszary marginalizacji obejmuje następujące jednostki (Mapa 26):

- ✓ gminy miejsko-wiejskie: Biała Piska, Bisztynek, Kisielice, Korsze, Lidzbark, Mikołajki, Miłakowo, Ornet, Orzysz, Pieniężno, Reszel, Ruciane-Nida, Ryn, Sępól, Susz, Zalewo;
- ✓ gminy wiejskie: Banie Mazurskie, Barciany, Bartoszyce, Biskupiec, Braniewo, Budry, Dubeninki, Działdowo, Godkowo, Górowo Iławeckie, Grodziczno, Grunwald, Kalinowo, Kętrzyn, Kolno, Kowale Oleckie, Kozłowo, Lelkowo, Lubomino, Małdyty, Markusy, Miłki, Nowe Miasto Lubawskie, Piecki, Płoskinia, Płońska, Pozezdrze, Prostki, Rozogi, Rychliki, Srokowo, Stare Juchy, Świętajno, Wieliczki, Wilczęta, Wydminy.

Mapa 26. OSI Obszary marginalizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie SOR.

**Kryterium wyboru:** gminy wskazane w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju oraz Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego (projekt) jako obszary zagrożone trwałą marginalizacją.

**Uzasadnienie:** kierunki interwencji planowane przez Rząd RP są zbieżne z planowanymi działaniami samorządu województwa.

Tabela 10. Cele strategiczne a OSI Obszary marginalizacji – perspektywa 2030

Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
<b>Kompetencje przyszłości</b>	Dobra dostępność do usług publicznych o wysokiej jakości Odnowione funkcje obszarów zdegradowanych Rozwinięta e-administracja	Sieć centrów rozwoju lokalnego
<b>Inteligentna produktywność</b>	Włączenie w inteligentne specjalizacje regionu Przedsiębiorcze dzieci i młodzież Rozwinięta ekonomia społeczna Status uzdrowiska (gmina wiejska Górowo Iławeckie)	
<b>Kreatywna aktywność</b>	Osoby starsze włączone w programy aktywności społecznej Aktywne i efektywne partnerstwa lokalne i ponadlokalne	Przygotowane tereny zgodne z polityką przestrzenną uwzględniająca suburbanizację
<b>Fundamenty rozwoju</b>	Uzupełnione braki w zakresie infrastruktury technicznej Satysfakcjonująca dostępność komunikacyjna Przełamana peryferyjność przygraniczna Wysokie wykorzystanie OZE i czyste środowisko Wysokiej jakości środowisko przyrodnicze	Powiązania funkcjonalne na linii najbliższe miasto – wieś Powiązania funkcjonalne na linii ośrodek powiatowy – wieś Atrakcyjne przestrzenie wypoczynku

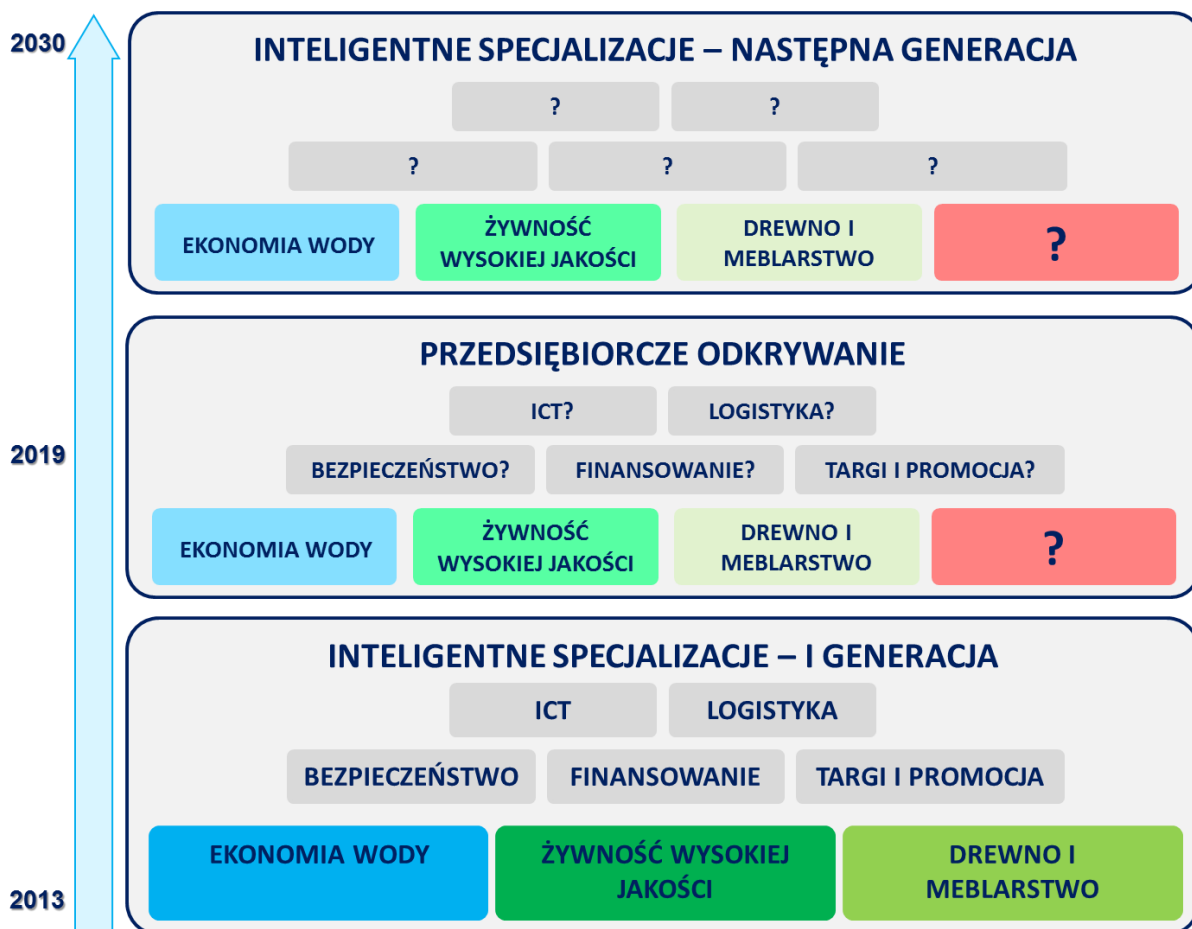
## 7. Inteligentne specjalizacje i przedsiębiorcze odkrywanie

W 2013 roku w Strategii zostały określone trzy główne specjalizacje województwa oraz obszary je wspierające. Opisany w części diagnostycznej popyt na wsparcie z RPO WiM właśnie w tak szeroko zakrojonych specjalizacjach w lata 2013-2019 obrazuje trafność dokonanego wówczas wyboru. Polityka koncentracji na tych obszarach gospodarczych, które mają potencjał do tworzenia przewag konkurencyjnych regionu będzie więc kontynuowana i pogłębiana w sposób jak najbardziej angażujący środowiska: naukowe, biznesowe i ich otoczenie.

Cechą charakterystyczną koncepcji inteligentnych specjalizacji jest proces przedsiębiorczego odkrywania, w trakcie którego nie tylko dyskutuje się nad możliwościami podniesienia efektywności relacji biznes – nauka, ale również poszukuje się nowych specjalizacji. Ma to szczególnie istotne znaczenie w sytuacji szybko zmieniających się warunków gospodarczych. Optymalne rezultaty tego procesu mogą zostać osiągnięte wyłącznie pod warunkiem zapewnienia przestrzeni do oddolnych inicjatyw ze strony zainteresowanych przy koordynującej roli samorządu województwa.

Dlatego proces planowania *Strategii Warmińsko-Mazurskie 2030* oznacza uruchomienie szeroko zakrojonej dyskusji ze środowiskami naukowymi, biznesowymi i instytucjami otoczenia biznesu na temat potrzeby identyfikacji innych specjalizacji. (Rysunek 5).

Rysunek 5. Proces przedsiębiorczego odkrywania – w kierunku transformacji inteligentnej specjalizacji



W ramach przedsiębiorczego odkrywania przeprowadzone zostaną prace analityczne dostarczające materiału dowodowego potwierdzającego pojawienie się w gospodarczej rzeczywistości regionu nowych obszarów, jak również służące ocenie kondycji specjalizacji, które zostały dotychczas zidentyfikowane.

Jednocześnie zapewniona zostanie ścieżka umożliwiająca odkrywanie nowych obszarów specjalizacji. Niezbędne będzie jednak zgromadzenie odpowiedniej masy krytycznej firm i opracowanie przez interesariuszy (biznes, środowisko naukowe, instytucje otoczenia biznesu) zarówno wiarygodnej diagnozy uzasadniającej wyodrębnienie potencjalnej specjalizacji, jak również programu jej innowacyjnego rozwoju w oparciu o badania i rozwój, nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne oraz włączenie w międzynarodowe łańcuchy wartości. Tego rodzaju plany, wyznaczające kierunki inwestowania w danym obszarze i uwzględniające planowane działania i projekty, będą mogły stać się podstawą wyodrębnienia konkretnych linii budżetowych przeznaczonych na ich realizację. Ten oddolny **proces przedsiębiorczego odkrywania będzie miał charakter ciągły i otwarty, umożliwiając elastyczne reagowanie na pojawianie się tzw. czarnych łabędzi**, kreowanie nowych powiązań funkcjonalnych pomiędzy branżami i ewentualnej dywersyfikacji w obrębie już zidentyfikowanych specjalizacji.

W efekcie wskazanych wyżej działań podjęta będzie weryfikacja dotychczasowego podejścia oraz zaproponowane instrumenty wsparcia inteligentnych specjalizacji w perspektywie finansowej 2021-2027. Jednocześnie kontynuowany będzie monitoring inteligentnych specjalizacji województwa.

## 8. Cele Strategii Warmińsko-Mazurskie 2030 a dokumenty rządowe

W momencie zamykania projektu Strategii Rząd RP nie przyjął jeszcze Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego (dokument ten jest jeszcze przed prezentacją na Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu). Zatem Strategia Warmińsko-Mazurskie 2030 może być w tym momencie analizowana pod kątem spójności jedynie ze Strategią na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Strategia ta określa trzy cele szczegółowe rozwoju:

I – trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną;

II – Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony

III – Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu

**Tabela 11. Zbieżność celów operacyjnych Strategii Warmińsko-Mazurskie 2030 z celami i obszarami SOR**

Cele operacyjne Strategii Warmińsko-Mazurskie 2030	Cele szczegółowe SOR			Obszary wpływające na osiągnięcie celów SOR					
	I	II	III	A	B	C	D	E	F
Użyteczne kwalifikacje	*	*	*	*	*				
Nowoczesne usługi	*	*	*		*				
Profesjonalne organizacje	*	*	*		*				
Satysfakcjonująca praca	*	*							
Inteligentne specjalizacje	*	*						*	*
Wysoka konkurencyjność	*	*							
Inspirująca twórczość		*							
Efektywna współpraca		*		*	*				
Ukształtowana tożsamość		*		*					
Silny kapitał społeczny		*		*					
Optymalna infrastruktura		*	*		*	*	*		*
Przyjazne środowisko		*					*	*	*

(I) – trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną; (II) – Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony; (III) – Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu; (A) – Kapitał ludzki i społeczny; (B) – Cyfryzacja; (C) – Transport; (D) – Energia; (E) – Środowisko; (F) – bezpieczeństwo narodowe.

Źródło: opracowanie własne.



## **9. System realizacji**

Ta część będzie mogła być uzupełniona po przyjęciu przez Rząd RP Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 wraz z dokumentami określającymi podział kompetencji i instrumenty wdrażania polityki krajowej.

## 10. System monitoringu i ewaluacji

Województwo warmińsko-mazurskie prowadzi od 2000 r. monitoring realizacji Strategii, z którego sporządzane są w raporty okresowe. Na potrzeby rzetelnego monitorowania został opracowany System Monitorowania Strategii (SMS). SMS oparty jest o wskaźniki realizacji Strategii oraz wiedzę pozyskiwaną od licznych instytucji współrealizujących Strategię.

Dane na temat realizacji Strategii oraz sytuacji społeczno-gospodarczej województwa będą zbierane w cyklu corocznym, zaś nie rzadziej niż co dwa lata publikowany będzie raport z monitoringu Strategii.

### 10.1. Organizacja systemu monitoringu

Strukturę systemu monitoringu tworzą:

1. **Sejmik Województwa Warmińsko-Mazurskiego** – w którego kompetencjach leży rozpatrywanie i przyjmowanie zbiorczego raportu okresowego z realizacji Strategii zgodnie z przyjętym harmonogramem;
2. **Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego** – jako podmiot zarządzający rozwojem województwa, nadzorujący i organizujący proces monitorowania;
3. **Warmińsko-Mazurskie Forum Terytorialne** – w składzie:
  - A. Przewodniczący – Marszałek Województwa Warmińsko-Mazurskiego;
  - B. Dwoch Wiceprzewodniczących, po jednym przedstawicielu Urzędu Statystycznego w Olsztynie oraz Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie;
  - C. Przedstawiciele m.in.:
    - a) Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego;
    - b) Podmiotów wskazanych przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego spośród:
      - administracji rządowej w województwie,
      - jednostek samorządu terytorialnego,
      - partnerów społecznych i gospodarczych,
      - organizacji pozarządowych,
      - instytucji naukowych, badawczych i rozwojowych.
    - c) Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego wskazani przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego.
  - D. Inne osoby wskazane imiennie przez Zarząd Województwa.

#### **Zakres odpowiedzialności Warmińsko-Mazurskiego Forum Terytorialnego obejmuje:**

- ✓ kształtowanie przestrzeni dla wymiany wiedzy, doświadczeń i informacji między różnymi podmiotami publicznymi i niepublicznymi zaangażowanymi w działania na rzecz rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego,
- ✓ zapewnienie przepływu wiedzy i warunków dla dyskusji strategicznej z zakresu programowania i realizacji polityki regionalnej w województwie warmińsko-mazurskim,
- ✓ inicjowanie debat wraz z moderowaniem strategicznej dyskusji na temat kierunków i form realizacji rozwoju regionalnego województwa,
- ✓ ocena kluczowych procesów i zjawisk mających wpływ na politykę regionalną oraz rekomendowanie koniecznych zmian,

- ✓ dyskusja i/lub opiniowanie przedłożonych dokumentów, w tym dokumentów strategicznych i programowych w zakresie polityki regionalnej i innych polityk o oddziaływaniu terytorialnym przygotowywanych na poziomie unijnym, krajowym i regionalnym,
  - ✓ analizowanie zgodności założeń polityki regionalnej z trendami rozwojowymi w regionie,
  - ✓ doradzanie Zarządowi Województwa Warmińsko-Mazurskiego w najważniejszych obszarach strategicznego rozwoju regionu,
  - ✓ współpraca z podmiotami działającymi w sferze rozwoju regionalnego.
4. **Koordynator** – Departament Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego, do którego zadań należy pozyskiwanie danych od poszczególnych instytucji na potrzeby monitorowania Strategii, przygotowanie zbiorczego raportu okresowego z realizacji Strategii oraz organizacja pracy Warmińsko-Mazurskiego Forum Terytorialnego.
5. **Pozostali uczestnicy systemu monitoringu** – najważniejsze instytucje w regionie uczestniczące w procesie realizacji Strategii, które odpowiedzialne będą za terminowe przekazywanie danych Koordynatorowi za pomocą narzędzia SMS. Kluczowe jednostki i instytucje uczestniczące w SMS to:
- a) **departamenty Urzędu Marszałkowskiego:** departamenty realizujące poszczególne obszary Strategii. (UWAGA: ich wykaz zostanie przedstawiony po tym, jak znane będą cele strategiczne i operacyjne Strategii);
  - b) **inne jednostki organizacyjne województwa:** m.in. Wojewódzki Urząd Pracy; Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie (UWAGA: pozostałe jednostki zostaną wskazane po tym, jak znane będą cele strategiczne i operacyjne Strategii);
  - c) **organizacje i instytucje** zaangażowane poprzez wykorzystywanie, koordynowanie i wspieranie działań związanych z realizacją Strategii: np. agencje rozwoju regionalnego i lokalnego; fundacje rozwoju, instytucje i placówki kultury; izby gospodarcze; instytucje edukacyjne; służby nadzoru i kontroli.

## 10.2. Tryb i harmonogram prezentacji wyników

Raport okresowy z realizacji Strategii przygotowywany będzie zgodnie z harmonogramem nie rzadziej niż co dwa lata.

Raporty będą dotyczyły realizacji celów i kierunków działań w monitorowanym okresie. Wskaźniki kontekstowe, bazujące na statystyce publicznej, ze względu na większe opóźnienie, stanowić będą tło statystyczne.

### Harmonogram monitoringu

Zadanie	Termin
Zebrań danych w bazie SMS (corocznie)	do 1. marca
Przygotowanie zwięzłej informacji o realizacji poszczególnych celów strategicznych (corocznie)	do 10. maja
Opracowanie raportu okresowego z realizacji Strategii (nie rzadziej niż co dwa lata)	do 15. czerwca
Przyjęcie raportu okresowego z realizacji Strategii przez Sejmik Województwa Warmińsko-Mazurskiego (nie rzadziej niż co dwa lata)	do 31. sierpnia

Zakłada się uwzględnienie w raportach okresowych rekomendacji dla władz województwa oraz informacji nad stanem wdrożenia zgłoszonych rekomendacji.

### 10.3. Wskaźniki realizacji strategii

Wskaźniki służące ocenie realizacji Strategii dzielą się na dwie grupy:

- **wskaźniki kontekstowe:** są to wskaźniki opisujące sytuację społeczno-gospodarczą w województwie w zakresie najbardziej zbliżonym do celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych (UWAGA: szczegółowy zestaw wskaźników zostanie opracowany, gdy będą znane cele strategiczne i operacyjne Strategii).
- **wskaźniki działań:** są to konkretne wskaźniki nakładów i produktów, wykorzystywane w SMS dla scharakteryzowania konkretnych działań (np. poniesione koszty, długość zrealizowanej infrastruktury; liczba szkoleń)(UWAGA: szczegółowy zestaw wskaźników zostanie opracowany, gdy będą znane cele operacyjne Strategii).

Ustalony zestaw wskaźników będzie miał charakter otwarty, co oznacza, że powinien być na bieżąco dostosowywany do zaistniałych zmian.

Zakłada się, że wszystkie wskaźniki zbierane będą ze statystyki publicznej oraz analiz własnych i zamawianych.

### 10.4. Założenia ewaluacji strategii

Dbając o skuteczność, efektywność, użyteczność oraz trwałość interwencji przewidzianej w Strategii, przewiduje się przeprowadzenie badań ewaluacyjnych. Będą to:

- ewaluacja ex-ante, której poddana będzie kolejna wersja Strategii;
- ewaluacja on-going przeprowadzona w połowie okresu obowiązywania aktualnej Strategii; jej celem będzie również ocena polityki rozwoju pod kątem następnej perspektywy finansowej UE;
- ewaluacja ex-post, której ocenie zostanie poddana aktualna Strategia na zakończenie okresu jej realizacji.

Za szczegółowe określenie zakresu ewaluacji – celów badania oraz kryteriów ewaluacyjnych odpowiedzialny będzie koordynator systemu monitoringu (Departament Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego).

Źródłami danych będą m.in.:

- System Monitoringu Strategii, w tym raporty o stanie realizacji Strategii;
- dodatkowe badania realizowane w toku ewaluacji (w zależności od potrzeb: ilościowe i/lub jakościowe);
- analiza innych materiałów źródłowych – publikacji, raportów itp. przekazanych przez zleceniodawcę oraz literatury przedmiotu.

## **11. Ramy finansowe**

Ta część będzie mogła być uzupełniona po przyjęciu przez Rząd RP Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 wraz z dokumentami określającymi podział kompetencji i instrumenty wdrażania polityki krajowej.

## 12. Wykorzystane źródła

1. Stępnia M., Wiśniewski R., Goliszek S., (2017), Dostępność do usług publicznych, RepOD, <http://dx.doi.org/10.18150/repod.3374192>
2. Florida R., (2002), The Rise of Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life, Basic Books, New York.