

Uchwała Nr XIV/243/20
Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego
z dnia 18 lutego 2020 r.

w sprawie przyjęcia strategii rozwoju województwa: „Warmińsko-Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego”.

Na podstawie art. 18 pkt 2 oraz w związku z art. 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2019 r. poz. 512 z późn. zm.), art. 14 ust. 5 w związku z art. 14a ust. 1 pkt 3 oraz art. 13 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2019 r. poz. 1295), Sejmik Województwa Warmińsko-Mazurskiego uchwala, co następuje:

§ 1. Przyjmuje się strategię rozwoju województwa: „Warmińsko-Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego”, w brzmieniu jak w załączniku do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

§ 3.1. Traci moc Uchwała Nr XXVIII/553/13 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 25 czerwca 2013 r. w sprawie przyjęcia Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025, zmieniona Uchwałą Nr XXIX/573/13 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 27 sierpnia 2013 r., z zastrzeżeniem ust.2.

2. W odniesieniu do:

- 1) Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020;
- 2) Programu Operacyjnego „Rybnictwo i Morze” na lata 2014-2020 w części wdrażanej przez Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego;
- 3) Kontraktu Terytorialnego dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego, zawartego 14 listopada 2014 r. pomiędzy Ministrem Infrastruktury i Rozwoju a Województwem Warmińsko-Mazurskim, zmienionego Aneksami nr 1 z 19 sierpnia 2015 r., Aneksami nr 2 z 30 maja 2017 r. oraz Aneksami nr 3 z 18 października 2018 r., oraz jego późniejszych zmian;
- 4) programów rozwoju, w tym naboru i realizacji projektów, służących realizacji Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025 lub w oparciu o tę strategię wdrażanych
 - do czasu ich zakończenia, zachowuje moc wskazana w ust. 1 Uchwała Nr XXVIII/553/13 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 25 czerwca 2013 r. w sprawie przyjęcia Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025, zmieniona Uchwałą Nr XXIX/573/13 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 27 sierpnia 2013 r.

§ 4. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodnicząca Sejmiku Województwa
Warmińsko-Mazurskiego

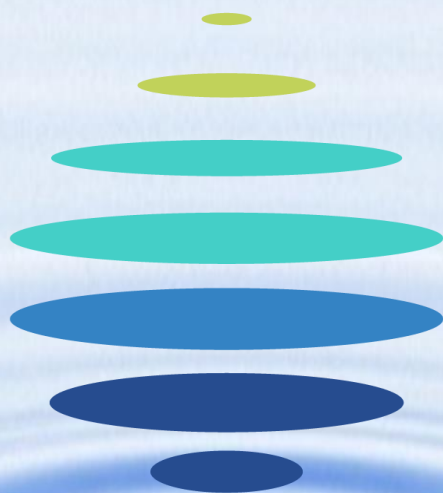
Bernadeta Hordejuk



Załącznik do Uchwały nr XIV/243/20
Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego
z dnia 18 lutego 2020 r.

Warmińsko-Mazurskie 2030

Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego



Olsztyn, 18 lutego 2020 r.

Osoby zaangażowane w prace nad projektem Strategii

Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego

dr Gustaw Marek Brzezin
Marcin Kuchciński
Miron Sycz
Sylwia Jaskulska
Jolanta Piotrowska

Do prac w Radzie Programowej zostali zaproszeni:

dr Gustaw Marek Brzezin	Władysław Mańkut	Sylwia Jaskulska
Artur Chojcecki	Andrzej Nowicki	Marcin Kuchciński
Henryk Falkowski	Mirosław Pampuch	Jolanta Piotrowska
Leonard Seweryn Krasulski	Jacek Protas	Miron Sycz
Andrzej Maciejewski	Jerzy Szmit	

Eksperti:

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

Członkowie Forum Partnerskiego

dr Gustaw Marek Brzezin	Małgorzata Hochleitner	Krzysztof Mańkowski
Marcin Bukowski	dr Dominik Hryszkiewicz	Marek Misztal
Andrzej Abako	prof. dr hab. Jerzy Jaroszewski	Marek Morze
Renata Bednarczyk	Marcin Jastrzębski	dr Michał Opieczyński
Anna Bułło	Maciej Juchniewicz	Agnieszka Pietrowicz
Marcin Burza	Marian Jurak	Eliza Popławska-Jodko
Marta Chyziak	Marcin Kemski	Wiesława Przybysz
Zbigniew Ciecuch	Wojciech Kierwajtys	Justyna Sarna-Pezowicz
Marta Cygan	Jarosław Klimczak	Sławomir Skowron
Andrzej Dombrzalski	Agnieszka Kombel-Gawlik	Magdalena Statucka
Wiesław Drożdżyński	dr Józef Korbut	Anna Szymanowska
dr hab. Szczepan Figiel, prof. UWM	Jacek Kostka	Romuald Tański
Magdalena Fuk	Justyna Kowalczyk	prof. dr hab. Zbigniew Walczyk
Bartłomiej Głuszak	Adam Krzyżków	Ewa Wasilewska
Damian Godziński	Rafał Laskowski	Cezary Wawrzyński
Danuta Górską	Andrzej Lemieszonek	Lidia Wójtowicz
Antoni Górski	dr Iwona Liżewska	prof. dr hab. Barbara Wróblewska
Roman Grzelka	Wiesław Łubiński	Andrzej Zakrzewski
Marta Harhaj	Anna Łukaszewicz-Paczkowska	Tomasz Zalewski
Krzysztof Harmaciński	Władysław Łukaszuk	

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

Lidia Wójtowicz	Dorota Kopeć	Iwona Rybak-Skibniewska
Bogdan Bochenek	Bogdan Meina	Jarosław Sarnowski
Maciej Bułkowski	Marek Morze	Robert Szewczyk
Zbigniew Ciecuch	Ewa Labes-Kunicka	Konstanty Urbański
Zdzisław Fadrowski	Anna Łukaszewicz-Paczkowska	Ryszard Wasiński
Joanna Glezman	dr Michał Opieczyński	Aleksandra Waszkiewicz
Anna Jaroszuk	Wiesława Przybysz	Wiktor Wójcik

Spis treści:

Osoby zaangażowane w prace nad projektem Strategii	2
1. Strategia 2030!	5
2. Wizja Województwa w 2030 roku	7
3. Kluczowe wnioski z diagnozy strategicznej	8
3.1. Najważniejszy jest człowiek.....	8
3.2. Fundamenty rozwoju	11
3.3. Aktywni mieszkańcy	16
3.4. Inteligentna gospodarka	18
4. W kierunku celów strategicznych	23
4.1. Analiza SWOT.....	23
4.2. Analiza SWOT/TOWS.....	26
4.3. Dwa scenariusze rozwoju województwa.....	26
5. Cele rozwoju województwa do 2030 roku	28
5.1. Cel główny.....	28
5.2. Układ celów strategicznych i operacyjnych	30
5.3. Cel strategiczny: Kompetencje przyszłości	31
5.3.1. Użyteczne kwalifikacje i kompetencje	31
5.3.2. Nowoczesne usługi	32
5.3.3. Profesjonalne organizacje	34
5.4. Cel strategiczny: Inteligentna produktywność	36
5.4.1. Satysfakcjonująca praca.....	36
5.4.2. Inteligentna specjalizacja	37
5.4.3. Wysoka konkurencyjność	39
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	47
5.6.1. Silny kapitał społeczny	47
5.6.2. Optymalna infrastruktura rozwoju	48
5.6.3. Wyjątkowe środowisko przyrodnicze	52
6. Wymiar terytorialny Strategii.....	54
6.1. OSI Tygrys warmińsko-mazurski.....	60
6.2. OSI MOF Olsztyna	61

6.3.	OSI MOF Elbląga	62
6.4.	OSI MOF Elku	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
7.	Inteligentne specjalizacje i przedsiębiorcze odkrywanie.....	70
8.	Cele Strategii Warmińsko-Mazurskie 2030 a dokumenty rządowe	74
9.	System realizacji	77
10.	System monitoringu i ewaluacji	79
10.1.	Organizacja systemu monitoringu.....	79
10.2.	Tryb i harmonogram	80
10.3.	Założenia dotyczące wskaźników realizacji Strategii.....	81
10.4.	Założenia ewaluacji Strategii	88
11.	Ramy finansowe.....	89
12.	Wykorzystane źródła.....	93
13.	Załącznik – Plan sieci szkół i placówek o charakterze regionalnym i ponadregionalnym.	95

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 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;
- *Krajową Strategię Rozwoju Regionalnego 2030*, przyjętą przez Rząd RP 17 września 2019 r., która wyraźnie pokazuje ukierunkowanie interwencji polityki regionalnej na obszary problemowe oraz wprowadza 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 Zagospoda-*

rowania *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 konkurencyjnych branż. 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.

... **niezależnie od kondycji zdrowotnej**. Warmińsko-mazurskie będzie województwem, w którym osoby starsze/z niepełnosprawnościami nie będą ograniczone barierami architektonicznymi, komunikacyjnymi oraz barierami w dostępie do rynku pracy.

3. Kluczowe wnioski z diagnozy strategicznej¹

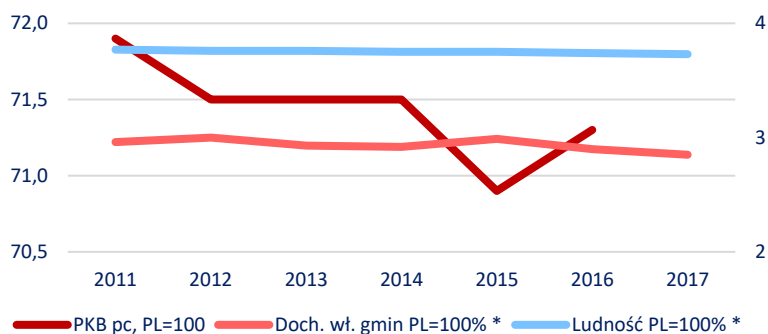
3.1. Najważniejszy jest człowiek

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).

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).

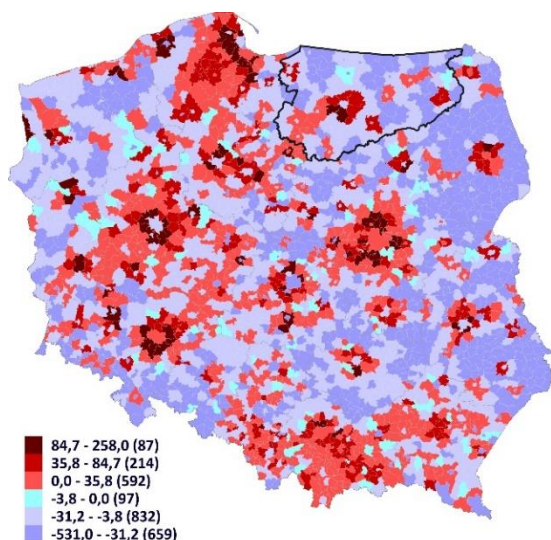
Wykres 1. Kluczowe wskaźniki rozwoju



(*) oś prawa.

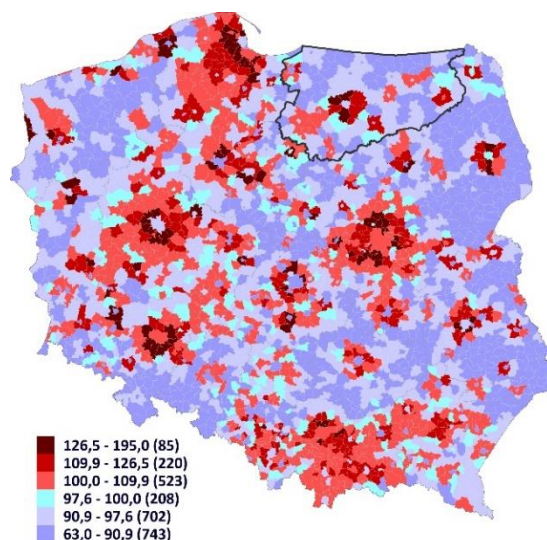
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

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.

¹ 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

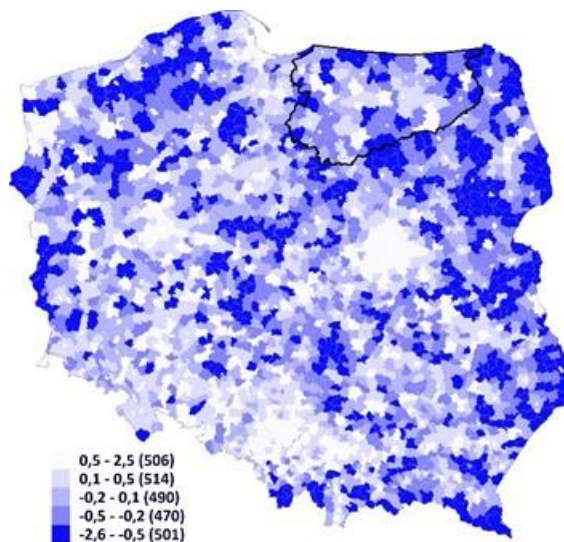
W 2013 r. województwo plasowało się na czwartym miejscu w Polsce ze względu na udział ludności w wieku do 30 lat w ogóle mieszkańców (36,9%), by w 2018 r. odnotować spadek o jedną pozycję (33,5%). Z kolei udział ludności w wieku 65 i więcej w ogóle mieszkańców w 2018 r. wyniósł 15,9% i był wciąż najniższy 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 miejskich obszarów 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 województwie² 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 publicznych – wskaźnik syntetyczny*

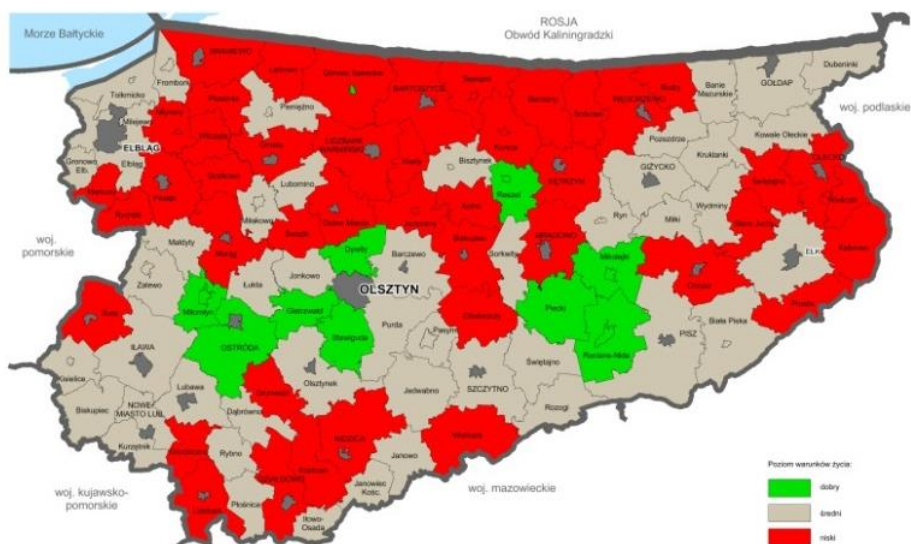


(*) wskaźnik obejmuje dostępności do: opieki medycznej, edukacji, kultury, administracji

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

² 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.

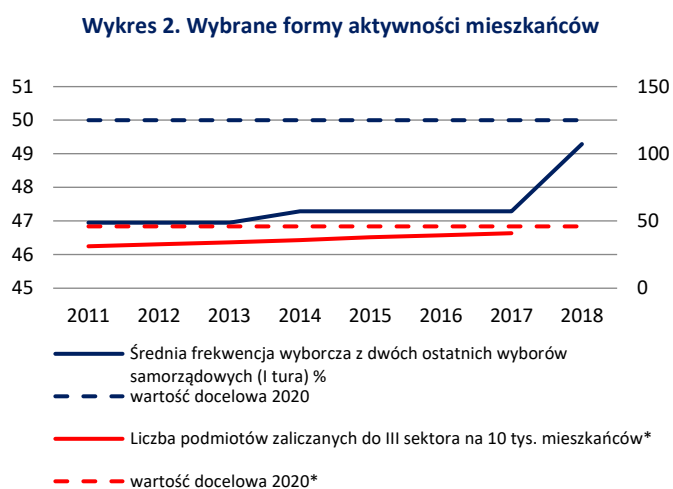
3.2. Fundamenty rozwoju

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 najniższą 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 ostatniej Diagnostyce społecznej warmińsko-mazurskie uplasowało się pod względem wartości kapitału społecznego na 12 miejscu wśród polskich województw.

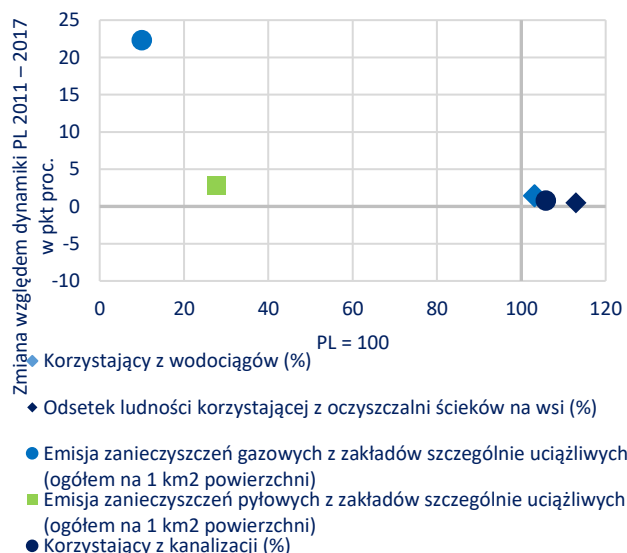
Zaległości w zakresie infrastruktury energetycznej i ochrony środowiska zostały znacząco nadrobione, przy czym część obszaru województwa wciąż wymaga nakładów inwestycyjnych w tym zakresie...

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 nadrabiania 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.



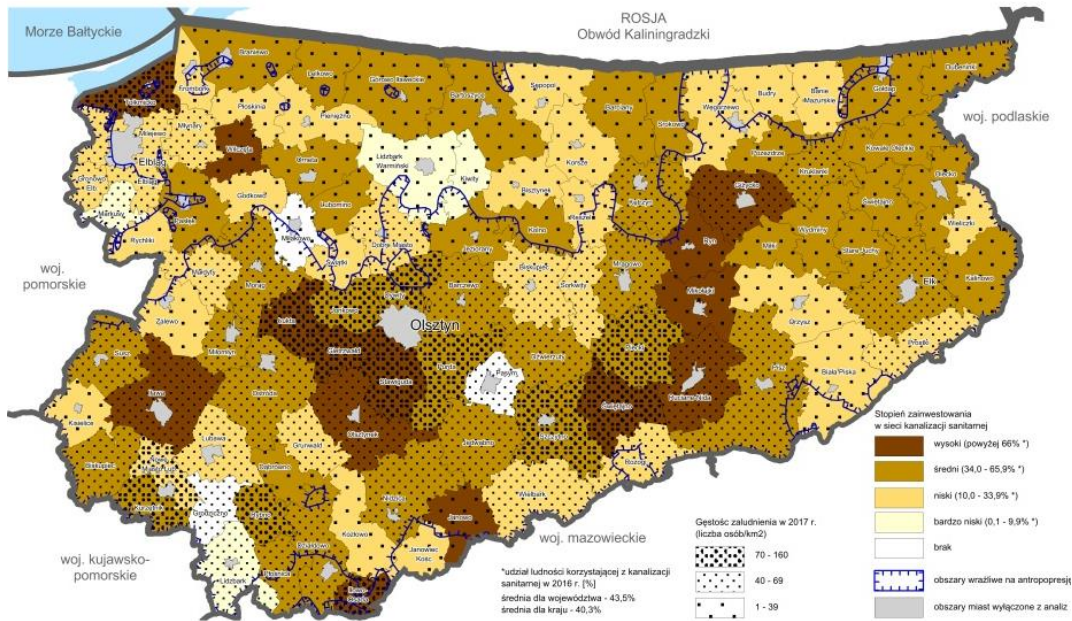
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS i PKW.

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 mogą być 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 najsłabszym dostępem do sieci gazowej w kraju (Mapa 6). Z uwagi na ubytek ludności w regionie oraz postępujący proces suburbanizacji w latach 2011-2017 obserwowany jest nieznaczny spadek udziału ludności korzystającej z sieci gazowej w ogóle mieszkańców (w 2011 r. – 42,8%, w 2017 r. – 42,5%), w tym w miastach nastąpił spadek, a na obszarach wiejskich wzrost.

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.

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



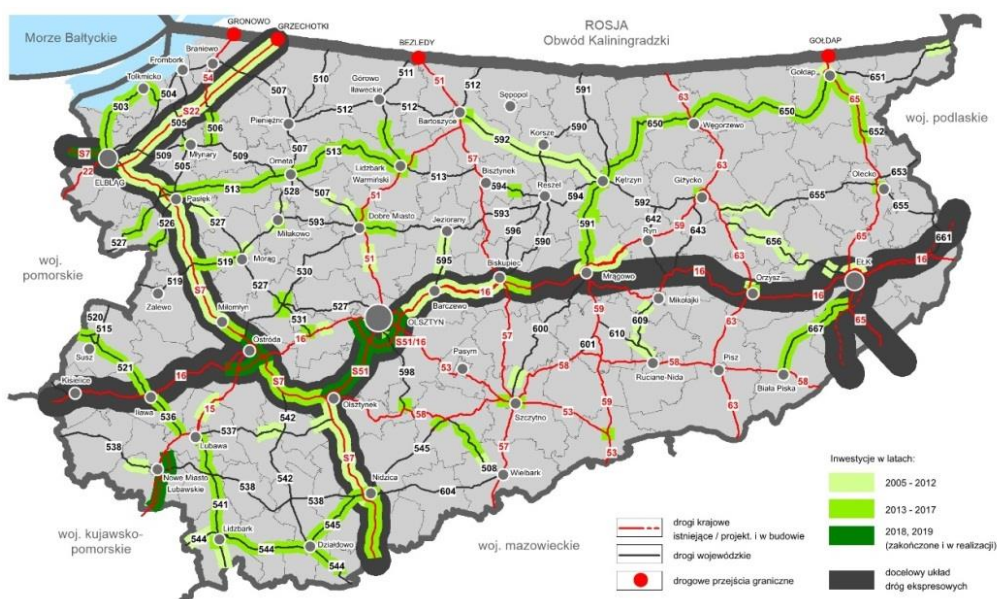
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

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).

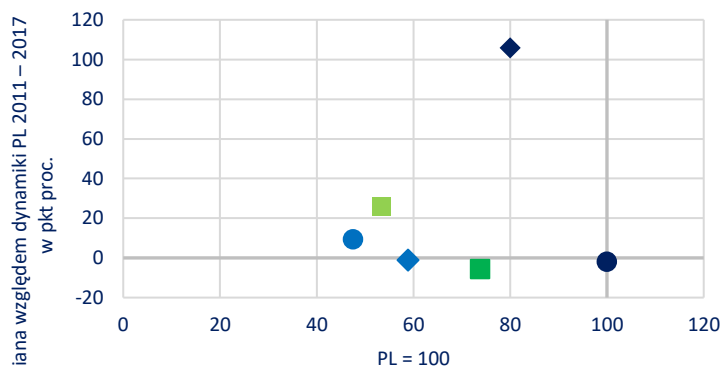
Mapa 7. Infrastruktura komunikacyjna – inwestycje drogowe



Źródło: Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie.

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 km²
- ◆ Drogi ekspresowe i autostrady (km) na 1000 km²
- Komunikacja miejska - przewozy pasażerskie na 1 mieszkańca
- Ścieżki rowerowe (km) na 10 tys. km²
- Przedsiębiorstwa (niefinansowe) posiadające dostęp do szerokopasmowego Internetu (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

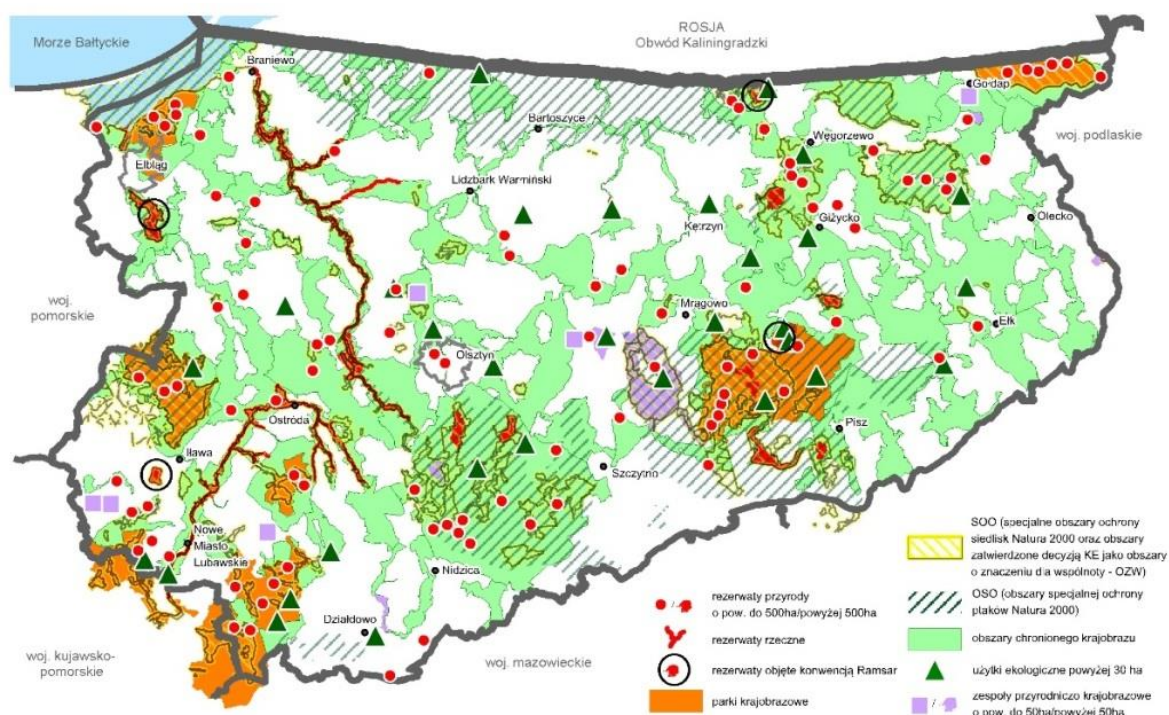
Dostępność cyfrowa (infrastruktura teleinformatyczna) wymaga wciąż poprawy, szczególnie w obszarach słabo zurbanizowanych

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 zasoby i 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. Obszary przyrodnicze prawnie chronione



Źródło: Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie.

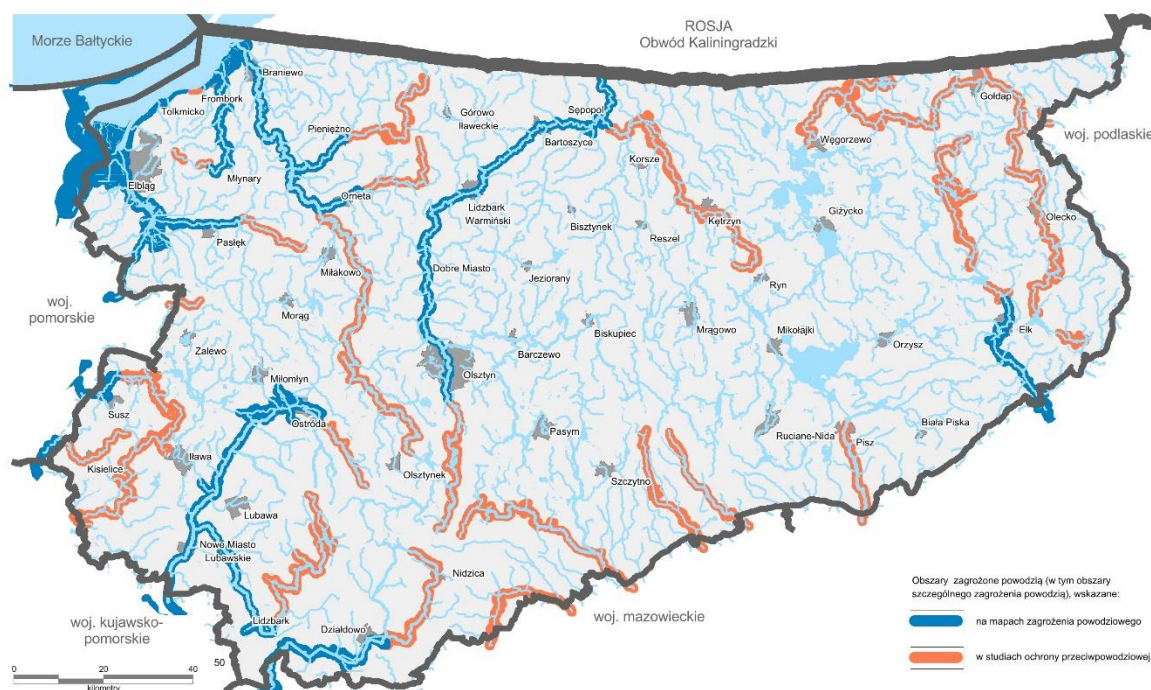
Zgodnie z ustawą Prawo wodne, ochronę przed powodzią prowadzi się z uwzględnieniem map zagrożenia powodziowego, ryzyka powodziowego, planów zarządzania ryzykiem powodziowym oraz studiów dla potrzeb ochrony przeciwpowodziowej opracowanych dla rzek lub ich odcinków (dla których nie opracowano map zagrożenia powodziowego). Stanowią one podstawę dla realizacji działań przeciwpowodziowych w województwie warmińsko-mazurskim.

Do przedstawionych na mapach zagrożenia powodziowego obszarów szczególnego zagrożenia powodzią zalicza się: obszary, na których prawdopodobieństwo wystąpienia powodzi wynosi 1% i 10%, pas techniczny oraz obszary między linią brzegu a wałem przeciwpowodziowym lub naturalnym wysokim

brzegiem, w który wbudowano wał przeciwpowodziowy, a także wyspy i przymuliska, stanowiące działki ewidencyjne. Na terenach tych obowiązują przepisy odrębne, w tym zakazy wynikające z ustawy Prawo wodne.

Do obszarów zagrożonych powodzią w województwie warmińsko-mazurskim należą: Żuławy Elbląskie, gminy położone nad Zalewem Wiślanym oraz tereny położone w dolinach rzek (Mapa 9). Najwyższym stopniem zagrożenia powodziowego w kraju odznaczają się Żuławy, a Elbląg należy do jednego z najbardziej zagrożonych powodzią miast w Polsce.

Mapa 9. Obszary zagrożone powodzią



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.

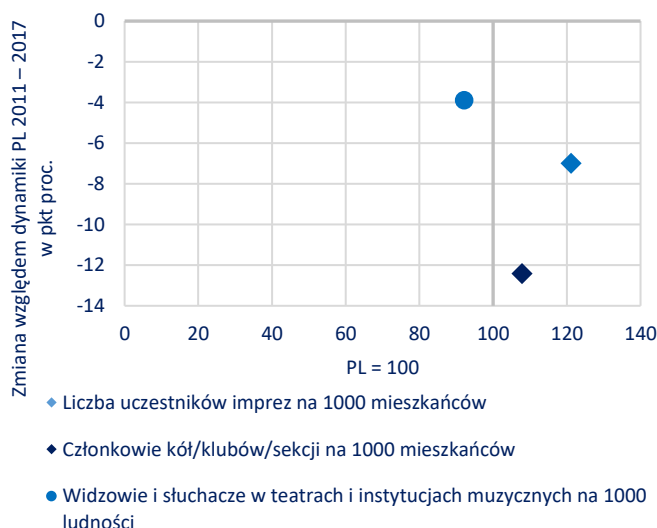
Budowanie partnerstw powinno przyczyniać się do wzrostu potencjałów poszczególnych członków konkretnej sieci współpracy. Województwo warmińsko-mazurskie może wykorzystywać tego typu współpracę np. w ramach realizacji PO Polska Wschodnia, czy w basenie Morza Bałtyckiego. Ze względu na bezpośrednie sąsiedztwo 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 niewykorzystany potencjał sektora pozarządowego do rozwoju aktywności społecznej...

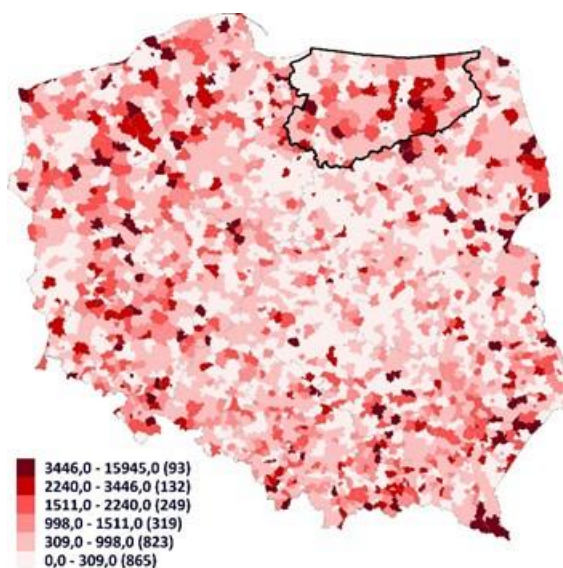
Omówione wyżej wskaźniki dotyczące frekwencji wyborczej świadczą o niskim poziomie zaangażowania mieszkańców w procesy wyborów politycznych. Z drugiej strony na terenie województwa organizowane są imprezy angażujące znaczną liczbę uczestników (pow. średniej krajowej w przeliczeniu na 1000 mieszkańców – 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 10) 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.

Wykres 5. Wybrane formy aktywności mieszkańców



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Mapa 10. Uczestnicy imprez na 1000 ludności (2017)

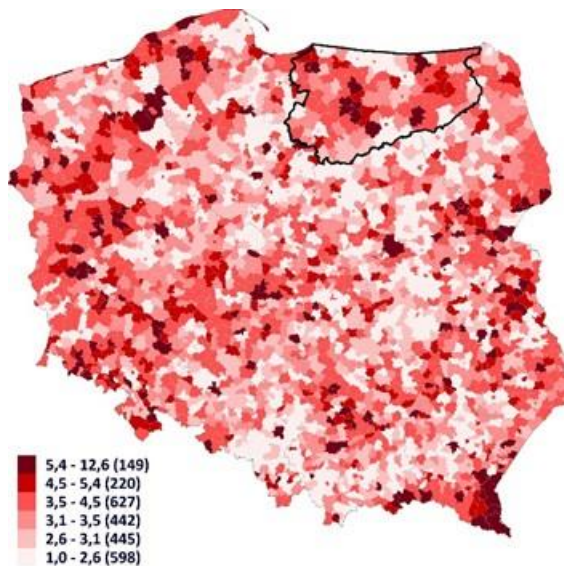


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

...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 11). Ponadto, o ile w przypadku wielu ośrodków miejskich wraz z postępującą suburbanizacją³ 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 11. Liczba spółdzielni, fundacji, stowarzyszeń i org. Społecznych na 1000 ludności (2017)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

³ 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

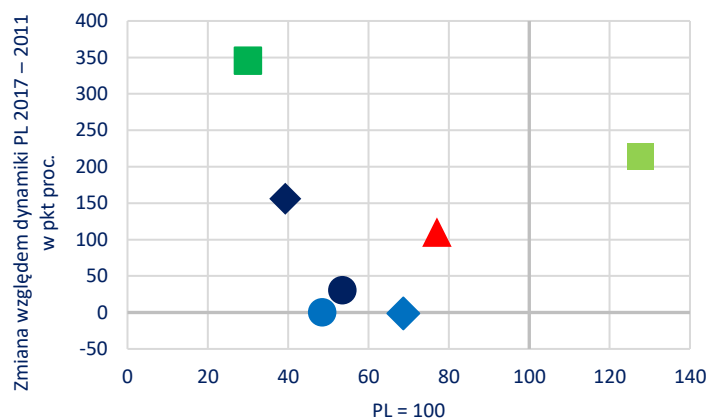
Generalnie innowacyjność firm województwa warmińsko-mazurskiego jest znacznie niższa, niż średnia krajowa (Wykres 6), a wyjątkiem są udzielone prawa ochronne w Urzędzie Patentowym RP na 100 tys. ludności. Można oczekiwać, że sytuacja ulegnie poprawie biorąc pod uwagę dynamikę zmian wyższą, niż średnia 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).

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 (%)
- 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.

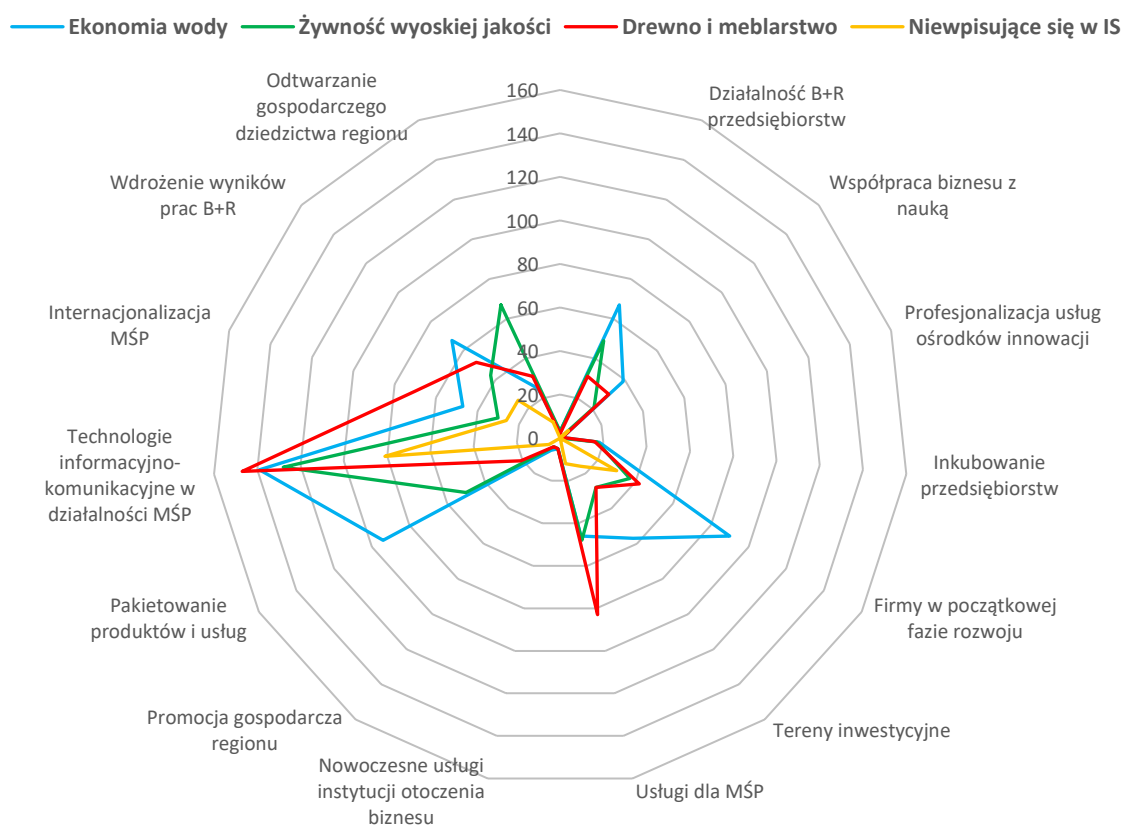
Kluczowe w zakresie innowacyjności jest dalsze wspieranie inteligentnych specjalizacji

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 priorytetowa Inteligentna gospodarka Warmii i Mazur) wyraźnie pokazują, że najczęściej 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 12), 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 13). 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).

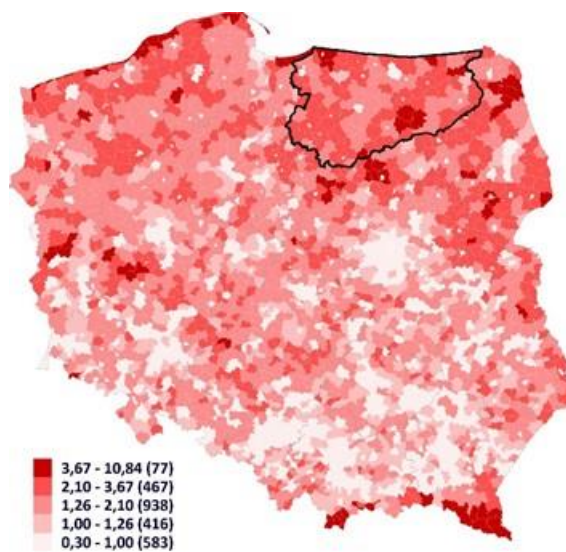
Należy oczekiwać, że znaczna poprawa dostępności komunikacyjnej oraz teleinformatycznej idące w parze z coraz wyższym poziomem świadczenia usług wodno-kanalizacyjnych i energetycznych oraz aktywnością samorządów będą skutecznie wpływały na wzrost atrakcyjności inwestycyjnej gmin. Jednak w tym zakresie 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.

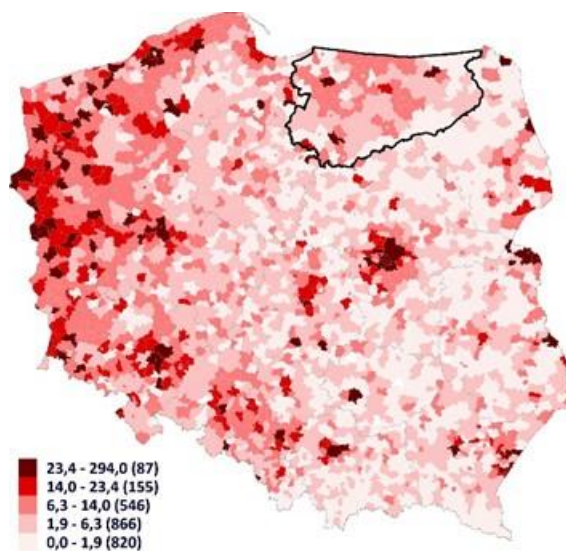
Łączą one w sobie korzystny układ komunikacyjny i ofertę terenów inwestycyjnych z dostępem do innych czynników niezbędnych w otoczeniu przedsiębiorstw, takich jak: ośrodki wiedzy, instytucje okołobiznesowe, infrastruktura telekomunikacyjna czy pracownicy. To właśnie te obszary mają największy potencjał pozyskiwania zewnętrznych inwestycji w przyszłości.

Mapa 12. Iloraz lokalizacji firm działających w sekcjach PKD zaliczanych w województwie warmińsko-mazurskim do IS, 2017



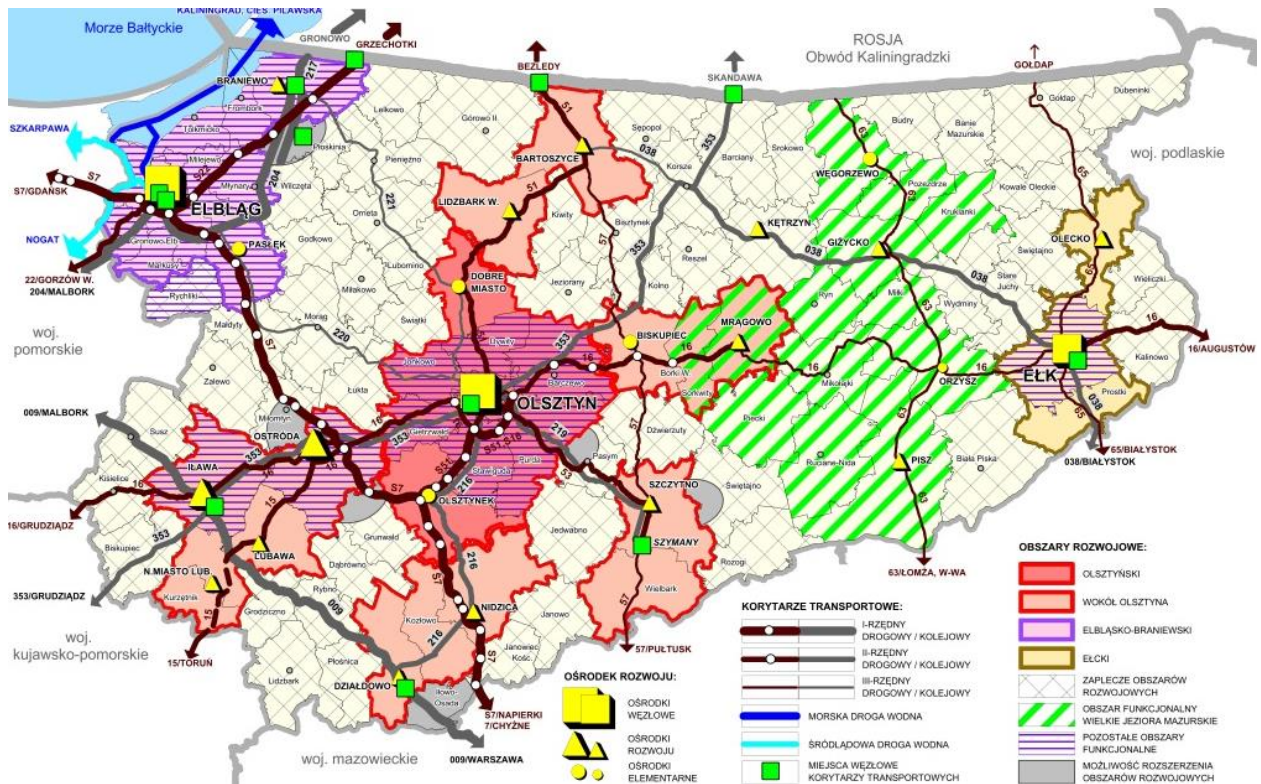
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Mapa 13. Spółki z udziałem zagranicznym zarejestrowane na 1000 podmiotów REGON (2018)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Mapa 14. Obszary rozwojowe



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.

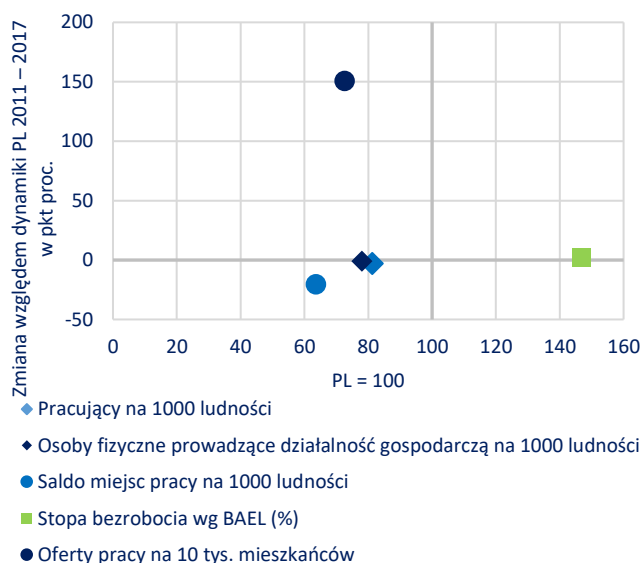
W 2017 roku warmińsko-mazurskie należało do grupy województw o najwyższym poziomie bezrobocia. Szczególnie niekorzystna sytuacja występuje w niemal całym pasie północnym województwa, w znacznej części podregionu elckiego oraz na południu – w powiecie działdowskim (Mapa 15).

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.

...a zjawiska te są silnie zróżnicowane terytorialnie

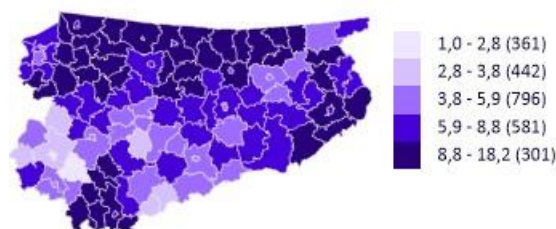
W 2017 roku w województwie warmińsko-mazurskim na 1000 mieszkańców przypadło 61 osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. Niższą wartość wskaźnika zanotowano tylko w województwie podkarpackim. Wskaźnik ten generalnie charakteryzuje dość niską dynamikę wzrostu w większości województw, jednak 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.

Wykres 8. Wybrane wskaźniki rynku pracy



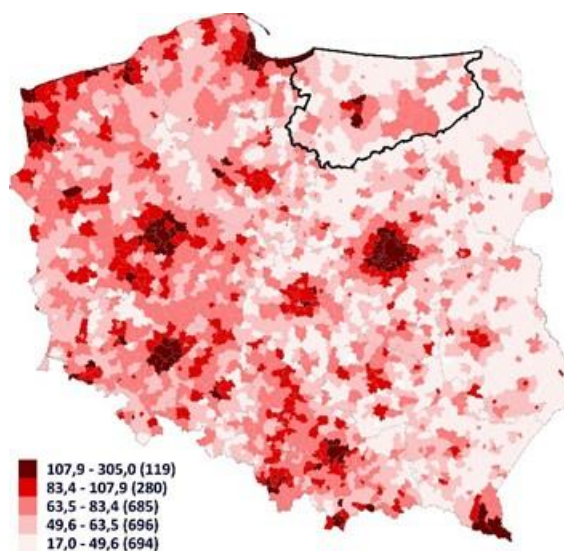
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Mapa 15. Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym (%), 2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Mapa 16. Osoby prowadzące działalność gospodarczą na 1000 ludności (2018)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

4. W kierunku celów strategicznych

4.1. Analiza SWOT⁴

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, 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: CITTASLOW, EGO, WJM, KKE), a także w relacjach zewnętrznych z regionami partnerskimi, udział w licznych krajowych oraz międzynarodowych organizacjach i projektach

⁴ 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 Diagnozy strategicznej.

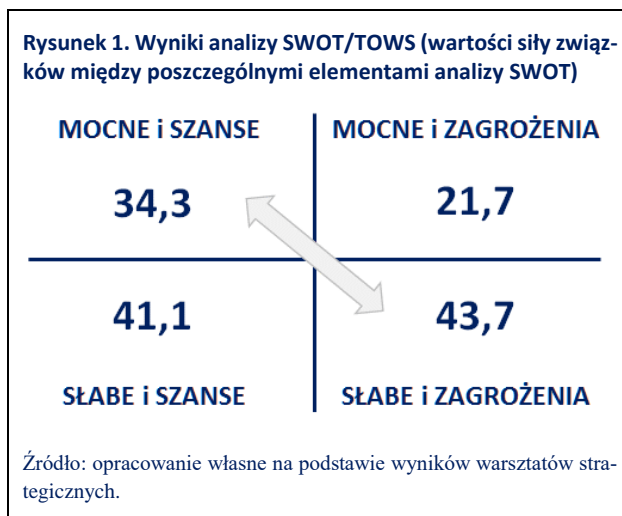
SŁABE STRONY	Uszczegółowienie
słaba tożsamość regionalna...	...szczególnie młodzi i wykształceni nie widzą swojej przyszłości w regionie; niski poziom wiedzy o dziedzictwie regionalnym; słabo skonsolidowane środowiska biznesowe
niska konkurencyjność gospodarcza...	...słaba pozycja konkurencyjna wielu 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...	...niezadawalające: 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; słabości w rozwiązywaniu konfliktów inwestorzy – środowisko przyrodnicze
niska dostępność odpowiednich usług...	...słaba dostępność usług publicznych, zbyt mały zakres usług dla starzejącego się społeczeństwa, osób przewlekle i nieuleczalnie chorych; niedostosowana do potrzeb podaż 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), słabe wykorzystanie potencjału organizacji pozarządowych
problemy komunikacyjne...	...słaba spójność komunikacyjna województwa i niedostatecznie rozwinięty transport zbiorowy, brak skomunikowania portu lotniczego w Szymanach z siecią dróg klasy S, słaba jakość infrastruktury kolejowej
słabość infrastruktury technicznej...	...braki infrastruktury technicznej (kanalizacja i gaz), zwłaszcza na obszarach wiejskich i w małych miastach; wymagająca rewitalizacji infrastruktura wodociągowa
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, rozwój OZE, green economy i gospodarki cyrkularnej
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 rozszerzania 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; brak możliwości rozwoju energetyki prosumenckiej
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; rozwój i ekspansja rolnictwa bazującego na organizmach GMO
niekorzystne procesy demograficzne...	...starzejące się społeczeństwo przejawiające ponadto małą aktywność migracyjną (ograniczony napływ ludności do regionu)
intensyfikacja antropopresji na środowisko przyrodnicze	...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; naruszanie stanu zadrzewień,
zmiany klimatyczne	...wpływające na pogorszenie jakości wody powierzchniowej, obniżenie poziomu i jakości wód podziemnych wykorzystywanych na cele zaopatrzenia ludności, wzrost zagrożenia pożarowego w lasach

4.2. Analiza SWOT/TOWS⁵

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.

⁵ 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. Scenariusz inteligentnej konkurencyjności



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, skuteczne pozyskiwanie inwestorów, rozwój przedsiębiorstw od lat funkcjonujących w regionie oraz kreatywne wykorzystanie dziedzictwa gospodarczego. 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 rozwój i budowanie nowoczesnej infrastruktury, w tym medycznej. 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 nowocze-

snych technologii oraz współpracować z gospodarką 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 oraz obwodem kaliningradzkim FR. 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, Związku Gmin Kanału Elbląskiego i Pojezierza Iławskiego, 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 (np. rodząca się współpraca ponadlokalna w ramach inicjatyw: Związek Warmińsko-Mazurskich Miast Pogranicza oraz Południowe Mazury). Ponadto w polityce rozwoju województwa uwzględnia się 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. Prawa 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 mieszkańcy⁶, 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.

Rysunek 4. Układ celów strategicznych i operacyjnych



Źródło: opracowanie własne.

W celu strategicznym inteligentna produktywność koncentrują się działania polityki rozwoju ukierunkowane na sferę gospodarczą. Istotą tego celu jest wzmocnienie regionu w zakresie rozwoju firm, których drogą do konkurencyjności będą innowacje oraz intensywne zagospodarowanie 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 kreatywna aktywność zostaną stworzone warunki do podniesienia 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.

W wyniku realizacji celu strategicznego 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. Charakter 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.

⁶ 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.

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 i kompetencje

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 odpowiedzialność, 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 i kompetencje mieści się zarówno edukacja formalna, pozaformalna, jak i nieformalna. 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 uczenie się 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 i kompetencje:**

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. Uczenie się 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 komunalnych i usług medycznych, przez bezpieczeństwo publiczne (w tym: policja, straż pożarna, straż graniczna), bezpieczeństwo socjalne, usługi edukacyjne, kulturalne i wypoczynkowe, po usługi dla biznesu i organizacji społecznych. 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, służb socjalnych), a także tworzenie systemów działań kryzysowych oraz kompetencji w zakresie zarządzania incydentami kryzysowymi;
- e. doskonalenie systemu zintegrowanego ratownictwa medycznego;
- f. rozwój e-administracji i e-usług;
- 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, rozumiana również jako tworzenie nowej infrastruktury, 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 dla geriatry, opieki długoterminowej, paliatywnej, rehabilitacyjnej oraz infrastruktury społecznej, socjalnej i opiekuńczej, miejsca świadczenia usług opieki wytchnieniowej (pod kątem osób starszych, samotnych i niesamodzielnych, a także dla rodzin w kryzysie i dzieci opuszczających pieczę zastępczą);
- c. 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 (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 kompetencje 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 (w tym społecznej), 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 racjonalnego zagospodarowania kapitału ludzkiego w regionie. W konsekwencji należy oczekiwać zmian organizacyjnych umożliwiających większą elastyczność pracy, wykorzystania 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;
- g. wspieranie wdrażania modelu przedsiębiorczości przyjaznej osobom niepełnosprawnym.

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 oraz wspieranie przygotowania infrastruktury technicznej na terenach inwestycyjnych;
- c. tworzenie przestrzeni dla rozwoju kreatywności mieszkańców. Kierunek powiązany jest z celem operacyjnym nowoczesna infrastruktura rozwoju;
- d. wspieranie tworzenia instytucji/podmiotów otoczenia biznesu;
- e. wspieranie rozwoju przedsiębiorczości przyjaznej osobom niepełnosprawnym.

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, w tym innowacji społecznych;
- 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 kulturowo oraz przyrodniczo;
- h. wspieranie działań ukierunkowanych na odtwarzanie dziedzictwa gospodarczego;
- i. rozwój nowoczesnych technologii i innowacji związanych ze zrównoważonym korzystaniem z zasobów środowiska (m.in. OZE, green economy, gospodarka cyrkularna);
- j. wspieranie inicjatyw rozwijających produkcję żywności według zasady „od pola do stołu”;
- k. wsparcie informacyjno-szkoleniowe;
- l. 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, Kanał Elbląski, rzekę Łynę, czy 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 wypełniających 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. tworzenie 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, w tym innowacji społecznych;
- b. inwestycje w firmach sprzyjające innowacyjności;
- c. wsparcie infrastruktury dla działalności nowoczesnych firm;
- d. rozwój oferty mieszkaniowej dla młodych pracowników chcących pracować w firmach regionu.

C. Aktywność na rynkach globalnych:

- a. budowanie wizerunku województwa na arenie międzynarodowej;
- b. kształtowanie marki regionu;
- c. inwestycje i zmiany organizacyjne służące wzrostowi aktywności na rynkach globalnych;
- d. wspieranie rozwoju e-commerce;
- e. działania proeksportowe.

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 ze wszystkich sektorów gospodarki i procesów w celu dostosowania do funkcjonowania w gospodarce cyfrowej;
- b. przygotowanie inwestycyjne 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;
- d. rozwój przedsiębiorczości przyjaznej osobom niepełnosprawnym (zakłady aktywności zawodowej, spółdzielnie socjalnej, zakłady pracy chronionej, itp.).

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. wprowadzenie 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 3T⁷ (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, w tym międzypokoleniowych (szczególnie angażujące osoby starsze, młodzież, osoby z niepełnosprawnościami, mniejszości narodowe, rodziny nieaktywne mieszkające w małych społecznościach lokalnych);
- d. rozwój „banków inicjatyw” oraz platform wymiany dobrych praktyk wspierających integrację społeczną.

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

B. Twórczość indywidualna i grupowa:

- a. rozwój programów aktywizujących mieszkańców regionu;
- 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, młodzieży, osób z niepełnosprawnościami;
- b. rozwój infrastruktury kultury, infrastruktury sportowej i rekreacyjnej oraz towarzyszącej infrastruktury zaplecza socjalnego;
- 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, obszar Krainy Kanału Elbląskiego). 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-Iławskiego Obszaru Funkcjonalnego, a także idea powołania stowarzyszenia warmińsko-mazurskich gmin pogranicza).

Kierunki działań celu operacyjnego **efektywna współpraca:**

A. Współpraca wewnątrzregionalna:

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

B. Współpraca międzyregionalna i międzynarodowa:

- a. współpraca 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);

- ✓ podejmowanie inicjatyw na rzecz ochrony środowiska (zmiany klimatyczne, gospodarka cyrkularna, oczyszczanie i rekultywacja wód Zalewu Wiślanego, podnoszenie świadomości ekologicznej społeczeństwa);
 - ✓ integracja krajowych i europejskich sieci energetycznych w zakresie przesyłu energii elektrycznej, gazu, ropy naftowej i paliw płynnych;
 - ✓ kształtowanie i upowszechnianie standardów dobrego zarządzania i zagospodarowania dla obszarów przybrzeżnych;
 - ✓ tworzenie silnego wizerunku i marki turystycznej Regionu Morza Bałtyckiego (m.in. w ramach Strategii Unii Europejskiej dla Regionu Morza Bałtyckiego);
 - ✓ tworzenie, rozwój oraz promocja sieciowych ponadregionalnych produktów turystycznych (głównie w oparciu o: wspólne dziedzictwo kulturowe, międzynarodowe trasy rowerowe Euro Velo, krajową trasę rowerową Green Velo oraz międzynarodową drogę wodną: E-70);
 - ✓ wspieranie innowacyjnych przedsięwzięć i przedsiębiorczości w ramach współpracy parków technologicznych, instytucji otoczenia biznesu, jednostek naukowo-badawczych i uczelni wyższych.
- b. współpraca z regionami sąsiadującymi z Warmią i Mazurami⁸ oraz w ramach Strategii Rozwoju Polski Wschodniej:
- ✓ z województwem podlaskim w zakresie:
 - Domu Polski Wschodniej;
 - aktywizacji społeczno-gospodarczej obszarów na styku województw, np. w ramach inicjatywy rozwojowej EGO SA i samorządami dorzecza Biebrzy;
 - wspólnych działań na linii biznes-nauka na rzecz rozwoju specjalizacji ponadregionalnych (np. ekologia, produkcja i przetwarzanie żywności);
 - wspólnej promocji i budowania produktów turystycznych (np. w oparciu o szlak Pisa – Narew, dziedzictwo przyrodnicze i kulturowe z wykorzystaniem ekologicznych szlaków greenways).
 - ✓ z województwem kujawsko-pomorskim w zakresie:
 - produkcji rolno-spożywczej,
 - ochrony środowiska (w tym poprawa stanu jakości wód zlewni i rzeki Drwęcy);
 - promocji i tworzenia powiązań turystycznych pomiędzy Pojezierzem Brodnickim i Pojezierzem Iławskim (np. ścieżki/trasy rowerowe, szlak kajakowy rzeki Drwęcy).
- c. współpraca 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. kreowanie międzynarodowych produktów turystycznych oraz powiązań transportowych,

⁸ Nie doszło do uzgodnienia priorytetów współpracy z województwami: mazowieckim i pomorskim.

szczególnie w oparciu o potencjał Zalewu Wiślanego/Kaliningradzkiego, wykorzystanie potencjału Łyny;

- ✓ rozwój kształcenia w zawodach (rzemiosłach) tradycyjnych, opartych o specyficzne zasoby gospodarcze;
 - ✓ współrealizacja przedsięwzięć w zakresie zdrowia;
 - ✓ współrealizacja przedsięwzięć edukacyjnych;
- d. 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. Litwa, Niemcy, Ukraina);
 - ✓ 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. Niemcy, Ukraina);
 - ✓ 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, bezdomnych i osób z niepełnosprawnościami, dzieci i młodzieży ze środowisk najuboższych zagrożonych dziedziczeniem ubóstwa, osób starszych, mniejszości narodowych);
- b. profilaktyka zdrowotna, realizacja programów zdrowotnych oraz promocja zdrowego stylu życia;
- c. współrealizacja przedsięwzięć w zakresie zdrowia;
- d. zapobieganie negatywnym zjawiskom społecznym;
- e. poprawa jakości pracy szkoły (w tym doskonalenie i rozszerzanie form pozaszkolnej działalności oświatowo-wychowawczej);
- f. wspieranie roli szkoły w procesie integracji województwa i budowania tożsamości regionalnej;
- g. resocjalizacja;
- h. systemy pomocy dla osób uzależnionych i współuzależnionych;
- i. 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 turystycznej 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 integracji i 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. rozwój partnerskiego regionalnego systemu wsparcia aktywności społecznej i obywatelskiej, w tym organizacji pozarządowych poprzez w szczególności: informację, edukację, doradztwo, udostępnianie zasobów, instrumenty wsparcia finansowego (w tym pożyczki i poręczenia) oraz wykorzystanie do tego celu ośrodków wspierania ekonomii społecznej;
- 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;
- e. promocja osób i podmiotów wyróżniających się w działalności społecznej i obywatelskiej, w tym wolontariatu.

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. poprawa sieci kanalizacyjnych (w tym także kanalizacji deszczowej);
- b. udoskonalenie oczyszczania ścieków (zwłaszcza na terenach zabudowy rozproszonej poprzez indywidualne oraz zbiorcze systemy oczyszczania ścieków znajdujące się poza aglomeracjami, tj. oczyszczalnie przydomowe i zakładowe);
- c. zapewnienie bezpiecznej dla zdrowia i dobrej jakości wody do picia oraz rozbudowa i 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 inwestycji na drodze S 16 (na odcinku od Borek Wielkich przez Mrągowo do Ełku);
 - ✓ poprawa drogowej dostępności do przejść granicznych z obwodem kaliningradzkim FR (m.in. drogą krajową 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;
 - ✓ 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
 - ✓ w linię kolejową nr 223 Czerwonka – Orzysz;
 - ✓ w linię kolejową nr 221 Braniewo – Olsztyn;
 - ✓ na odcinkach linii kolejowych w ramach połączenia Gutkowo – Bogaczewo – Elbląg – Frombork – Braniewo (linie kolejowe nr 220, 204, 254);
 - ✓ na odcinkach linii kolejowych w ramach połączenia Toruń-Łława-Olsztyn-Korsze-Ełk objętego siecią TEN-T;
 - ✓ odtworzenie połączeń kolejowych: Olecko – Gołdap (linia kolejowa nr 41) oraz Dobre Miasto – Bartoszyce;
 - ✓ 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;
 - ✓ rozwój portu w Elblągu oraz małych portów i przystani w całym regionie;
 - ✓ poprawa dostępności Zalewu Wiślanego i jego przystosowanie do potrzeb transportu śródlądowego (w tym usunięcie wszystkich barier dla zapewnienia swobodnej żeglugi na tym akwenie).
- 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 i obszarach wiejskich, 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. elektroenergetyka:

- ✓ modernizacja optymalizująca parametry sieci;
- ✓ wprowadzanie rozwiązań służących poprawie efektywności energetycznej w regionie;
- ✓ rozwój infrastruktury służącej elektromobilności.

c. ciepłownictwo:

- ✓ tworzenie niskoemisyjnych wydajnych źródeł ciepła opartych o OZE, powstawanie niskoemisyjnych efektywnych źródeł ciepła i energii – kogeneracja, modernizacja istniejących nieefektywnych źródeł ciepła;
- ✓ tworzenie efektywnych sieci ciepłowniczych oraz modernizacja istniejących nieefektywnych sieci ciepłowniczych;
- ✓ tworzenie nowoczesnych efektywnych węzłów ciepłowniczych oraz modernizacja istniejących nieefektywnych;
- ✓ wspieranie automatyzacji procesu ogrzewnictwa.

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 dostępnego również dla osób z niepełnosprawnościami (np. mieszkania wspomagane, treningowe);
- b. tworzenie niezbędnej infrastruktury socjalnej (dostępnej również dla osób z niepełnosprawnościami) w takim stopniu, by była ona zagwarantowana na poziomie powiatów.

F. Infrastruktura bezpieczeństwa publicznego:

- a. system hydrotechniczny regulujący stosunki wodne oraz zabezpieczenie przeciwpowodziowe, w tym Żuław Wiślanych jako obszaru szczególnego zagrożenia powodzią;
- b. urządzenia osłony przeciwpowodziowej;
- c. urządzenia melioracyjne oraz kształtowanie koryta cieku naturalnego;

- d. tworzenie bezpiecznej przestrzeni publicznej.

5.6.3. Wyjątkowe 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 **wyjątkowe 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, waloryzacji i monitoringu różnorodności biologicznej.

B. Poprawa jakości środowiska i bezpieczeństwa ekologicznego:

- a. działania zapobiegające nadmiernej antropopresji, szczególnie na obszarach o zintensyfikowanym 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, gospodarka zasobooszczędna, zielona przedsiębiorczość, czystsza produkcja, przedłużanie czasu życia obecnych na rynku produktów itp.);
- c. termomodernizacja i poprawa efektywności energetycznej obiektów użyteczności publicznej oraz budynków mieszkalnych;
- d. redukcja emisji zanieczyszczeń powietrza, w szczególności z niskich źródeł emisji oraz poprzez stosowanie ogrzewania oraz rozwój transportu przyjaznego środowisku (np. elektromobilność, transport rowerowy);
- e. zapobieganie powstawaniu odpadów i racjonalna gospodarka odpadami, w tym selektywna zbiórka odpadów, recykling, odzysk;
- f. budowa i modernizacja instalacji zagospodarowania odpadów;
- g. ochrona przed skutkami zmian klimatycznych (powodzie, susze, gwałtowne zjawiska atmosferyczne, pożary);
- h. rekultywacja obszarów zdegradowanych, usuwanie substancji stwarzających szczególne zagrożenie dla środowiska;

- i. ochrona ekosystemów leśnych przed szkodliwymi czynnikami zagrażającymi trwałości lasów;
- j. ochrona istniejących głównych zbiorników wód podziemnych wody pitnej;
- k. 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 przestrzeni OSI, które będą wpływały na osiągnięcie 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 obszar funkcjonalny Wielkich Jezior Mazurskich i strefa oddziaływania Kanału Elbląskiego. Drugie, regionalne kryterium wyodrębnienia OSI opiera się o wieloletnią współpracę partnerów/jednostek samorządu terytorialnego.

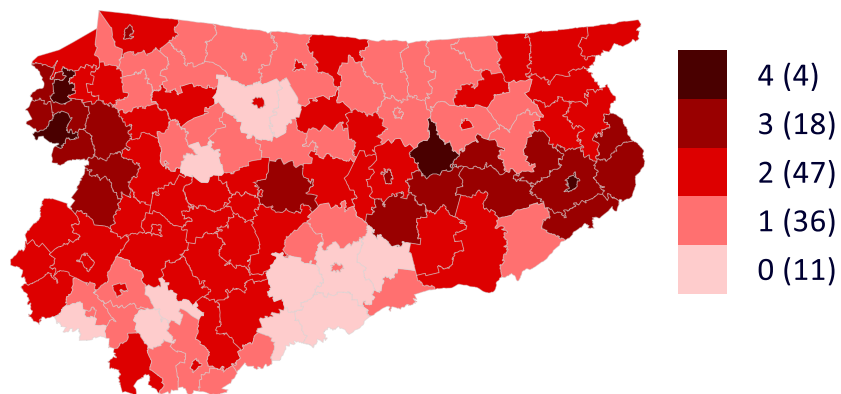
W wyniku tak przeprowadzonego procesu delimitacji obszarów strategicznej interwencji można wskazać zarówno gminy, które występują w największej liczbie OSI, czyli w czterech i są to gminy: Miasto Elbląg, miasto Ełk, gmina miejsko-wiejska Ryn oraz gmina wiejska Markusy (Mapa 17).

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, Świątajno oraz gmina miejsko-wiejska 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;

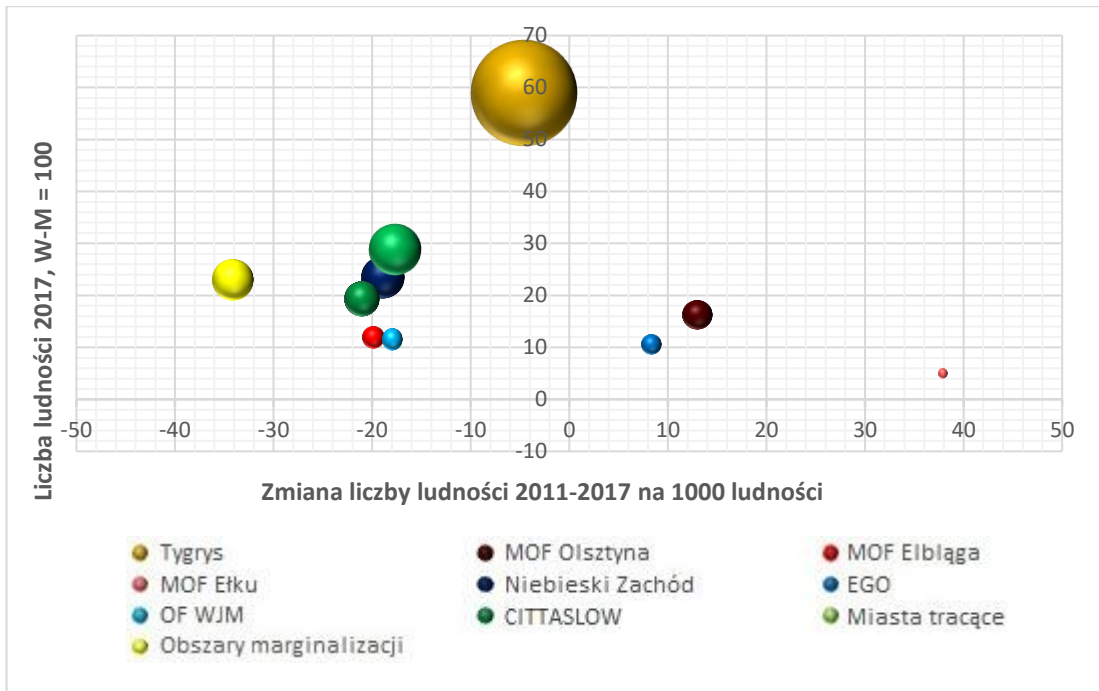
Mapa 17. Liczba OSI, do których należą poszczególne gminy



Źródło: opracowanie własne.

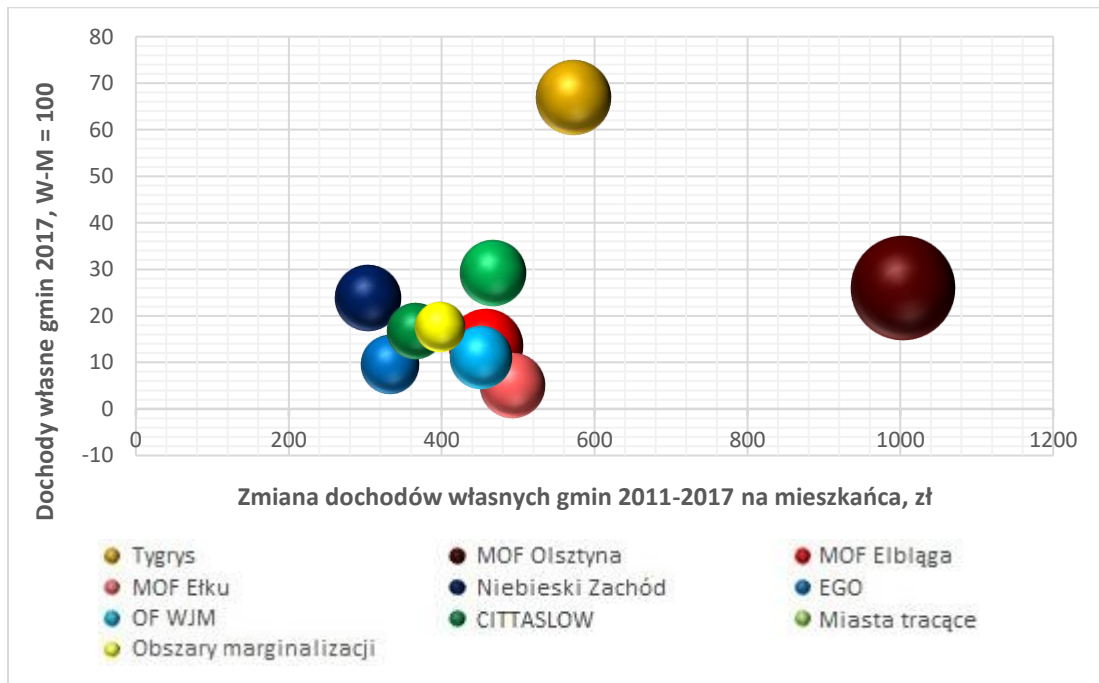
- ✓ **OSI MOF Elku** jest najmniejszym ludnościowo obszarem strategicznej interwencji, jednocześnie charakteryzuje go najwyższy w skali regionu wzrost liczby ludności w latach 2011-2017. MOF Elku charakteryzuje się również wysoką i pozytywną zmianą liczby osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, 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 OF 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 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 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.

Wykres 9. OSI – potencjał ludnościowy*



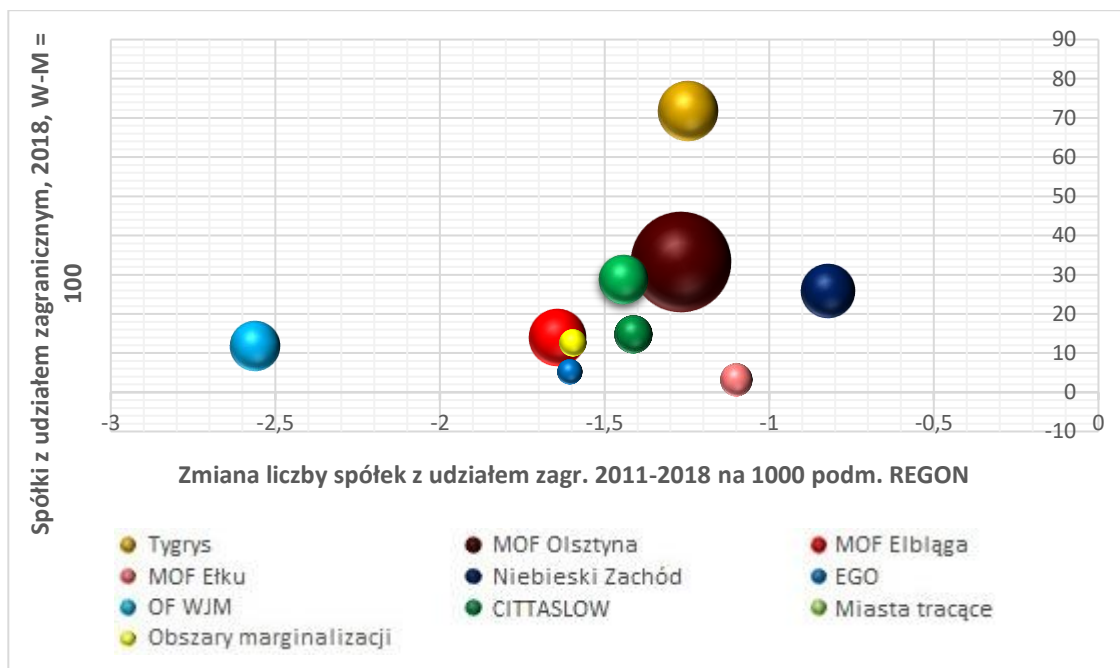
(*) Wielkość koła – liczba ludności OSI (stan na koniec 2017 r.) (maks. Tygrys warmińsko-mazurski – 824101 mieszkańców, min. OSI MOF Elku – 75502 mieszkańców)
 Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wykres 10. OSI – zamożność gmin*



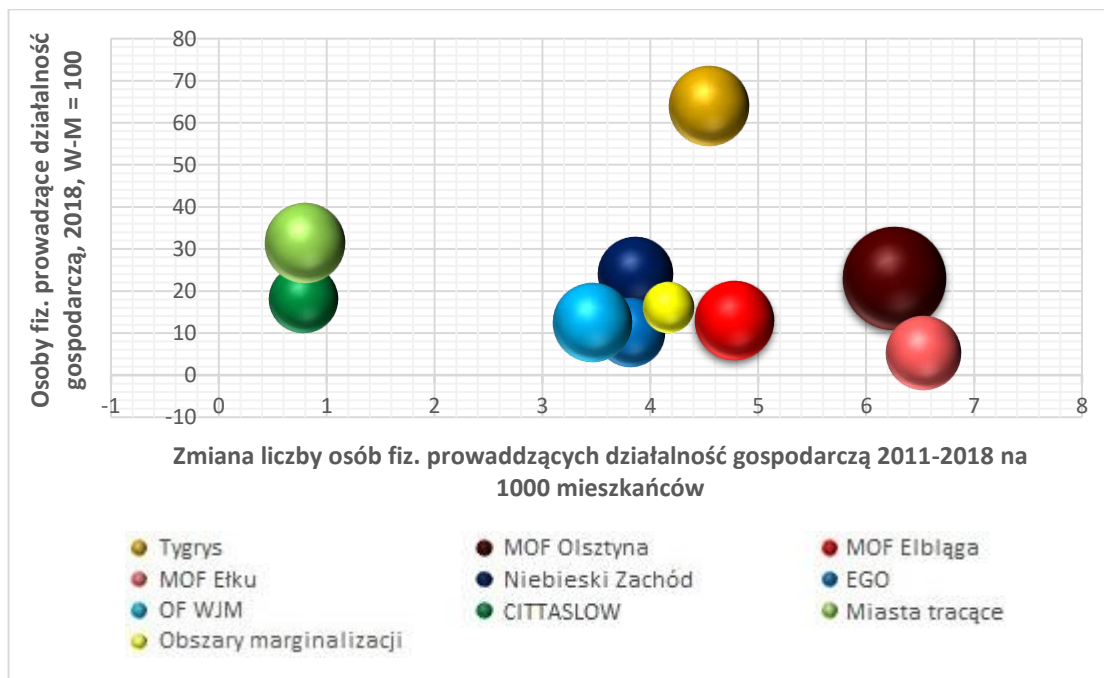
(*) Wielkość koła – dochody własne budżetów gmin OSI per capita (stan na koniec 2017 r.) (maks. OSI MOF Olsztyna – 3043,61 zł, min. OSI Obszary marginalizacji – 1456,87 zł)
 Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wykres 11. OSI – spółki z udziałem zagranicznym*



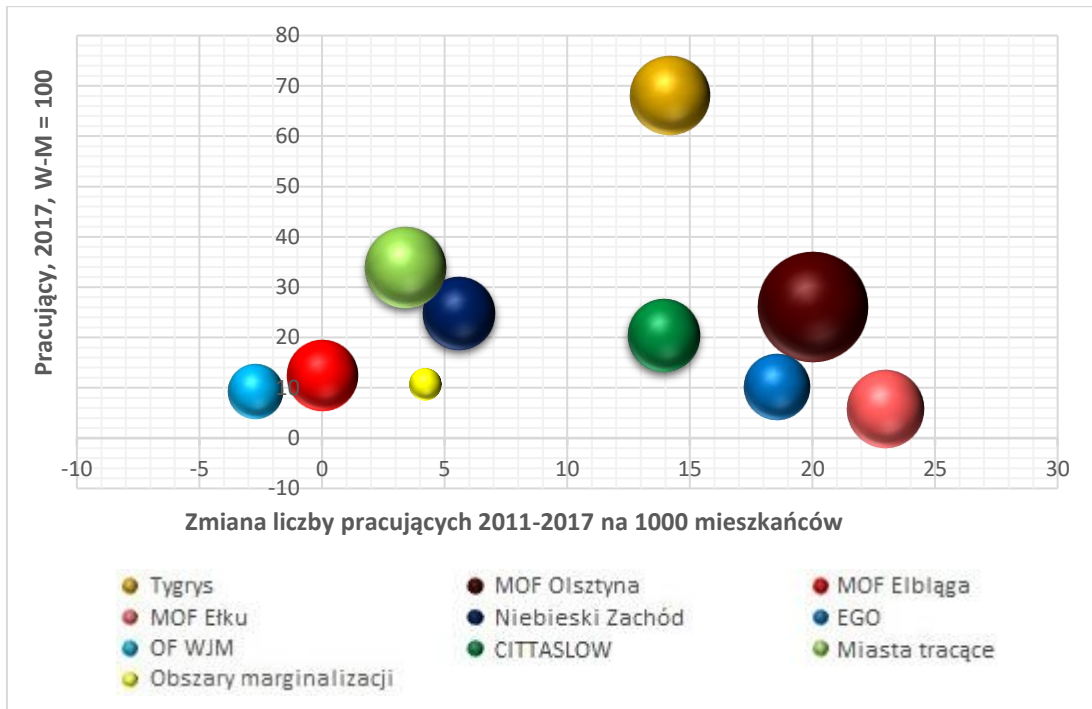
(*) Wielkość koła – liczba zarejestrowanych spółek z udziałem zagranicznym w OSI na 1000 podmiotów zarejestrowanych w REGON (stan na koniec 2018 r.) (maks. OSI MOF Olsztyna – 10,8, min. OSI OF EGO – 2,7)
 Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wykres 12. OSI – przedsiębiorczość*



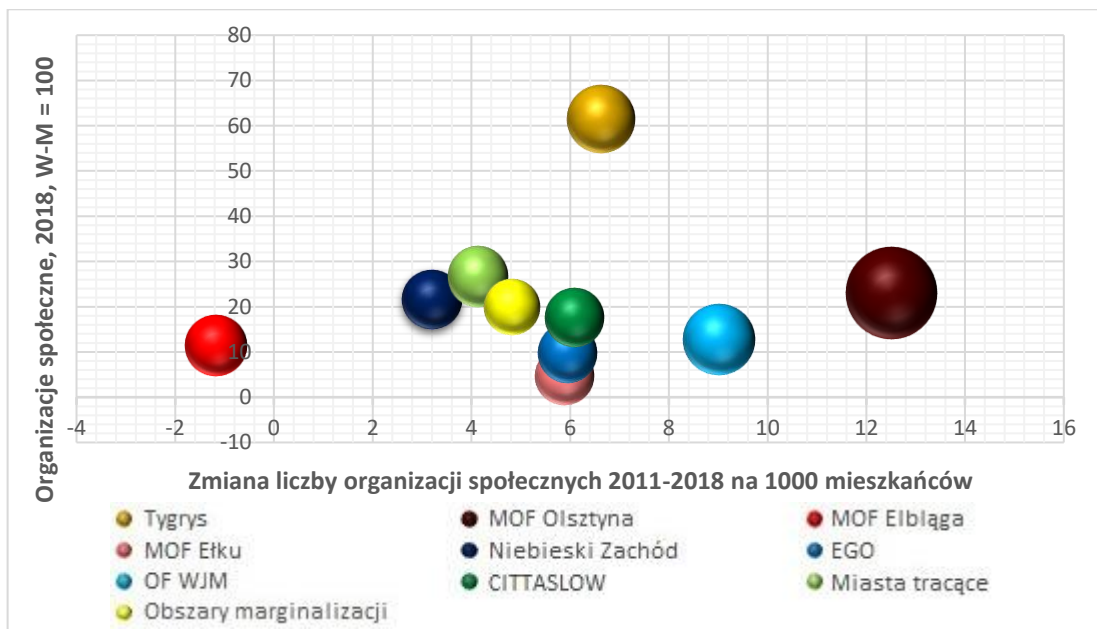
(*) Wielkość koła – liczba firm osób fizycznych w OSI na 1000 mieszkańców (stan na koniec 2018 r.) (maks. OSI MOF Olsztyna – 88,8, min. OSI Obszary marginalizacji – 43,9)
 Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wykres 13. OSI – miejsca pracy*



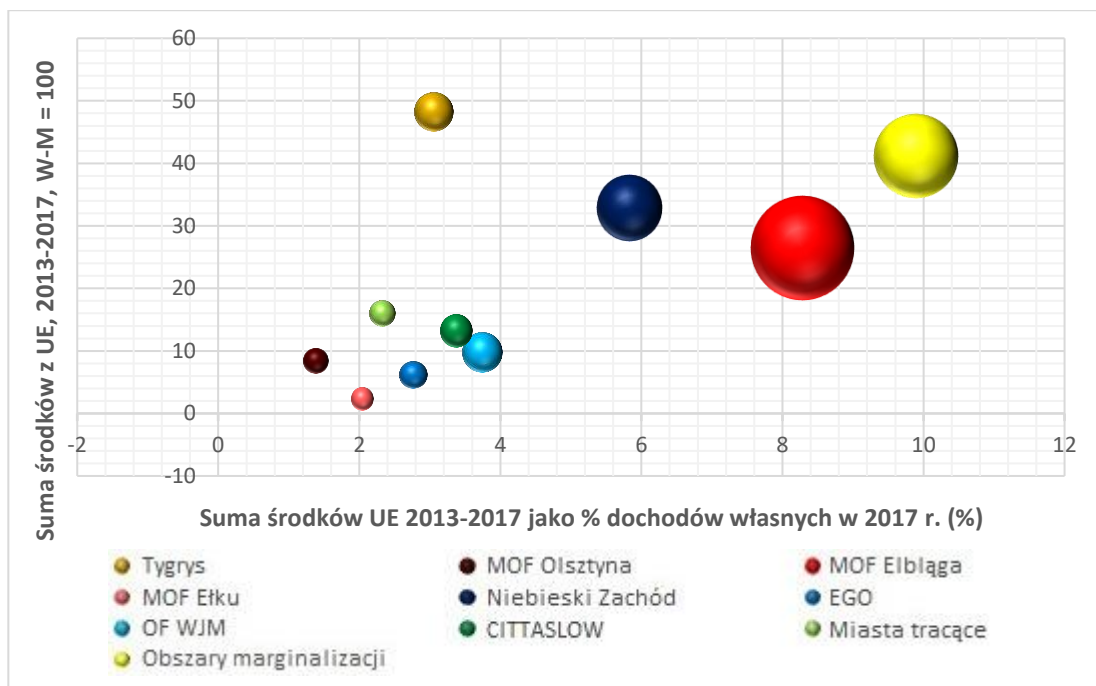
(*) Wielkość koła – liczba pracujących w OSI na 1000 mieszkańców (stan na koniec 2017 r.) (maks. OSI MOF Olsztyna – 317,8, min. OSI Obszary marginalizacji – 93,2)
 Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

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)

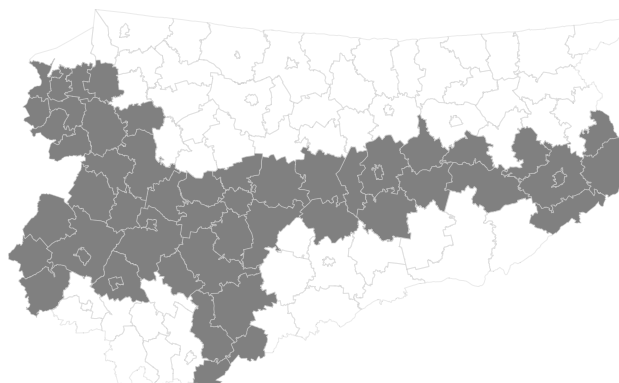
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

6.1. OSI Tygrys warmińsko-mazurski

Obszar strategicznej interwencji Tygrys warmińsko-mazurski obejmuje (Mapa 18):

- ✓ 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 18. 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
Kompetencje przyszłości	Rdzeń kompetencyjny regionu (3 główne ośrodki miejskie województwa) Wzmocnienie kompetencyjne organizacji oddziałujących na cały region	Zapobieganie wymywaniu mieszkańców z województwa
Inteligentna produktywność	Rozwój inteligentnych specjalizacji Przygotowanie najlepszych terenów inwestycyjnych	Wzrost powiązań funkcjonalnych wewnątrz obszaru Rozszerzanie oddziaływania na obszary sąsiednie
Kreatywna aktywność	Współpraca sieciowa na arenie krajowej i międzynarodowej	-
Mocne fundamenty	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, Purda i Stawiguda (Mapa 19).

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 19. OSI MOF Olsztyna



Źródło: opracowanie własne na podstawie PZPW W-M.

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

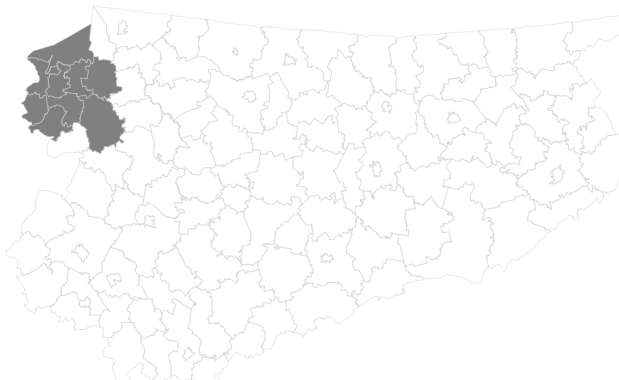
Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
Kompetencje przyszłości	Wzmocnione funkcje metropolitalne Olsztyna Silna pozycja we wdrażaniu przemysłu 4.0 Bardzo dobrze rozwinięte funkcje ośrodka akademickiego Liczne projekty współpracy sieciowej	Regionalne funkcje edukacyjne i wzmocniania zasobów pracy Zapobieganie emigracji mieszkańców z województwa poprzez konkurencyjną ofertę edukacyjną Rozwinięte funkcje miast – ośrodków lokalnych (edukacyjne i usługi społeczne)
Inteligentna produktywność	Silnie rozwinięte inteligentne specjalizacje (biznes, nauka i otoczenie biznesu) Wysoka atrakcyjność zamieszkania w skali krajowej (praca, edukacja, możliwości wypoczynkowe) Rozwinięta przedsiębiorczość kreatywnie wykorzystująca dziedzictwo gospodarcze wielokulturowej społeczności regionu	Rozwój powiązań funkcjonalnych w ramach MOF i z pozostałymi gminami powiatu olsztyńskiego Zapobieganie emigracji mieszkańców z województwa poprzez konkurencyjną ofertę pracy
Kreatywna aktywność	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
Mocne fundamenty	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 20):

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

Mapa 20. 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
Kompetencje przyszłości	Wzmocnione funkcje ośrodka subregionalnego (gospodarcze, edukacyjne, kulturowe i medyczne) Silna pozycja we wdrażaniu przemysłu 4.0	Ponadlokalne funkcje edukacyjne i ochrony zdrowia Zapobieganie emigracji mieszkańców z województwa poprzez konkurencyjną ofertę edukacyjną
Inteligentna produktywność	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
Kreatywna aktywność	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
Mocne fundamenty	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

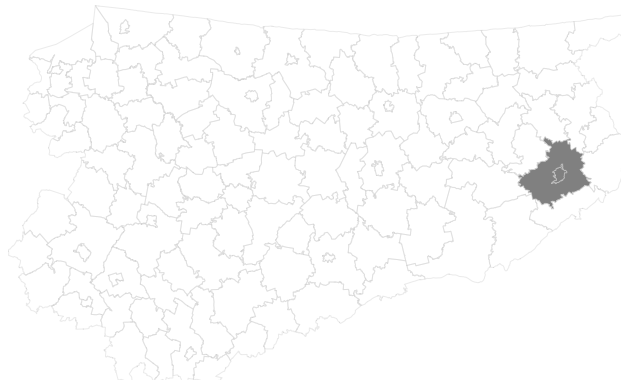
6.4. OSI MOF Elku

Obszar strategicznej interwencji MOF Elku obejmuje miast Elk oraz gminę wiejską Elk (Mapa 21)

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 21. OSI MOF Elku



Źródło: opracowanie własne na podstawie PZPW W-M.

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

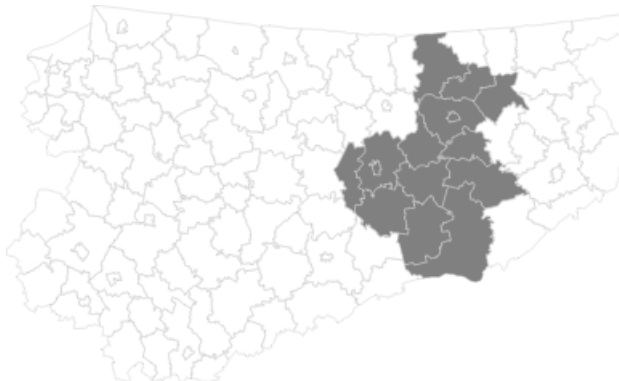
Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
Kompetencje przyszłości	Rozwinięte funkcje edukacyjne ośrodka subregionalnego Silna pozycja we wdrażaniu przemysłu 4.0 Wysoka jakość usług	Ponadlokalne funkcje edukacyjne Zapobieganie wymywania mieszkańców z województwa poprzez konkurencyjną ofertę edukacyjną
Inteligentna produktywność	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
Kreatywna aktywność	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
Mocne fundamenty	Bardzo dobra dostępność komunikacyjna Elku. Dobra dostępność komunikacyjna zewnętrzna i wewnętrzna	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 22):

- ✓ 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 22. 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

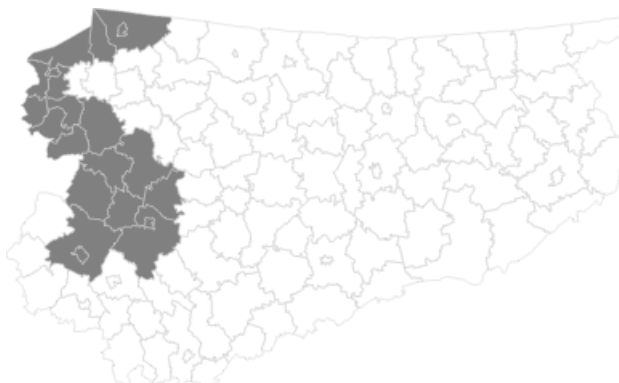
Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
Kompetencje przyszłości	Silne organizacje społeczne i świadczące usługi turystyczne Rozwinięte kompetencje kluczowe i programy podnoszące kwalifikacje mieszkańców Rozwinięta e-administracja Kompetentne instytucje otoczenia biznesu wspierające lokalny biznes Zorganizowany system wsparcia i opieki nad seniorami Aktywne lokalne centra/ośrodki kultury Aktywne i wyposażone służby ratownicze	Powiązania funkcjonalne z gminami spoza OF, które nie należą do żadnego OSI
Inteligentna produktywność	Konkurencyjne usługi Konkurencyjne firmy należące do inteligentnych specjalizacji oraz odtwarzające gospodarcze dziedzictwo obszaru Rozwinięta całoroczna przedsiębiorczość oraz uruchamianie start-upów Całoroczna oferta turystyki aktywnej oparta o kompletne produkty turystyczne	-
Kreatywna aktywność	Dobrze rozwinięta infrastruktura aktywności społecznej, kulturalnej i edukacyjnej Rozwinięta współpraca sieciowa pomiędzy jst, lokalnym biznesem i NGO	Rozwój współpracy poszerzający zasięg Stowarzyszenia WJM
Mocne fundamenty	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 Rozwinięta infrastruktura aktywnego wypoczynku	Ład przestrzenny Rozbudowa systemu dróg wodnych oraz lokalnych szlaków wodnych Zintegrowany komunikacyjnie obszar WJM Rozbudowa systemu szlaku rowerowego mazurskiej pętli rowerowej Ochrona mazurskiego krajobrazu

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, Łukta, Markusy, Małdyty, Ostróda, Rychliki.

Mapa 23. OSI Niebieski Zachód



Źródło: opracowanie własne na podstawie PZPW.

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
Kompetencje przyszłości	Rozwinięte kompetencje kluczowe i programy podnoszące kwalifikacje mieszkańców Rozwinięta e-administracja Silne organizacje społeczne i okołobiznesowe	Rozwinięte powiązania funkcjonalne wewnątrz obszaru oraz włączające gminy sąsiadujące (edukacja, turystyka, rynek pracy)
Inteligentna produktywność	Konkurencyjne usługi, w tym w obszarze srebrnej gospodarki Konkurencyjne firmy należące do inteligentnych specjalizacji Rozwinięta przedsiębiorczość Status uzdrowiska (Miłomłyn, Frombork)	Wzrost znaczenia powiązań gospodarczych wewnątrz obszaru
Kreatywna aktywność	Dobrze rozwinięta infrastruktura aktywności społecznej Rozwinięta współpraca sieciowa	-
Mocne Fundamenty	Wysoki kapitał społeczny budowany w oparciu o projekty współpracy włączające różne grupy mieszkańców Bezpieczeństwo przeciwpowodziowe Wysokie wykorzystanie OZE i czyste środowisko przyrodnicze Dobra dostępność komunikacyjna zewnętrzna i wewnętrzna Uzupełnione braki w zakresie infrastruktury technicznej	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 czerwca 2019 r. sieć tworzą następujące miasta: Barczewo, Bartoszyce, Biskupiec, Bisztynek, Braniewo, Dobra Miasto, Działdowo, Gołdap, Górowo Iławeckie, Jeziorany, Lidzbark, Lidzbark Warmiński, Lubawa, Nidzica, Nowe Miasto Lubawskie, Olsztynek, Orneta, Pasym, Reszel, Ryn, Sępól.

Do listy dołączy miejscowość Wydminy po uzyskaniu statusu miasta.

Kryterium wyboru: przynależność miasta do 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.

Mapa 24. OSI Miasta CITTASLOW



Źródło: opracowanie własne.

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

Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
Kompetencje przyszłości	Rozwinięte relacje edukacja – rynek pracy Rozwinięte kompetencje kluczowe i programy podnoszące kwalifikacje mieszkańców Rozwinięta e-administracja Rozwinięte nowoczesne usługi w obszarze srebrnej ekonomii	Rozwinięte funkcje miast – ośrodków lokalnych (edukacyjne i usługi społeczne)
Inteligentna produktywność	Dobrze przygotowana oferta inwestycyjna Rozwinięta przedsiębiorczość kreatywnie wykorzystująca dziedzictwo gospodarcze wielokulturowej społeczności regionu	Rozwinięte funkcje miast – ośrodków lokalnych (warunki dla prowadzenia biznesu)
Kreatywna aktywność	Korzystne warunki dla włączenia społecznego	Rozwinięte funkcje miast – ośrodków lokalnych (kultura, opieka medyczna)
Mocne fundamenty	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 25. OSI EGO



Źródło: opracowanie własne.

Kryterium wyboru:

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

Uzasadnienie: zawiązana w 2004 r. współpraca gmin i powiatów w ramach Stowarzyszenia EGO Kraina Bociana powinna przynieść działania o charakterze ponadlokalnym wzmacniające powiązania funkcjonalne na linii północ – południe i wschód – zachód w oparciu o subregionalne znaczenie Ełku.

Tabela 8. Cele strategiczne a OSI EGO – perspektywa 2030

Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
Kompetencje przyszłości	Dobre relacje edukacja – biznes Silne instytucje i organizacje świadczące wysokiej jakości usługi Rozwinięta e-administracja	Rozwinięte powiązania funkcjonalne oparte o sprawną współpracę wewnątrz obszaru EGO oraz z otoczeniem (oświata, rynki pracy, usługi społeczne)
Inteligentna produktywność	Konkurencyjne firmy należące do inteligentnych specjalizacji Spójna oferta inwestycyjna i sprawne instytucje otoczenia biznesu Rozwinięte funkcje uzdrowiskowe i okołodrowotne Rozwinięta przedsiębiorczość	Rozwinięta współpraca gospodarcza z Suwałkami i Augustowem (inicjatywa EGO SA), samorządami Wielkich Jezior Mazurskich i samorządami Dorzecza Biebrzy (m.in. Grajewo, Rajgród) Rozwinięte powiązania gospodarcze wzdłuż Via Baltica i Rail Baltica
Kreatywna aktywność	Liczne programy integracji włączające osoby w różnym wieku, niezależnie od sytuacji życiowej i materialnej oraz stanu zdrowia Dobrze rozwinięta infrastruktura aktywności społecznej	Zaktywizowane obszary wiejskie oraz miejsko-wiejskie Rozwinięte powiązania funkcjonalne w sferze kultury, edukacji, sportu i rekreacji oraz turystyki
Mocne fundamenty	Liczne projekty współpracy budujące kapitał społeczny Zrealizowane kluczowe inwestycje komunikacyjne (drogowe, kolejowe i pieszo-rowerowe) Wysokiej jakości środowisko przyrodnicze Rozwinięte i innowacyjne powiązania i mechanizmy gospodarcze wykorzystujące 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 2030 jako ośrodki średniej wielkości tracące funkcje społeczno-gospodarcze.

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

Mapa 26. 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

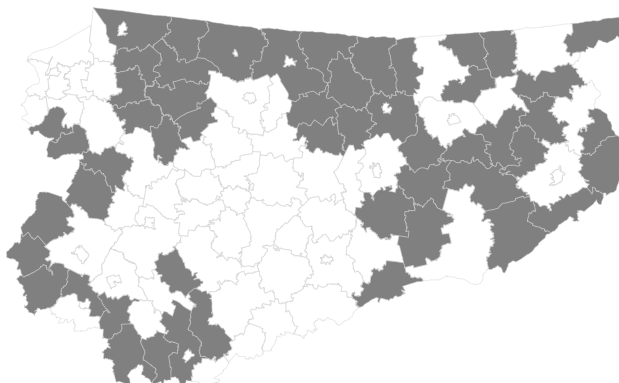
Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
Kompetencje przyszłości	Dobre relacje edukacja – biznes Profesjonalne zarządzanie w urzędach miejskich Usługi publiczne na wysokim poziomie Rozwinięta e-administracja	Rozwinięte relacje funkcjonalne między miastami a ich najbliższym otoczeniem (edukacja, rynek pracy)
Inteligentna produktywność	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)
Kreatywna aktywność	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)
Mocne fundamenty	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 27):

- ✓ gminy miejsko-wiejskie: Biała Piska, Bisztynek, Kisielice, Korsze, Lidzbark, Mikołajki, Miłakowo, Ornet, Orzysz, Pieniężno, Reszel, Ruciane-Nida, Ryn, Sępopol, 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 27. OSI Obszary marginalizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie SOR.

Kryterium wyboru: gminy wskazane w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju oraz Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 jako obszary zagrożone trwałą marginalizacją.

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

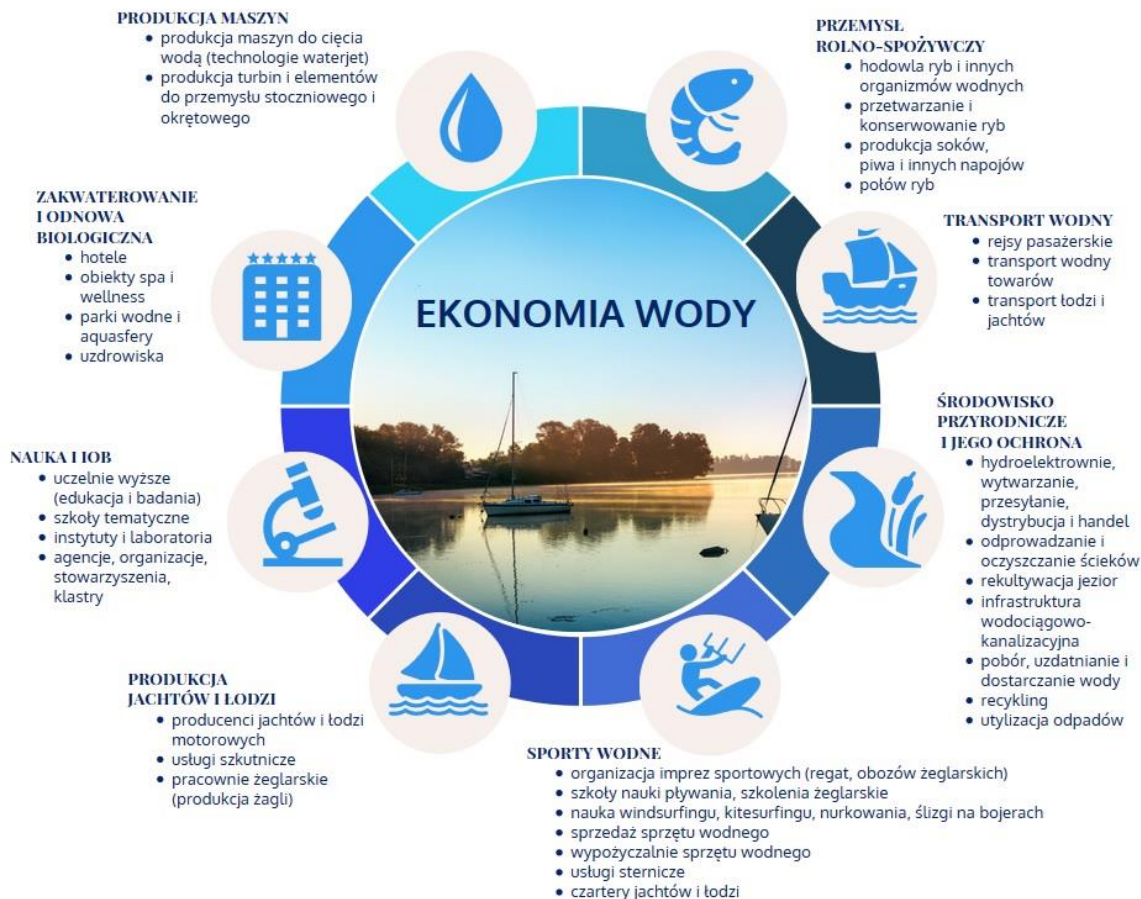
Tabela 10. Cele strategiczne a OSI Obszary marginalizacji – perspektywa 2030

Cel strategiczny	Oczekiwane efekty interwencji	Oczekiwana zmiana przestrzenna
Kompetencje przyszłości	Dobra dostępność do usług publicznych o wysokiej jakości Odnowione funkcje obszarów zdegradowanych Rozwinięta e-administracja	Sieć centrów rozwoju lokalnego
Inteligentna produktywność	Włączenie w inteligentne specjalizacje regionu Przedsiębiorcze dzieci i młodzież Rozwinięta ekonomia społeczna Status uzdrowiska (gmina wiejska Górowo Iławeckie)	-
Kreatywna aktywność	Osoby starsze włączone w programy aktywności społecznej Aktywne i efektywne partnerstwa lokalne i ponadlokalne	Przygotowane tereny zgodne z polityką przestrzenną uwzględniająca suburbanizację
Mocne fundamenty	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. Przykładowe elementy każdej ze zidentyfikowanych specjalizacji obrazują poniższe schematy:





Ponadto wskazano pięć istotnych zagadnień horyzontalnych. Poprawa sytuacji w tych obszarach determinuje rozwój podmiotów gospodarczych funkcjonujących w zidentyfikowanych regionalnych inteligentnych specjalizacjach. Są to: technologie informacyjno-komunikacyjne, finansowanie, logistyka, targi i promocja, bezpieczeństwo.

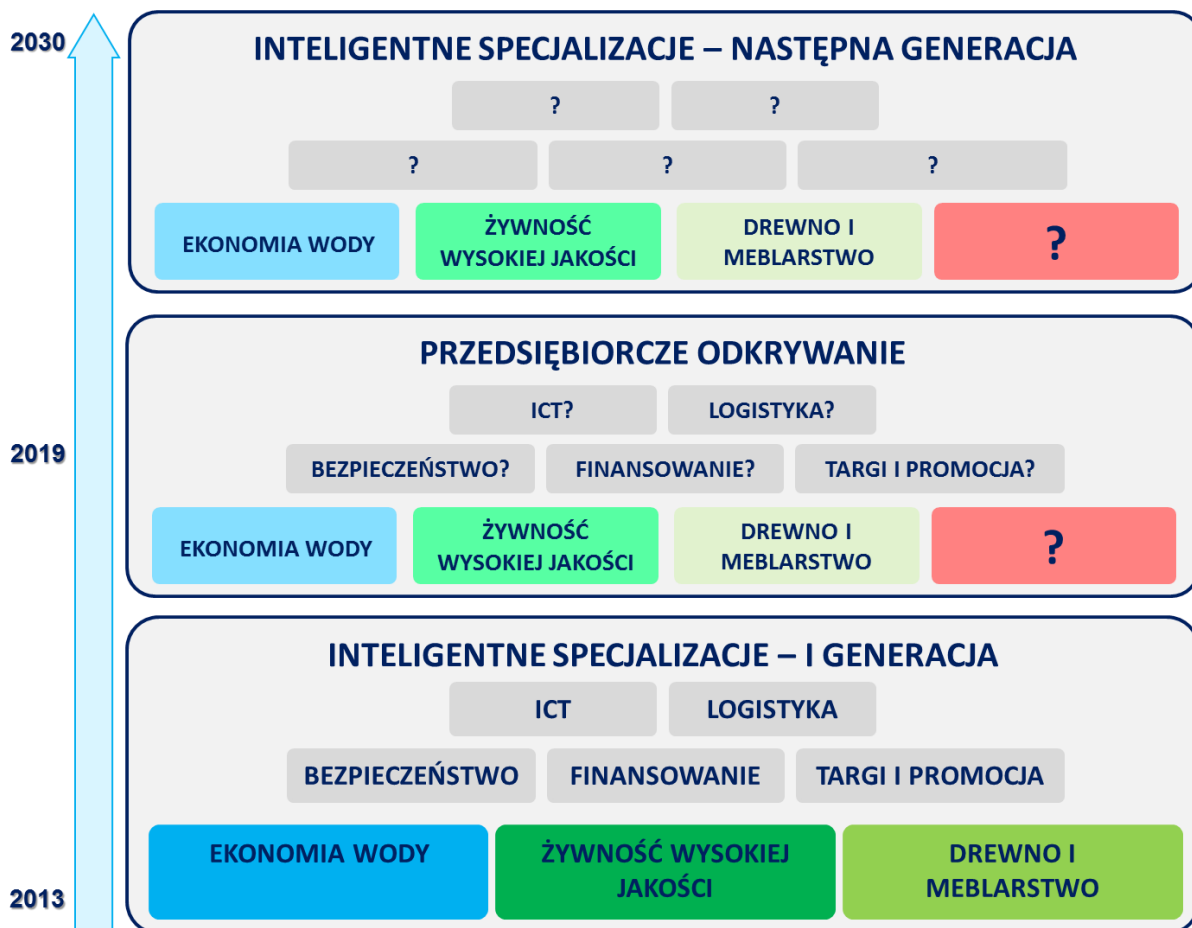


Opisany w części diagnostycznej popyt na wsparcie z RPO WiM właśnie w tak szeroko zakrojonych specjalizacjach w lata 2013-2019 obrazuje trafność dokonanego wówczas wyboru. Polityka koncentracji na tych obszarach gospodarczych, które mają potencjał do tworzenia przewag konkurencyjnych regionu będzie więc 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).

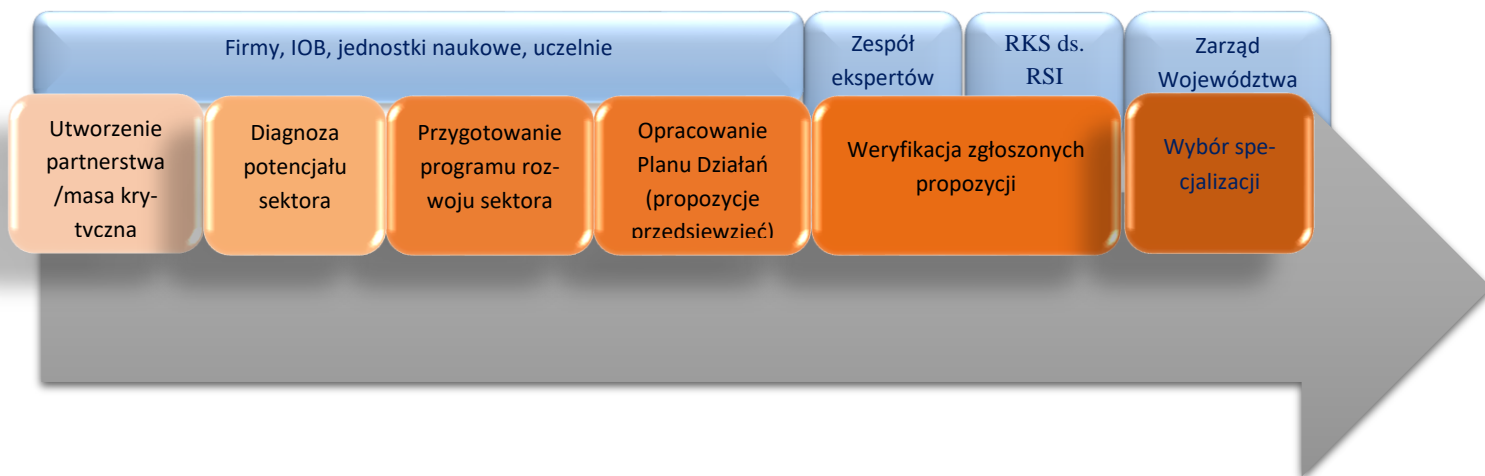
Rysunek 5. Proces przedsiębiorczego odkrywania – w kierunku transformacji inteligentnej specjalizacji



W ramach przedsiębiorczego odkrywania przeprowadzone zostaną prace analityczne dostarczające materiału dowodowego potwierdzającego pojawienie się w gospodarce rzeczywistej 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. Potencjalne nowe inteligentne specjalizacje, bądź rozszerzenie zakresu dotychczas zidentyfikowanych znajdą odzwierciedlenie w uzupełniającym opracowaniu – dokumencie aktualizowanym odpowiednio do zmieniającej się sytuacji. 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.

Rysunek 6. Od partnerstwa do specjalizacji – proces wyłaniania inteligentnych specjalizacji w województwie warmińsko-mazurskim



8. Cele Strategii Warmińsko-Mazurskie 2030 a dokumenty rządowe

Relacje między strategią rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego a najważniejszymi strategiami krajowymi z punktu widzenia rozwoju regionalnego służą odpowiedzi na pytania o spójność polityki rozwojowej oraz kierunek, w jakim region chciałby wspierać rozwój kraju. Niżej przedstawione tabele prezentują te związki.

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju 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 i kompetencje	*	*	*	*	*				
Nowoczesne usługi	*	*	*		*				
Profesjonalne organizacje	*	*	*		*				
Satysfakcjonująca praca	*	*							
Inteligentne specjalizacje	*	*						*	*
Wysoka konkurencyjność	*	*							
Inspirująca twórczość		*							
Efektywna współpraca		*		*	*				
Ukształtowana tożsamość		*		*					
Silny kapitał społeczny		*		*					
Optymalna infrastruktura		*	*		*	*	*		*
Wyjątkowe 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.

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030 wyznacza trzy cele szczegółowe rozwoju:

I – Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym

II – Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych

III – Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie

Tabela 12. Zbieżność celów operacyjnych Strategii Warmińsko-Mazurskie 2030 z celami szczegółowymi i kierunkami interwencji Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030

Cele operacyjne Strategii Warmińsko-Mazurskie 2030	Cele szczegółowe Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030											
	Cel 1. Zwiększenie spójności rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i przestrzennym					Cel 2. Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych			Cel 3. Podniesienie jakości zarządzania i wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie			
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4
Użyteczne kwalifikacje i kompetencje	*	*		*		*	*					
Nowoczesne usługi	*	*		*	*	*	*		*		*	*
Profesjonalne organizacje	*	*				*	*				*	
Satysfakcjonująca praca	*	*		*		*	*					
Inteligentne specjalizacje		*				*	*	*				
Wysoka konkurencyjność	*	*								*		*
Inspirująca twórczość					*	*		*				
Efektywna współpraca	*	*				*				*		
Ukształtowana tożsamość	*			*		*						
Silny kapitał społeczny	*	*		*		*				*	*	
Optymalna infrastruktura rozwoju	*	*		*	*							
Wyjątkowe środowisko przyrodnicze	*	*		*	*	*			*			

Kierunki interwencji Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030:

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

(2.1) – Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego; (2.2) – Wspieranie przedsiębiorczości na szczeblu regionalnym i lokalnym; (2.3) – Innowacyjny rozwój regionu i doskonalenie podejścia opartego na Regionalnych Inteligentnych Specjalizacjach

(3.1) – Wzmacnianie potencjału administracji na rzecz zarządzania rozwojem; (3.2) – Wzmacnianie współpracy i zintegrowanego podejścia do rozwoju na poziomie lokalnym, regionalnym i ponadregionalnym; (3.3) – Poprawa organizacji świadczenia usług publicznych; (3.4) – Efektywny i spójny system finansowania polityki regionalnej.

Źródło: opracowanie własne.

Poza KSRR 2030 na poziomie krajowym przygotowuje się jeszcze 8 strategii rozwoju (tzw. „innych strategii rozwoju” w rozumieniu ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju) realizujących SOR, tj.:

1. Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa 2030,

2. Strategia Zrównoważonego Rozwoju Transportu do 2030 roku,
3. Polityka ekologiczna państwa 2030,
4. Strategia Produktywności,
5. Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego,
6. Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030,
7. Polityka energetyczna Polski do 2040 roku,
8. Strategia Sprawne i Nowoczesne Państwo 2030.

Trzy pierwsze z wymienionych zostały zatwierdzone przez Radę Ministrów, a nad pięcioma pozostałymi trwają prace rządowe.

9. System realizacji

Niniejsza strategia jest w swym założeniu strategią rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego, a nie strategią tylko samorządu województwa. Zatem za jej realizację odpowiada wiele podmiotów. Przede wszystkim odpowiedzialny za jej opracowanie Zarząd Województwa. W nie mniejszym jednak stopniu zależy od działań innych podmiotów funkcjonujących na terenie województwa warmińsko-mazurskiego, jak i poza nim. Są one zaangażowane w proces jej wdrażania w obszarze swoich kompetencji. Dlatego system realizacji strategii uwzględnia szerokie otoczenie regionu, w tym międzynarodowe, politykę innych województw, a także różnorodność instytucjonalną i organizacyjną wewnątrz województwa.

Tabela 13. Realizacja strategii w kontekście różnych poziomów instytucjonalnych.

Poziom instytucjonalny	Związek z realizacją Strategii
Otoczenie międzynarodowe, Unia Europejska	Strategia będzie realizowana z uwzględnieniem najważniejszych trendów w gospodarce światowej oraz szeregu uwarunkowań wynikających z dokumentów strategicznych przyjmowanych przez międzynarodowe instytucje (m.in. <i>Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju</i> przyjęta przez Organizację Narodów Zjednoczonych we wrześniu 2015 r.). Wyznaczone kierunki działań na poziomie Unii Europejskiej (Strategia Europa 2020, Strategia Morza Bałtyckiego) są również kierunkami istotnymi dla warmińsko-mazurskiego. Co prawda Unia Europejska nie zaproponowała klasycznego dokumentu strategicznego uwzględniającego nowe wyzwania oraz cele zrównoważonego rozwoju Wspólnoty do roku 2030. Jednakże pojawiają się inicjatywy typu Europejski Zielony Ład (Green Deal), których województwo nie może ignorować. Strategia będzie także realizowana w oparciu o współpracę i rozwój kontaktów z Obwodem Kaliningradzkim Federacji Rosyjskiej, czemu będą pomagać programy i projekty międzynarodowe.
Polityki krajowe	Strategia bezpośrednio lub pośrednio odwołuje się do najważniejszych dokumentów planistycznych w Polsce. Województwo oczekuje, że część strategicznych inwestycji istotnych dla Warmii i Mazur realizowana będzie w ramach polityk sektorowych i polityki regionalnej państwa. Osiągnięcie celów Strategii w zdecydowanej mierze będzie zależało od efektywności wykorzystania środków pochodzących z Unii Europejskiej. Realna alokacja funduszy europejskich będzie konsekwencją z jednej strony stosowanych algorytmów podziału tych środków, z drugiej zaś mobilizacji społecznej i politycznej ukierunkowanej na przeciwstawienie się marginalizacji regionów peryferyjnych oraz wspieranie konkurencyjności Warmii i Mazur.
Polityki innych województw	Realizacja Strategii wymaga podejmowania zagadnień problemowych na styku województw, ale również poszukiwania nowych i doskonalenia dotychczasowych form współpracy międzywojewódzkiej. Kluczowymi kierunkami współpracy będą działania w regionie Morza Bałtyckiego i w Polsce Wschodniej.
Polityka samorządu województwa	Samorząd województwa pełni w cyklu wdrażania Strategii funkcję podmiotu zarządzającego procesami rozwoju, z jednej strony w sferze bezpośrednich kompetencji, a z drugiej jako inicjator/animator działań innych podmiotów zaangażowanych w osiągnięcie celów rozwojowych. Szczególną rolę pełniło

	<p>będzie Warmińsko-Mazurskie Forum Terytorialne, zapewniając przestrzeń do dyskusji strategicznej wokół polityki rozwoju regionu oraz przepływ wiedzy i informacji. Warmińsko-Mazurskiemu Forum Terytorialnemu poświęcono odrębny rozdział opisujący system monitoringu i ewaluacji Strategii. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego jest najważniejszym dokumentem planistycznym w województwie. Jej realizacja wymaga konsekwencji w podejmowaniu decyzji i koordynacji działań w różnych obszarach, dla których opracowywane są sektorowe/ponadlokalne/lokalne plany rozwojowe. Powinny one być zbieżne ze Strategią, operacjonalizować jej cele w sposób umożliwiający efektywne wykorzystanie środków publicznych/prywatnych na rozwój województwa.</p>
Polityki samorządów lokalnych	<p>W Strategii zaplanowano kierunki działań wspierające rozwój lokalny. Ich realizacja wymaga przede wszystkim aktywności i współpracy w różnych układach samorządów lokalnych i regionalnego. Oznacza to poszukiwanie synergii oraz budowanie kapitału zaufania w regionie. Strategia powinna być wykorzystywana przez samorzady lokalne jako narzędzie wsparcia realizacji własnych celów rozwojowych, przy jednoczesnym zrozumieniu, że instrumenty rozwoju na poziomie regionu są dość ograniczone i wymagać będą zarówno koncentracji tematycznej, jak i terytorialnej.</p>
Organizacje biznesowe i pozarządowe	<p>Strategia województwa, podobnie jak inne strategie przygotowywane przez instytucje publiczne, dotyka zagadnień różnych organizacji, w tym biznesu. Rozwój społeczno-gospodarczy województwa zależy, i będzie to akcentowane w realizacji tej Strategii, od współpracy publiczno-prywatnej na rzecz regionu. Szczególne miejsce w budowaniu klimatu zaufania będzie miała aktywność samorządów i organizacji gospodarczych oraz pozarządowych, z którymi korespondować będzie otwartość samorządu województwa.</p>
Mieszkańcy regionu	<p>To pojedynczy mieszkańcy regionu przyczyniają się do realizacji działań i konkretnych projektów wpisujących się w Strategię. Najczęściej czynione jest to poprzez jednostkowe wykorzystywanie instrumentów polityk i programów publicznych, ale również poprzez codzienne działania w celu rozwoju własnego biznesu lub własnej aktywności społecznej. Realizacja Strategii wymaga wysokiego kapitału społecznego, ale również będzie ten kapitał wspierała.</p>

10. System monitoringu i ewaluacji

Województwo warmińsko-mazurskie prowadzi od 2000 r. monitoring realizacji Strategii, z którego sporządzane są raporty okresowe. Służy temu 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 są zbierane w cyklu corocznym i częściowo będą wykorzystywane do opracowania raportu o stanie województwa⁹. Raport okresowy z realizacji Strategii będzie opracowywany nie rzadziej niż co trzy lata. Dodatkowo, w zależności od potrzeb, będą przygotowywane raporty pogłębiające wiedzę w różnych obszarach tematycznych (np. cykliczne raporty w zakresie inteligentnych specjalizacji).

Raport ma dostarczać informacji Zarządowi Województwa Warmińsko-Mazurskiego na temat zmian w sytuacji społeczno-gospodarczej w regionie oraz stopnia osiągnięcia celów przyjętych w Strategii. Umożliwi to bieżące reagowanie, by lepiej podejmować decyzje w zakresie rozwoju województwa.

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. Dwóch Wiceprzewodniczących - przedstawiciel Urzędu Statystycznego w Olsztynie oraz przedstawiciel Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie;
 - C. Reprezentacja m.in.:
 - a) Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego;
 - b) podmiotów wskazanych przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego spośród:
 - instytucji naukowych, badawczych i rozwojowych.
 - jednostek samorządu terytorialnego,
 - partnerów społecznych i gospodarczych,
 - organizacji pozarządowych,
 - administracji rządowej w województwie,
 - c) Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie wskazana przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego.
 - D. Inne osoby wskazane imiennie przez Zarząd Województwa.

Zakres odpowiedzialności Warmińsko-Mazurskiego Forum Terytorialnego obejmuje:

⁹ Raport opracowywany na mocy art.34a ustawy z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa.

- ✓ 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;
 - b) **inne jednostki organizacyjne województwa:** m.in. Wojewódzki Urząd Pracy; Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie;
 - 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; instytucje naukowe; służby nadzoru i kontroli.

10.2. Tryb i harmonogram

Raport z realizacji Strategii przygotowywany jest zgodnie z poniższym harmonogramem, nie rzadziej niż co trzy lata. Pierwszy raport powstanie w roku 2021.

Raporty powinny dotyczyć realizacji celów i kierunków działań w monitorowanym okresie. Wskaźniki kontekstowe, bazujące na statystyce publicznej, ze względu na zbyt późną publikację, stanowić mogą jedynie tło statystyczne.

Harmonogram monitoringu

Zadanie	Termin
Zebranie danych w bazie SMS (corocznie)	do 1 marca
Opracowanie raportu okresowego z realizacji Strategii (nie rzadziej niż co trzy lata)	do 31 maja
Dyskusja wniosków z informacji o realizacji Strategii podczas posiedzenia Warmińsko-Mazurskiego Forum Terytorialnego (nie rzadziej niż co trzy lata)	do 30 czerwca
Przyjęcie Raportu okresowego z realizacji Strategii przez Sejmik Województwa Warmińsko-Mazurskiego (nie rzadziej niż co trzy lata)	do 30 sierpnia

10.3. Założenia dotyczące wskaźników realizacji Strategii

System Monitorowania Strategii zakłada wykorzystanie różnych źródeł informacji, służących jak najlepszej ocenie wdrażania Strategii.

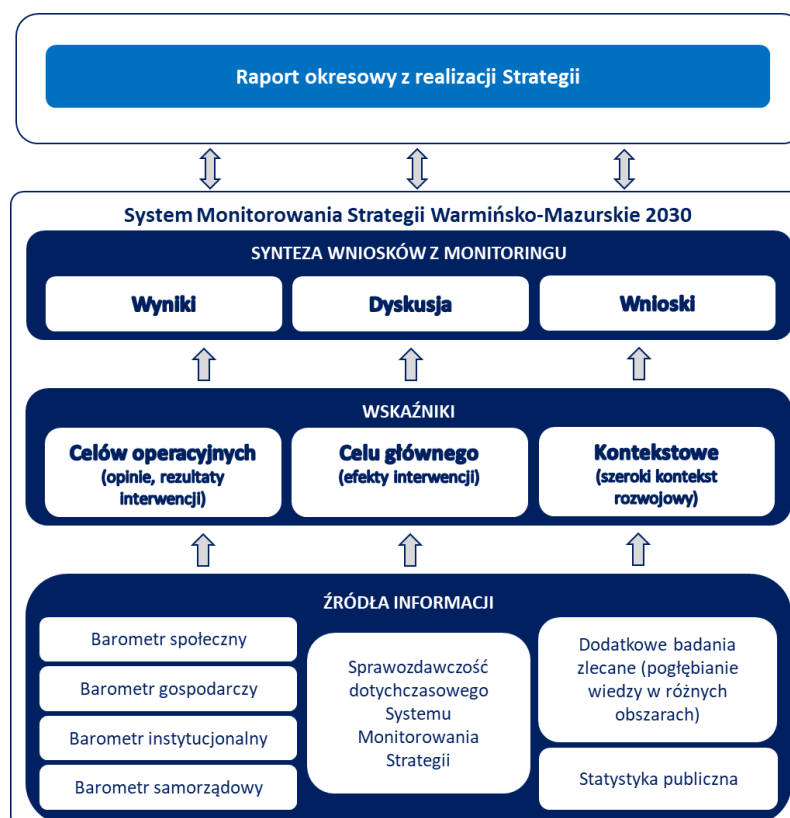
Źródła informacji

Najważniejszym źródłem informacji wykorzystywanych w ocenie stopnia realizacji Strategii pozostaje dotychczasowy **System Monitorowania Strategii**, oparty o sprawozdawczość jednostek podległych Zarządowi Województwa Warmińsko-Mazurskiego oraz organizacji czynnie uczestniczących we wdrażaniu działań w ramach Strategii.

Nowym elementem wzbogacającym wiedzę o realizacji Strategii będą barometry, czyli coroczne badania opinii różnych środowisk, reprezentatywne i realizowane przy zastosowaniu tej samej metodologii. Przewiduje się następujące badania:

- Barometr społeczny (BS) – badanie opinii reprezentatywnej dla każdego podregionu grupie mieszkańców;

Rys. X. Monitoring Strategii Warmińsko-Mazurskie 2030 – źródła danych i system wskaźników



Źródło: opracowanie własne.

- Barometr gospodarczy (BG) – badanie opinii przedsiębiorców (istotny będzie dobór ze względu na udział w inteligentnych specjalizacjach oraz wielkość firm);
- Barometr instytucjonalny (BI) – badanie reprezentatywnej grupy instytucji i organizacji działających na rzecz rozwoju regionalnego i lokalnego w województwie;
- Barometr samorządowy – lokalny (BL) – badanie pełne samorządów gminnych i powiatowych w województwie.

Ponadto w monitorowaniu Strategii będą uwzględniane wybrane dane pochodzące ze statystyki publicznej oraz informacje pozyskane w trakcie dodatkowych badań zleczanych, związanych z koniecznością pogłębiania wiedzy w różnych obszarach tematycznych (np. inteligentne specjalizacje).

Struktura wskaźników

Wskaźniki służące ocenie realizacji Strategii dzielą się na trzy grupy:

- **wskaźniki kontekstowe:** są to wskaźniki opisujące sytuację społeczno-gospodarczą w województwie w zakresie najbardziej zbliżonym do celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych;
- **wskaźniki celu głównego:** są to wskaźniki bezpośrednio odnoszące się do celu głównego Strategii, obrazują zmiany zachodzące w spójności w wymiarze społecznym, gospodarczym i terytorialnym;
- **wskaźniki celów operacyjnych:** są to wskaźniki w możliwie najbardziej zbliżony sposób odnoszące się do konkretnych celów operacyjnych, dlatego pochodzą głównie z barometrów opinii. W małym zakresie całość uzupełniają wybrane wskaźniki ze statystyki publicznej. Istotą tego poziomu wskaźników jest próba odzwierciedlenia zakresu zmian wywoływanych przez działania w ramach realizacji poszczególnych celów operacyjnych.
- **wskaźniki działań:** są to konkretne wskaźniki nakładów i produktów, wykorzystywane w SMS dla scharakteryzowania konkretnych działań (np. poniesione koszty, długość zrealizowanej infrastruktury; liczba szkoleń). Szczegółowy zestaw wskaźników działań zawiera SMS.

Nie przewiduje się odrębnego zestawu wskaźników dla celów strategicznych, zakładając, że odpowiedź na pytanie, czy i w jakim zakresie realizowany jest dany cel strategiczny będzie pochodną uzyskanych wartości wskaźników na poziomie celów operacyjnych.

Monitoring Strategii, wzorem dokumentów rządowych, zakłada w większości przypadków opisowy sposób prezentacji wartości docelowych. Dla części wskaźników opartych o dane ze statystyki publicznej wartości docelowe są bardziej skonkretyzowane, w pozostałych przypadkach określone zostały oczekiwane tendencje zmiany. Wartość bazowa wskaźników pochodzących z barometrów opinii zostanie wyliczona w ramach pierwszego badania w roku 2020. Dla wskaźników pochodzących z SMS nie określa się wartości bazowej oraz docelowej – wskaźniki te służą monitorowaniu działań podjętych w celu realizacji Strategii, a nie monitorowaniu stopnia osiągnięcia celów.

Tabela X. Wskaźniki celu głównego

Wskaźniki celu głównego	Źródło	Miara	Wartość bazowa	Wartość docelowa (2025)	Wartość docelowa (2030)
PKB na mieszkańca jako % średniej krajowej	GUS	%	68,7 (2018 ¹⁰)	69,2	70,0
Udział aktywnych zawodowo w wieku produkcyjnym w ogóle mieszkańców w wieku produkcyjnym ¹¹ (dane BAEL)	GUS	%	70,3 (2018 ¹²)	72,0	72,5
Wskaźnik dostępności komunikacyjnej (wskaźnik złożony) ¹³	Badanie własne	min.	160 (2019)	155	150

¹⁰ Dane wstępne na koniec 2018 r.

¹¹ Wg GUS jest to współczynnik aktywności zawodowej ludności w wieku produkcyjnym

¹² Dane wstępne na koniec 2018

¹³ Suma średnich czasów dojazdu do Olsztyna z miast powiatowych województwa drogami oraz koleją.

Wskaźniki celów operacyjnych w celu strategicznym **Kompetencje przyszłości**

Cele operacyjne	Źródło	Miara	Wartość bazowa	Wartość docelowa (2030) ¹⁴
Użyteczne kwalifikacje i kompetencje				
% mieszkańców twierdzących, że posiadane przez nich kwalifikacje i kompetencje zawodowe są użyteczne na rynku pracy.	BS	%	badanie 2020	wzrost
% przedsiębiorców twierdzących, że w regionie nie ma problemu z zatrudnieniem pracowników o wymaganych kwalifikacjach i kompetencjach	BG	%	badanie 2020	wzrost
Liczba osób przeszkolonych	SMS	Liczba	*	*
Liczba projektów i/lub inicjatyw na rzecz wzrostu kwalifikacji zawodowych mieszkańców regionu	SMS	Liczba	*	*
Osoby dorosłe w wieku 25-64 lata uczestniczące w kształceniu lub szkoleniu, jako % ogółu	GUS	%	3,2 (2018)	wzrost
Nowoczesne usługi				
% mieszkańców zadowolonych z poziomu dostępności usług społecznych	BS	%	badanie 2020	wzrost
% przedsiębiorców zadowolonych z poziomu usług biznesowych w regionie	BG	%	badanie 2020	wzrost
Liczba projektów i/lub inicjatyw (na rzecz rozwoju usług społecznych)	SMS	Liczba	*	*
Liczba projektów i/lub inicjatyw (na rzecz rozwoju usług biznesowych)	SMS	Liczba	*	*
Odsetek dzieci do lat 3 objętych opieką żłobkową	GUS	%	6,9 (2018)	wzrost
Zgony niemowląt na 1000 urodzeń żywych	GUS	Liczba	4,2 (2018)	spadek
Odsetek jednostek administracji publicznej umożliwiających obywatelom udział w głosowaniach i konsultacjach społecznych online ¹⁵	GUS	%	28,5 (2018)	wzrost
Profesjonalne organizacje				
% IOB twierdzących, że w ostatnim roku podniosły jakość oferowanych usług	BIOB	%	badanie 2020	wzrost
% przedsiębiorców twierdzących, że IOB świadczą usługi na dobrym, krajowym poziomie	BG	%	badanie 2020	wzrost
Liczba utworzonych organizacji	SMS	Liczba	*	*
Liczba projektów i/lub inicjatyw realizowanych we współpracy co najmniej dwóch instytucji otoczenia biznesu	SMS	Liczba	*	*
Przedsiębiorstwa otrzymujące zamówienia przez sieci komputerowe ¹⁶	GUS	%	7,1 (2017)	wzrost

¹⁴ Tendencja zmiany względem roku bazowego

* Dla wskaźników pochodzących z SMS nie określa się wartości bazowej oraz docelowej – wskaźniki te służą monitorowaniu działań podjętych w celu realizacji Strategii, a nie monitorowaniu określonych celów.

¹⁵ w % złożonych sprawozdań

¹⁶ Dotyczy przedsiębiorstw o liczbie pracujących co najmniej 10 osób

Wskaźniki celów operacyjnych w celu strategicznym **inteligentna produktywność**

Cele operacyjne	Źródło	Miara	Wartość bazowa	Wartość docelowa (2030) ¹⁷
Satysfakcjonująca praca				
% mieszkańców zadowolonych z wykonywanej obecnie pracy	BS	%	badanie 2020	wzrost
% mieszkańców twierdzących, że w województwie warmińsko-mazurskim można znaleźć satysfakcjonującą pracę	BS	%	badanie 2020	wzrost
Liczba projektów i/lub inicjatyw na rzecz przedsiębiorców	SMS	Liczba	*	*
Liczba projektów i/lub inicjatyw na rzecz rozwoju parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych, inkubatorów przedsiębiorczości	SMS	Liczba	*	*
Nowo zarejestrowane podmioty gospodarki narodowej na 10 tys. ludności	GUS	Liczba	86 (2018)	wzrost
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 1000 ludności	GUS	Liczba	63 (2018)	wzrost
Inteligentna specjalizacja				
% przedsiębiorców potwierdzających współpracę w danym roku ze środowiskiem nauki i B+R w województwie warmińsko-mazurskim	BG	%	badanie 2020	wzrost
% przedsiębiorców zadowolonych ze współpracy ze środowiskiem nauki i B+R w województwie warmińsko-mazurskim	BG	%	badanie 2020	wzrost
Liczba projektów i/lub inicjatyw na rzecz rozwoju inteligentnych specjalizacji	SMS	Liczba	*	*
Liczba projektów i/lub inicjatyw realizowanych we współpracy biznes – nauka	SMS	Liczba	*	*
Zatrudnienie w firmach z branż sklasyfikowanych do inteligentnych specjalizacji (jako % zatrudnienia w województwie ogółem) ¹⁸	GUS	%	46,62 (2018)	wzrost
Wartość dodana brutto w branżach powiązanych z inteligentnymi specjalizacjami jako % wartości dodanej brutto województwa ogółem (mierzona w cenach bieżących) ¹⁷	GUS	%	45,1 (2018)	wzrost
Wartość eksportu towarów zaliczanych do inteligentnych specjalizacji	KAS ¹⁹	mln zł	7 835,8 (2018)	wzrost pow. średniego wzrostu w kraju ²⁰
Wysoka konkurencyjność				
% przedsiębiorców twierdzących, że w danym roku wzmocnili swoją pozycję na rynkach międzynarodowych	BG	%	badanie 2020	wzrost
% przedsiębiorców twierdzących, że wsparcie, jakie otrzymują na poziomie lokalnym jest ważne z punktu widzenia ich celów rozwojowych	BG	%	badanie 2020	wzrost
Liczba projektów i/lub inicjatyw na rzecz przedsiębiorców	SMS	Liczba	*	*
Liczba projektów i/lub inicjatyw realizowanych we współpracy biznes – IOB (w tym administracja)	SMS	Liczba	*	*
Nowo zarejestrowane podmioty sektora prywatnego na 10 tys. ludności	GUS	Liczba	80 (2018)	powyżej średniej dla Polski Wschodniej
Wartość dodana brutto w cenach bieżących na jednego pracującego	GUS	zł	103 880 (2017)	wzrost

¹⁷ Tendencja zmiany względem roku bazowego

¹⁸ Dane obejmują podmioty prowadzące księgi rachunkowe, w których liczba pracujących wynosi 10 osób i więcej.

¹⁹ Krajowa Administracja Skarbowa

²⁰ Monitorowanie osiągania wartości docelowej wskaźnika w tym przypadku będzie polegało na porównaniu dynamiki zmian wartości w województwie i kraju.

Wskaźniki celów operacyjnych w celu strategicznym **kreatywna aktywność**

Cele operacyjne	Źródło	Miara	Wartość bazowa	Wartość docelowa (2030) ²¹
Inspirująca twórczość				
% mieszkańców twierdzących, że w swoim najbliższym otoczeniu może rozwijać własne zainteresowania	BS	%	badanie 2020	wzrost
% mieszkańców korzystających z lokalnej infrastruktury aktywizacji społecznej	BS	%	badanie 2020	wzrost
Liczba osób uczestniczących w projektach i/lub inicjatywach	SMS	Liczba	*	*
Liczba organizacji uczestniczących w projektach i/lub inicjatywach	SMS	Liczba	*	*
Liczba przedsiębiorstw zaliczanych do przemysłów kultury i kreatywnych	GUS	Liczba	Raport 2021 ²²	wzrost
Efektywna współpraca				
% mieszkańców deklarujących działania we współpracy z innymi osobami na rzecz społeczności lokalnych	BS	%	badanie 2020	wzrost
% samorządów lokalnych uznających nawiązane relacje współpracy na ważne z punktu widzenia ich celów rozwojowych	BL	%	badanie 2020	wzrost
Liczba projektów i/lub inicjatyw realizowanych z partnerami krajowymi i zagranicznymi	SMS	Liczba	*	*
Liczba organizacji uczestniczących w projektach i/lub inicjatywach	SMS	Liczba	*	*
Turyści zagraniczni korzystający z turystycznych obiektów noclegowych	GUS	Liczba	162 345 (2018)	wzrost
Ukształtowana tożsamość				
% mieszkańców twierdzących, że w ich otoczeniu osoby w jakikolwiek sposób wykluczone otrzymują rzeczywiste wsparcie ze strony władz regionalnych i lokalnych	BS	%	badanie 2020	wzrost
% mieszkańców utożsamiających się z województwem warmińsko-mazurskim	BS	%	badanie 2020	wzrost
Liczba osób uczestniczących w projektach i/lub inicjatywach	SMS	Liczba	*	*
Liczba organizacji uczestniczących w projektach i/lub inicjatywach	SMS	Liczba	*	*
Uczestnicy imprez zorganizowanych przez centra kultury, domy i ośrodki kultury, kluby i świetlice na 1000 osób	GUS	Liczba	1 317 (2018)	wzrost

²¹ Tendencja zmiany względem roku bazowego

²² Wartość bazowa zostanie podana po jej wyliczeniu przez GUS - w pierwszym raporcie z realizacji Strategii opracowanym w roku 2021

Wskaźniki celów operacyjnych w celu strategicznym **mocne fundamenty**

Cele operacyjne	Źródło	Miara	Wartość bazowa	Wartość docelowa (2030) ²³
Silny kapitał społeczny				
% mieszkańców dostrzegających organizacje i grupy społeczne aktywizujące społeczności lokalne do działań na rzecz rozwoju lokalnego	BS	%	badanie 2020	wzrost
% mieszkańców deklarujących, że w ramach współpracy w środowisku lokalnym można osiągnąć więcej niż w pojedynkę	BS	%	badanie 2020	wzrost
Liczba osób uczestniczących w projektach i/lub inicjatywach	SMS	Liczba	*	*
Liczba organizacji uczestniczących w projektach i/lub inicjatywach	SMS	Liczba	*	*
Poziom ogólnego zaufania (odsetek ufającym innym ludziom) ²⁴	GUS	%	75 (2018)	wzrost
Liczba nowo zarejestrowanych fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych na 1000 mieszkańców	GUS	Liczba	0,17 (2018)	wzrost
Optymalna infrastruktura rozwoju				
% mieszkańców oceniających wysoko dostępność infrastruktury technicznej	BS	%	badanie 2020	wzrost
% mieszkańców oceniających wysoko poziom dostępności komunikacyjnej miejsc istotnych dla funkcjonowania ich i członków ich rodzin	BS	%	badanie 2020	wzrost
% mieszkańców czujących się bezpiecznie w ich najbliższym otoczeniu	BS	%	badanie 2020	wzrost
Poniesione koszty (na różne formy infrastruktury)	SMS	mln zł	*	*
Liczba projektów i/lub inicjatyw (na rzecz różnych form infrastruktury)	SMS	Liczba	*	*
Gospodarstwa domowe ²⁵ z dostępem do Internetu poprzez łącze szerokopasmowe	GUS	Liczba	418 328 (2019)	wzrost
Odsetek ludności korzystającej z oczyszczalni ścieków	GUS	%	77,3 (2018)	wzrost
Wyjątkowe środowisko przyrodnicze				
% mieszkańców wysoko oceniających stan środowiska przyrodniczego w ich otoczeniu	BS	%	badanie 2020	wzrost
% samorządów lokalnych wysoko oceniających stan zabezpieczenia środowiska przyrodniczego	BL	%	badanie 2020	wzrost
Liczba projektów i/lub inicjatyw (na rzecz ochrony środowiska)	SMS	Liczba	*	*
Poniesione koszty (na rzecz ochrony środowiska)	SMS	mln zł	*	*
Odpady (komunalne) zebrane selektywnie w stosunku do ogółu odpadów (%)	GUS	%	19,5 (2018)	wzrost

²³ Tendencja zmiany względem roku bazowego

²⁴ Badanie prowadzone co 3 lata

²⁵ Gospodarstwa domowe z osobami w wieku 16-74 lata

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 po upływie połowy 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

Wśród warunków sukcesu w osiągnięciu celów rozwojowych województwa obok ludzi są pieniądze. Dlatego profesjonalne podejście do planowania rozwoju wymaga określenia ram finansowych dla realizacji strategii rozwoju. Podstawą prognozy wydatków rozwojowych w województwie warmińsko-mazurskim w perspektywie do roku 2030 były dane pochodzące ze sprawozdań budżetowych oraz wieloletnich prognoz finansowych jednostek samorządu terytorialnego udostępniane przez Ministerstwo Finansów, dane z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego dotyczące nakładów inwestycyjnych ponoszonych przez podmioty gospodarcze, informacje o planowanym podziale środków budżetu europejskiego, w tym na Politykę Spójności, Wspólną Politykę Rolną, itp. w latach 2021-2027 ogłoszone przez Komisję Europejską w maju 2019 r., dane Centralnego Systemu Teleinformatycznego SL2014 udostępniane przez ówczesne Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju na temat realizacji programów współfinansowanych przez środki Unii Europejskiej, dane Ministerstwa Cyfryzacji dotyczące wsparcia jednostek samorządu terytorialnego w ramach rządowego Funduszu Dróg Samorządowych oraz wytyczne odnośnie stosowania jednolitych wskaźników makroekonomicznych jako podstawy oszacowania skutków finansowych projektowanych ustaw opublikowane przez Ministra Finansów w maju 2019 r.

Różne procesy zewnętrzne powodują trudności w prognozowaniu przyszłych wydatków inwestycyjnych w regionie. Oszacowano je więc w trzech wariantach:

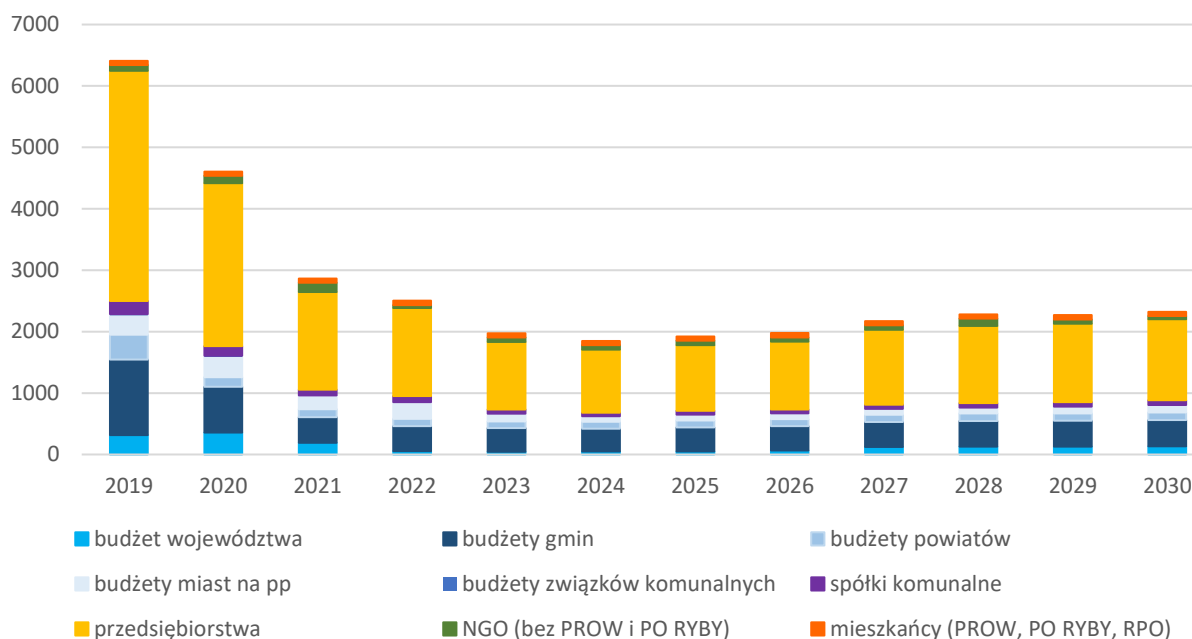
Scenariusz bardzo ostrożny

Prognoza wydatków rozwojowych opiera się w przypadku sektora publicznego przede wszystkim na danych z Wieloletnich Prognoz Finansowych JST. Podejście samorządów do projektowania przyszłych wydatków inwestycyjnych w WPF-ach jest bardzo ostrożne, w szczególności w przypadku dalekiej perspektywy czasowej. W prognozie na lata 2019-2030 uwzględnione zostały przyszłe wydatki inwestycyjne spółek komunalnych. W tym scenariuszu założono, że nastąpi zwiększenie wydatków inwestycyjnych samorządów w części inwestycji spółek w następujący sposób: o 3% w przypadku budżetu samorządu województwa, o 5% w odniesieniu do samorządów powiatowych, o 10% w przypadku gmin, o 20% w miastach na prawach powiatu.

Prognoza zawiera również nakłady inwestycyjne sektora prywatnego: podmiotów gospodarczych oraz organizacji pozarządowych i mieszkańców (w przypadku dwóch ostatnich wymienionych podmiotów – tylko w kontekście inwestycji finansowanych środkami UE). W opisywanym scenariuszu do prognozy inwestycji prywatnych zastosowane zostało podobnie ostrożne podejście jak w przypadku inwestycji publicznych. Analiza danych historycznych z lat 2008-2017 dotyczących nakładów ponoszonych przez przedsiębiorstwa na inwestycje wskazuje, że stanowiły one od 107 do 350% wydatków inwestycyjnych publicznych (uwzględniono w nich też wydatki spółek komunalnych). W analizowanym okresie nakłady na inwestycje podmiotów gospodarczych były średnio dwukrotnie wyższe niż podmiotów publicznych. W scenariuszu bardzo ostrożnym przyjęto założenie, że w przyszłości będą one stanowiły 150% wydatków publicznych.

W efekcie tak ostrożnego prognozowania wyliczono, że łączna kwota wydatków inwestycyjnych podmiotów prywatnych i publicznych na terenie województwa warmińsko-mazurskiego wyniesie w latach 2019-2030 33,2 mld zł, co daje ok. 2,8 mld zł średniorocznie (**Wykres**).

Wykres 16. Prognoza łącznych wydatków inwestycyjnych podmiotów publicznych i prywatnych w województwie warmińsko-mazurskim w latach 2019-2030 (w mln zł) – wariant bardzo ostrożny



Źródło: opracowanie własne

Scenariusz pośredni

Prognoza wydatków rozwojowych w tym scenariuszu opiera się na podejściu mieszanym. W przypadku podmiotów publicznych prognoza częściowo wykorzystuje dane z WPF-ów (w latach najbliższych, przy krótkim horyzoncie czasowym, w którym prognozowanie jest dla samorządów łatwiejsze a prognozy obarczone są mniejszym ryzykiem błędu). Częściowo zaś opiera się na estymacji przyszłych wydatków przy uwzględnieniu struktury ich źródeł finansowania, przy czym przyjęto kilka założeń na potrzeby tej prognozy:

- ✓ zmiany w strukturze finansowania pomiędzy latami będą podobne jak w poprzednim okresie,
- ✓ dotacje inwestycyjnych pochodzących z UE będzie o ok. 20% mniej niż w aktualnej perspektywie finansowej²⁶,
- ✓ ze względu na to, że część dotacji dla samorządów przekazywanych z budżetu państwa stanowi współfinansowanie do projektów unijnych zmniejszy się także kwota tych dotacji (założono około 10%-wy spadek ich wartości w porównaniu do poprzedniej perspektywy),

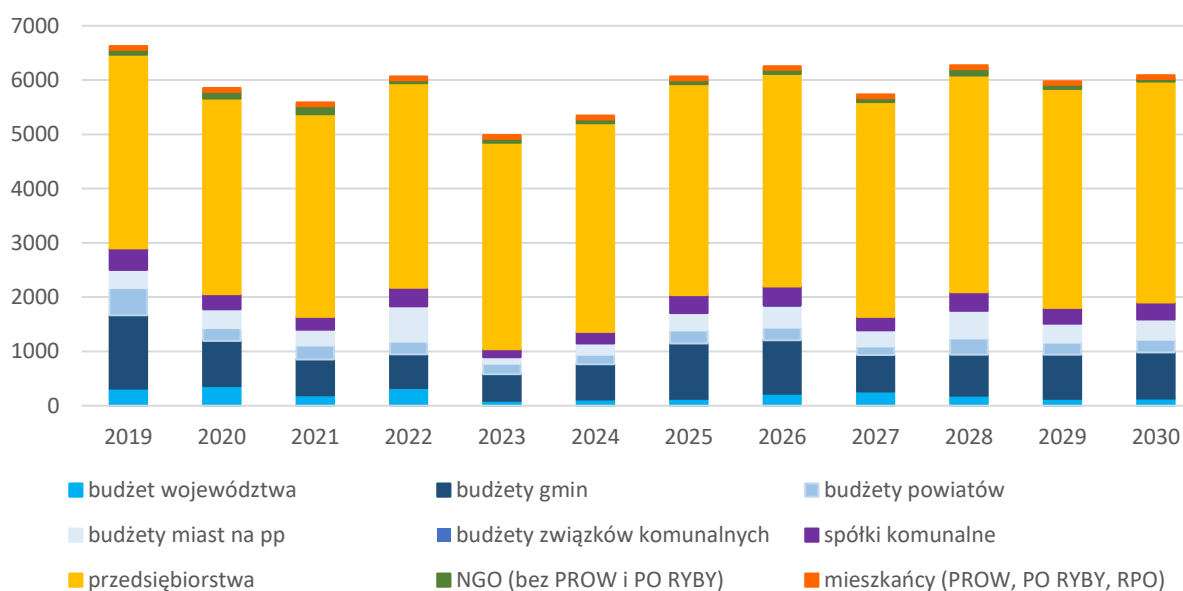
²⁶ Zgodnie z ostatnią propozycją KE do Polski ma trafić ok. 23% mniej środków niż w latach 2014-2020. Dodatkowo, o ile utrzymane zostaną propozycje UE, wyzwaniem dla beneficjentów z sektora publicznego w latach 2021-2027 będzie m.in. konieczność wyasygnowania większego wkładu własnego niż dotychczas oraz zabezpieczenie środków na pokrycie VAT (w przypadku projektów pow. 5 mln Euro). Ten element nie został uwzględniony w szacunkach ze względu na trudność w określeniu wpływu tych regulacji na możliwości finansowe realizowania nowych przedsięwzięć przez JST oraz brak wiedzy w jaki sposób będą one oddziaływać na skłonność JST do podejmowania decyzji o realizacji inwestycji współfinansowanych środkami UE.

- ✓ założono, że Program Funduszu Dróg Samorządowych będzie kontynuowany w latach 2020-2023, a wsparcie inwestycji samorządowych w województwie będzie w kolejnych latach analogiczne jak pula środków przyznana na rok 2020.

Prognoza nakładów podmiotów gospodarczych na inwestycje w całości opiera się na prognozowaniu szeregów czasowych. Ze względu na to, że wydatki te charakteryzuje wyższa stabilność w czasie w porównaniu z podmiotami publicznymi, zastosowano modelowanie oparte na estymacji modelu regresji liniowej (dopasowaniu do trendu historycznego przy użyciu modelu liniowego).

W efekcie prognozowania w scenariuszu pośrednim wyliczono, że łączna kwota wydatków inwestycyjnych, które będą ponoszone przez podmioty prywatne i publiczne na terenie województwa warmińsko-mazurskiego w latach 2019-2030, wyniesie 70,9 mld zł, co daje ok. 5,9 mld zł średniorocznie (Wykres 17).

Wykres. 17 Prognoza łącznych wydatków inwestycyjnych podmiotów publicznych i prywatnych w województwie warmińsko-mazurskim w latach 2019-2030 (w mln zł) – wariant pośredni



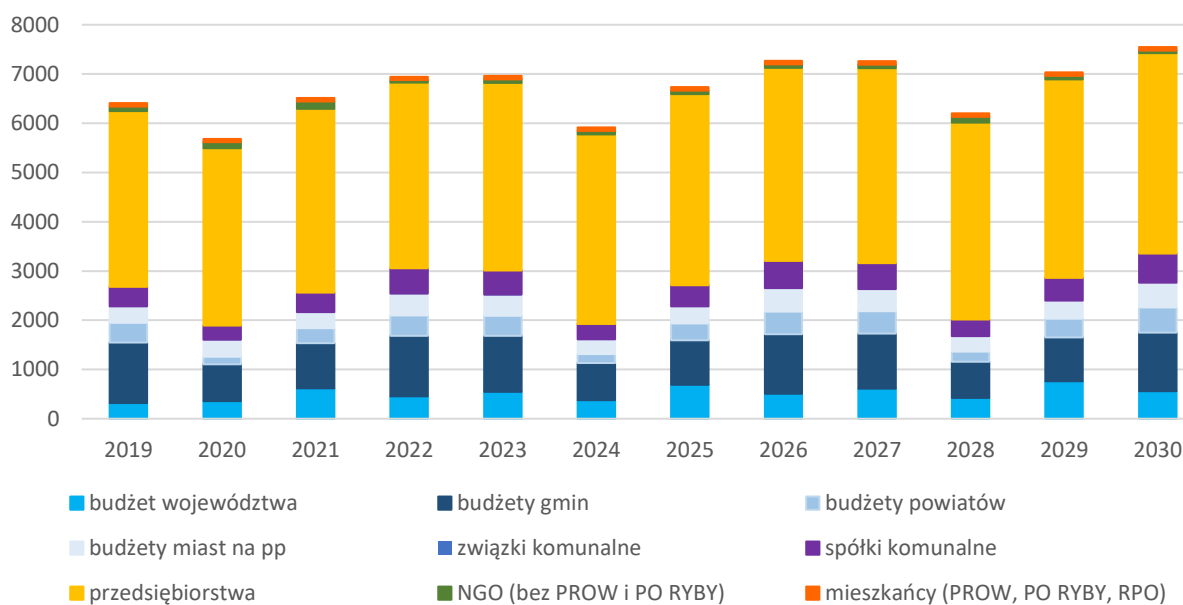
Źródło: opracowanie własne

Scenariusz statystyczny (optymistyczny)

Prognoza wydatków rozwojowych w województwie opiera się w sytuacji tego scenariusza głównie na modelowaniu statystycznym. W przypadku sektora publicznego dane dla pierwszych 2 lat prognozy (2019-2020) zaczerpnięto z WPF-ów (zastosowano takie samo podejście jak w przypadku scenariusza bardzo ostrożnego). Prognoza na kolejne lata (2021-2030) została przygotowana z uwzględnieniem danych historycznych na temat wydatków inwestycyjnych poszczególnych podmiotów. Zastosowano w tym przypadku metodę prognozowania szeregów czasowych z uwzględnieniem sezonowości tych wydatków inwestycyjnych. Zastosowano model multiplikatywny Wintersa. Do modelowania wykorzystano dane wyrażone w cenach stałych. Otrzymane wyniki skorygowano o wskaźniki inflacji zaczerpnięte z Wytycznych odnośnie stosowania jednolitych wskaźników makroekonomicznych jako podstawy oszacowania skutków finansowych projektowanych ustaw opublikowanych przez Ministra Finansów w maju 2019 roku. Prognozę nakładów podmiotów gospodarczych na inwestycje przygotowano z wykorzystaniem identycznej metody jak w przypadku scenariusza pośredniego.

W efekcie prognozowania opartego o modelowanie statystyczne wyliczono, że łączna kwota wydatków inwestycyjnych, które będą ponoszone przez podmioty prywatne i publiczne na terenie województwa warmińsko-mazurskiego w latach 2019-2030 wyniesie 80,5 mld zł, co daje ok. 6,7 mld zł średniorocznie (Wykres 18).

Wykres 18. Prognoza łącznych wydatków inwestycyjnych podmiotów publicznych i prywatnych w województwie warmińsko-mazurskim w latach 2019-2030 (w mln zł) – wariant statystyczny



Źródło: opracowanie własne

Prognozy wydatków inwestycyjnych do roku 2030 pokazują potencjał województwa do realizacji celów strategii rozwoju społeczno-gospodarczego. Spośród trzech scenariuszy prognozy wydatków inwestycyjnych do roku 2030 dwa, tj. pośredni i statystyczny dają większe możliwości finansowania rozwoju województwa zaplanowanego w ramach Strategii. W latach 2016-2017 realizacja *Strategii* zaangażowała środki finansowe w wysokości prawie 6 mld zł (w okresie II półrocze 2013 r.-2015 r.: ok. 8,9 mld zł), co daje około 3,3 mld zł średniorocznie²⁷. Przy czym wartości te nie uwzględniają całości nakładów inwestycyjnych ponoszonych przez prywatne podmioty gospodarcze. Szacunki w zależności od wariantu przewidują średnioroczne wydatki na realizację Strategii od 2,8 do 6,7 mld zł. W tym uwzględniona została całość nakładów inwestycyjnych prywatnych podmiotów gospodarczych, które stanowią dominującą część tych szacunków.

²⁷ Zgodnie z *Raportem okresowym nr XVI z realizacji Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*

12. Wykorzystane źródła

1. *Analiza sytuacji społeczno-demograficznej w województwie warmińsko-mazurskim* (2015), Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
2. *Analiza sytuacji społeczno-ekonomicznej województwa warmińsko-mazurskiego w obszarze oddziaływania Europejskiego Funduszu Społecznego* (2019), Regionalne Obserwatorium Terytorialne, Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
3. *Barometr zawodów 2019, Raport podsumowujący badanie w województwie warmińsko-mazurskim* (2018), Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie.
4. Dziemianowicz W. (2017), *Analiza spójności Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025 (przyjętej przez Sejmik Województwa Warmińsko-Mazurskiego Nr XXVIII/553/13 z dnia 25 czerwca 2013 z późn. zm.) ze średniookresową strategią rozwoju kraju, tj. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR), przyjęta w dniu 14 lutego 2017 r przez Radę Ministrów, Warszawa.*
5. Dziemianowicz W., Szlachta J., Cybulska M., Tarnacki J. (2018), *Diagnoza strategiczna województwa warmińsko-mazurskiego*, Geoprofit, Warszawa.
6. Dziemianowicz W., Szlachta J., Szmigiel-Rawska K. (2011), *Subregionalne bieguny wzrostu*, Warszawa.
7. *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju, sprzyjającego włączeniu społecznemu*. Komunikat Komisji, Komisja Europejska, Bruksela 3.3.2010, KOM(2010)2020 wersja ostateczna.
8. *Ewaluacja ex-ante zaktualizowanej strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2030* (2019), EU-CONSULT sp. z o.o., Gdańsk.
9. *Ewaluacja on-going Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do 2025 r.* (2018), Openfield Sp. z o. o., Olsztyn.
10. Florida R. (2002), *The Rise of Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York.
11. Infondo Sp. z o. o., SACADA Pracownia Badawczo-Projektowa Sp. z o. o. (2017), *Ewaluacja śródkresowa Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020*, Olsztyn.
12. *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030*, przyjęta przez Radę Ministrów 17 września 2019r., Warszawa.
13. Kurowska H., Smoleńska A., Szewdo I. (2018), *Gospodarka ściekowa na obszarach wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego*, Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie.
14. Łukomska J. (2019), *Prognoza wydatków rozwojowych w województwie warmińsko-mazurskim w perspektywie 2030 r.*, Sulejówek.
15. *Ocena warunków życia na obszarach wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego* (2018), Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie.
16. *Plan zagospodarowania przestrzennego województwa warmińsko-mazurskiego* (2018), Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie.
17. *Raport o stanie ekonomii społecznej w województwie warmińsko-mazurskim w 2016 r. Monitoring wdrażania Wojewódzkiego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej Warmia i Mazury 2015-2020 – rok 2016* (2017) Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.

18. *Raport o stanie zagospodarowania województwa warmińsko-mazurskiego 2013-2016* (2018), Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie.
19. *Raport okresowy nr XVI z realizacji Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku* (2018), Olsztyn.
20. *Raport z monitoringu wdrażania w latach 2015-2016 programu Polityka senioralna województwa warmińsko-mazurskiego na lata 2014-2020* (2017), Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
21. Stępiak M., Wiśniewski R., Goliśzek S. (2017), Dostępność do usług publicznych, RepOD.
22. *Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*, przyjęta przez Radę Ministrów 14 lutego 2017 r., Warszawa.
23. Szarek-Iwaniuk P., Wyrzykowska K., Sudoł A. (2018), *Potencjał miast województwa*, Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie.
24. *The 2018 Ageing Report Economic and Budgetary Projections for the Member States 2016-2070* (2018,) European Commission.
25. *Zintegrowana Strategia Umiejętności (część ogólna)* (2019), Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa.
26. Żywicki A., Celej J., Dekańska M., Piziur A. (2018), *Tereny inwestycyjne w województwie warmińsko-mazurskim*, Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie.

13. Załącznik – Plan sieci szkół i placówek o charakterze regionalnym i ponadregionalnym, dla których organem prowadzącym jest samorząd województwa warmińsko-mazurskiego.

Zgodnie z art. 8 ust 25 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe strategia rozwoju województwa określa plan sieci publicznych placówek doskonalenia nauczycieli, bibliotek pedagogicznych oraz szkół i placówek, o których mowa w ust. 22. ustawy. Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego jest organem prowadzącym niżej wymienione szkoły i placówki oświatowe:

Sieć szkół i placówek o charakterze regionalnym i ponadregionalnym, dla których organem prowadzącym jest Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego	
Lp.	Nazwa szkoły lub placówki
1.	Warmińsko-Mazurski Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Olsztynie;
2.	Warmińsko-Mazurski Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Elblągu;
3.	Warmińsko-Mazurska biblioteka Pedagogiczna im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego w Olsztynie;
4.	Warmińsko-Mazurska Biblioteka Pedagogiczna im. Karola Wojtyły w Elblągu;
5.	Szkoła Policealna im. prof. Zbigniewa Religi w Olsztynie;
6.	Szkoła Policealna im. Jadwigi Romanowskiej w Elblągu;
7.	Szkoła Policealna w Elku;
8.	Zespół Szkół z Ukraińskim Językiem Nauczania w Górowie Iławeckim