



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# **Kierunki wykorzystania Krajowej Rezerwy Wykonania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w województwie warmińsko-mazurskim**

**Zarząd Województwa  
Warmińsko-Mazurskiego**

**Olsztyn, 2011**

## Spis treści

<b>I.</b>	<b>Podjęcie strategiczne (metodologia)</b> .....	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>Analiza SWOT</b> .....	<b>4</b>
<b>III.</b>	<b>Możliwości wykorzystania Krajowej Rezerwy Wykonania</b> .....	<b>7</b>
1.	Wspieranie talentów i ich zatrzymywanie w Regionie (A).....	7
2.	Przeciwdziałanie marginalizacji osób młodych (B).....	8
3.	Długotrwały model wsparcia osób w wieku 50+ i osób niepełnosprawnych (C).....	10
4.	Rozwój umiejętności „miękkich” (D) .....	13
5.	Wzmocnienie regionalnego systemu innowacji (E).....	15
6.	Rozwój branż strategicznych ( umiejętności specjalistycznych) (F) .....	17
7.	Rozwój instrumentów finansowych (pożyczki) (G) .....	19
<b>IV.</b>	<b>Załączniki</b> .....	<b>21</b>
	Załącznik 1 Analiza tendencji w otoczeniu.....	21
	Załącznik 2 Macierz korelacji .....	22

## I. Podejście strategiczne (metodologia)

Pierwszym etapem budowy strategii wykorzystania środków z Krajowej Rezerwy Wykonania PO KL było dokonanie, w oparciu o dostępne badania i analizy społeczno-gospodarcze, identyfikacji najważniejszych trendów (tendencji rozwojowych) występujących w makrootoczeniu (otoczeniu zewnętrznym) Regionu. Przyjęto założenie, iż zidentyfikowane zjawiska pozwolą na ekstrapolację trendów w przyszłości (z zewnątrz do wewnątrz). Zidentyfikowane trendy podzielono na 4 główne obszary (sfery działalności): polityczną, ekonomiczną, społeczną (demograficzną) i technologiczną.

Z 4 głównych sfer dokonano wyboru tych czynników, które będą miały w najbliższej przyszłości decydujący wpływ na rozwój zasobów ludzkich Regionu. Dla każdego czynnika określono siłę wpływu (negatywną, bądź pozytywną) w skali -5, +5. W taki sposób powstała analiza tendencji (zał. 1) zawierająca główne trendy rozwojowe występujące w otoczeniu Regionu wraz z określoną siłą ich wpływu. Ze względu na rodzaj wpływu: dodatni bądź ujemny, przyjęto iż czynniki dodatnie stanowią „szansę rozwoju zasobów ludzkich w Regionie”, natomiast czynniki ujemne stanowią potencjalne „zagrożenie rozwoju zasobów ludzkich w Regionie”.

Analiza tendencji w otoczeniu stanowiła punkt wyjścia do dalszych analiz, na podstawie której opracowano analizę strategiczną SWOT oraz macierz korelacji (zał. 2).

Analiza SWOT zawiera najważniejsze szanse i zagrożenia (czynniki zewnętrzne) oraz mocne i słabe strony Regionu (czynniki wewnętrzne). Dodatkowo w celu ukazania większej przejrzystości zidentyfikowanych czynników podzielono je na 4 główne obszary zgodnie z obszarami wsparcia PO KL, tzn.: **Rynek pracy (zatrudnienie), Integracja społeczna, Przedsiębiorczość i adaptacyjność, Edukacja.**

Macierz korelacji (analiza czynnikowa) pozwoliła na zredukowanie dużej liczby wstępnie zidentyfikowanych czynników w analizie SWOT oraz przedstawienie skorelowanych ze sobą zjawisk. Umożliwiło to wyodrębnienie struktur procesów wzajemnie ze sobą powiązanych (pakietów, potencjalnych obszarów wsparcia), które odpowiadają na wstępnie zidentyfikowane szanse i zagrożenia, przy wykorzystaniu mocnych i niwelacji słabych stron Regionu.

Wskutek przeprowadzonych analiz zidentyfikowano 7 głównych obszarów (pakietów), na których koncentrować się będzie wsparcie finansowane ze środków Krajowej Rezerwy Wykonania.

## II. Analiza SWOT

Poniższa analiza strategiczna zawiera najważniejsze szanse oraz zagrożenia rozwoju zasobów ludzkich w Regionie (czynniki zewnętrzne) oraz mocne i słabe strony Regionu (czynniki wewnętrzne).

Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innowacyjność, sieciowość i projektowość gospodarki, współpraca między „biznesem” a nauką, klastry, przedsiębiorczość</li> <li>2. Wzrost zapotrzebowania na usługi dla starzejącego się społeczeństwa, zdrowy tryb życia, zdrowe produkty, usługi medyczne, spędzanie wolnego czasu, ginące zawody</li> <li>3. „Zielona gospodarka” („zielone miejsca pracy”, technologie ekologiczne)</li> <li>4. Dynamiczny rozwój branży ICT (e-działalność, e-zawody, e-branże)</li> <li>5. Struktura demograficzna (niski przyrost naturalny, starzenie się społeczeństw)</li> <li>6. Synergia i komplementarność (np. z priorytetami centralnymi PO KL, w zakresie edukacji KRK)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kryzys, recesja, spowolnienie gospodarcze (wzrost bezrobocia)</li> <li>2. Coraz większe wymagania rynku pracy (wzrost znaczenia kompetencji miękkich, wiedzy symbolicznej, kreatywnej, wzrost znaczenia kobiet, rosnąca mobilność zawodowa i przestrzenna, rozmywanie granic pomiędzy sektorami, branżami, ciągle aktualizowanie kwalifikacji, kształcenie ustawiczne)</li> <li>3. Zagrożenie migracjami (otwarcie rynków pracy), odpływ „rąk do pracy”</li> <li>4. Wzrost cen energii (np. poprzez wprowadzenie norm emisji dwutlenku węgla)</li> <li>5. Zmniejszenie współfinansowania (m.in. wstrzymanie inwestycji zewnętrznych np. drogowych, zmniejszenie środków Funduszu Pracy)</li> </ol>
Mocne strony	Słabe strony
<p style="text-align: center;"><u>Rynek pracy (zatrudnienie)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zdeterminowanie publicznych służb zatrudnienia do pracy z „trudnym klientem” (50+, 25-, niepełnosprawni, długotrwale bezrobotni, osoby o niskich kwalifikacjach, etc.), (1)</li> <li>2. Wypracowanie specjalnego modelu aktywizacji osób 25- i 50+ (2)</li> <li>3. Jakość prywatnego systemu szkoleniowego (3)</li> <li>4. Współpraca PSZ z instytucjami integracji i polityki społecznej (4)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u>Rynek pracy (zatrudnienie)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nadmierne obciążenie systemu publicznych służb zatrudnienia (1)</li> <li>2. Niekorzystna struktura bezrobocia (długotrwale bezrobotni, bezrobotni bez kwalifikacji zawodowych, bezrobotni 50+, 25-, niepełnosprawni) (2)</li> <li>3. Niedostosowanie popytu i podaży rynku pracy (3)</li> <li>4. Wysoka skala zatrudnienia w rolnictwie (4)</li> <li>5. Niski udział zatrudnienia w rynku usług (5)</li> </ol>



### Integracja społeczna

1. Zdeterminowanie pracowników podmiotów pomocy i integracji społecznej do pracy z „trudnym klientem” (50+, 25-, niepełnosprawni, długotrwale bezrobotni, osoby o niskich kwalifikacjach, etc.) (5)
2. Sprzyjający klimat do rozwoju systemu ekonomii społecznej (spółdzielnie socjalne, centra integracji społecznej, zakłady aktywności zawodowej, kluby integracji społecznej) (6)
3. Zmiany polityki „skrajnie socjalnej” na integracyjną, aktywizującą, zatrudnieniową (sprzyjający klimat dla tworzenia się partnerstw w celu realizacji zadań z zakresu pomocy i integracji społecznej, pomiędzy ośrodkami pomocy społecznej i powiatowymi centrami pomocy rodzinie a powiatowymi urzędami pracy) (7)
4. Dynamicznie rozwijająca się struktura organizacji pozarządowych (NGO) (8)

### Przedsiębiorczość i adaptacyjność

1. Rozbudowany system finansowania (pożyczki, mikrofundusze) dla przedsiębiorstw (kontynuacja niektórych przedsięwzięć RPO) (9)
2. Wysokie zainteresowanie samo zatrudnieniem (10)
3. Potencjał rozwojowy branż strategicznych Regionu (turystyka, przetwórstwo rolno-spożywcze, ochrona środowiska, meblarstwo, budownictwo, ICT, usługi dla starzejącego się społeczeństwa) (11)
4. Duża świadomość i doświadczenie władz samorządowych i instytucji regionalnych zaangażowanych w tworzenie Regionalnego Systemu Innowacji (12)

### 6. Niska mobilność mieszkańców (6)

### Integracja społeczna

1. Nadmierne obciążenie systemu instytucjonalnego podmiotów integracji społecznej (np. liczba podmiotów ver. liczba klientów pomocy społecznej) (7)
2. Wysokie uzależnienie dużych grup społecznych od świadczeń socjalnych (8)
3. Niskie umiejętności poruszania się na rynku pracy klientów pomocy społecznej (9)
4. Niewystarczająca liczba specjalistów w zakresie pomocy i integracji społecznej (np. psychologów, doradców zawodowych) (10)
5. System finansowania podmiotów ekonomii społecznej np. pożyczki (11)
6. Dziedziczenie przez młodzież statusu życia rodziców (12)
7. Niewystarczające kwalifikacje i umiejętności do pracy z klientami wysokiego ryzyka (13)

### Przedsiębiorczość i adaptacyjność

1. Słabo rozwinięty rynek specjalistycznego doradztwa dla przedsiębiorstw, niski popyt i podaż na tego rodzaju usługi (14)
2. Niski stopień rozwoju przedsiębiorczości oraz słaby udział nowoczesnych technologii (MSP) (15)
3. Utrudniony dostęp do funduszy wysokiego ryzyka (16)
4. Niskie nakłady na szkolenia (MSP) (17)
5. Przewaga zarządzania operacyjnego nad strategicznym w przedsiębiorstwach (MSP) (18)
6. Brak systemów instytucjonalnego wsparcia przedsiębiorczości akademickiej (19)

5. Świadomość przedsiębiorców w zakresie korzyści płynących z innowacyjności i wspierania rozwoju firm dzięki funduszom UE (13)
6. Potencjał ośrodków naukowych i specjalizacja regionalnych badań w zakresie life science (14)
7. Struktura demograficzna (duży odsetek młodzieży oraz osób w wieku produkcyjnym) (15)

#### Edukacja

1. Wysokie zainteresowanie systemami stypendialnymi, sprawny system stypendialny (16)
2. Wysokie zainteresowanie wsparciem kształcenia ogólnego oraz edukacją przedszkolną (17)
3. Pilotażowe wdrożenie systemu doradztwa zawodowego i wsparcie w zakresie wyboru ścieżki edukacyjnej/zawodowej (projekt z komponentu centralnego, pilotaż tylko w województwie warmińsko - mazurskim) (18)
4. Rozwinięta sieć placówek kształcenia zawodowego na terenie województwa (19)

#### Edukacja

1. Niski udział dzieci w wieku 3-5 lat w edukacji przedszkolnej, zwłaszcza na obszarach wiejskich (20)
2. Wyniki egzaminów na poziomie podstawowym i gimnazjalnym niższe od średniej krajowej (21)
3. Dysproporcje w jakości kształcenia ogólnego pomiędzy obszarami miejskimi a wiejskimi (22)
4. Niezadawalające przygotowanie instytucji edukacyjnych do pracy z osobami niepełnosprawnymi (23)
5. Niezadawalająca jakość kształcenia zawodowego w zakresie branż strategicznych (turystyka, przetwórstwo rolno-spożywcze, ochrona środowiska, meblarstwo, budownictwo, ICT, usługi dla starzejącego się społeczeństwa), zwłaszcza w zakresie przygotowania kadry oraz jakości bazy dydaktycznej oraz słabo rozwiniętej sieci współpracy szkół i placówek kształcenia zawodowego z przedsiębiorcami oraz ubogiej oferty kursów kwalifikacyjnych dla uczniów szkół zawodowych dotyczącej umiejętności pożądanых na regionalnym rynku pracy (24)

### **III. Możliwości wykorzystania Krajowej Rezerwy Wykonania**

#### **1. Wspieranie talentów i ich zatrzymywanie w Regionie (A)**

Jednym z najważniejszych aspektów zmian społeczno-gospodarczych jest rosnąca mobilność przestrzenna jak i zawodowa pracowników. Globalizacja i rozwój transportu będą to zjawisko wzmacniały. Zagrożenie migracjami spowodowane m.in. otwarciem nowych rynków pracy przyczyni się do odpływu „rąk do pracy” („drenażu mózgow”). W związku z globalną konkurencją w dalszym ciągu będzie postępował dynamiczny rozwój globalnej wymiany handlowej, usługowej, kapitałowej, co jeszcze bardziej nasili zjawisko migracji zarobkowych. Pracownicy przyszłości będą zmieniać swoje miejsca pracy nawet kilkanaście razy w ciągu całego życia. Powszechna stanie się również praca równoległa, w różnych profesjach oraz posiadanie kwalifikacji z różnych dziedzin.

Wyzwaniem dla gospodarki i regionalnego rynku pracy będzie „walka o talenty”. Region dysponuje w tym względzie silnym atutem w postaci korzystnej struktury demograficznej (duży odsetek młodzieży, młodych osób w wieku przedprodukcyjnym), sprzyjających warunków życia (nieskażone środowisko), które przyciągają klasę kreatywną. Nie oferuje on jednak wystarczającej gamy kreatywnych stanowisk pracy, co na pewnym etapie rozwoju zawodowego sprzyja podejmowaniu decyzji o migracji.

W związku z powyższym kluczowe dla przyszłego rozwoju Regionu staje się wspieranie „talentów” i ich zatrzymywanie.

#### **Proponowane wykorzystanie środków w ramach Działania/ Poddziałania PO KL:**

- **Poddziałanie 6.1.1 Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy** – ułatwienie wejścia na rynek pracy m.in. poprzez umożliwienie zdobycia doświadczenia zawodowego, pośrednictwo pracy, doradztwo zawodowe, czy zdobycie specjalistycznych kwalifikacji i umiejętności zgodnie z potrzebami regionu oraz specyficznymi predyspozycjami osób,
- **Poddziałanie 6.2 Promocja przedsiębiorczości wśród młodzieży** – promocja oraz wspieranie inicjatyw i rozwiązań zmierzających do tworzenia nowych miejsc pracy i budowy postaw kreatywnych, służących rozwojowi przedsiębiorczości i samozatrudnienia, stymulowanie i wspieranie przedsiębiorczości migrantów, zwiększenie pomocy w pozyskiwaniu środków na założenie i prowadzenie działalności gospodarczej; informowanie o dostępnych formach wsparcia i programach,

- **Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju „talentów” w przedsiębiorstwach Regionu (I, II, III typ operacji)** - podniesienie i dostosowanie kwalifikacji i umiejętności osób pracujących do potrzeb regionalnej gospodarki poprzez szkolenia oraz doradztwo dla kadr zarządzających i pracowników przedsiębiorstw,
- **Poddziałanie 8.2.1 Przedsiębiorczość akademicka** - wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw poprzez: promocję idei przedsiębiorczości pracowników, staże, szkolenia i doradztwo dla pracowników naukowych i pracowników przedsiębiorstw, wsparcie tworzenia i rozwoju sieci współpracy i wymiany informacji między naukowcami a przedsiębiorcami,
- **Poddziałanie 8.2.2 Stypendia dla doktorantów** - stypendia naukowe i wsparcie towarzyszące (np. szkolenia z zakresu komercjalizacji wiedzy) dla doktorantów kształcących się na kierunkach uznanych za szczególnie istotne z punktu widzenia rozwoju województwa (określonych w RSI),
- **Poddziałanie 9.1.3 Stypendia dla szczególnie uzdolnionych** - wyrównywaniu szans edukacyjnych i podnoszeniu jakości kształcenia poprzez programy rozwojowe (zwłaszcza w zakresie nauk matematyczno – przyrodniczych i technicznych) uczniów szczególnie uzdolnionych, którym trudna sytuacja materialna uniemożliwia rozwój edukacyjny.

#### **Komplementarność i synergia z:**

- **Projekty promocyjne RPO (w zakresie promocji atrakcyjności zamieszkania w Regionie),**
- **Mazury Cud Natury (New 7 Wonders of Nature),**
- **Lokalne inicjatywy (budowanie tożsamości Regionu poprzez tradycje, Działania 6.3, 7.3, 9.5 PO KL).**

#### **2. Przeciwdziałanie marginalizacji osób młodych (B)**

Osoby w wieku 15-24 lat zostały zidentyfikowane jako jedna z grup docelowych znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy i w związku z tym wysoce narażonej na ryzyko wykluczenia i marginalizacji społecznej. Grupę tę charakteryzuje bardzo niski poziom kwalifikacji zawodowych oraz niski poziom doświadczenia zawodowego, dlatego działania adresowane do tej grupy powinny koncentrować się przede wszystkim na zapobieganiu ich marginalizacji i bezrobociu, przy równoczesnym tworzeniu warunków



dla wyposażenia tej grupy w umiejętności specjalistyczne i docelowo wprowadzenie i utrzymanie na rynku pracy.

Mocną stroną Regionu jest stosunkowo duży odsetek młodzieży oraz osób w wieku produkcyjnym (korzystna struktura demograficzna). Natomiast słabą stroną znaczny udział osób młodych w strukturze bezrobocia. W rejestrach powiatowych urzędów pracy w XI.2010r. pozostawały 22 057 osób bezrobotnych do 25 roku życia, które stanowiły 22,1% ogółu bezrobotnych. W porównaniu z analogicznym okresem ubiegłego roku, widoczny jest spadek liczby bezrobotnych tej grupy o 1 541 osób, tj. o 6,5%. Zmniejszył się również, o 0,6 punktu procentowego, udział osób tej kategorii wiekowej w ogólnej liczbie zarejestrowanych bezrobotnych.

#### **Proponowane wykorzystanie środków w ramach Działania/ Poddziałania PO KL:**

- **Poddziałanie 6.1.1 Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy** – identyfikacja potrzeb osób pozostających bez zatrudnienia, wsparcie w zakresie warsztatów szkoleń z zakresu technik aktywnego poszukiwania pracy oraz nabywania kompetencji kluczowych, a także realizacja programów aktywizacji zawodowej,
- **Poddziałanie 6.1.2 Wsparcie powiatowych urzędów pracy** - wzmocnienie i rozwój publicznych służb zatrudnienia m.in. poprzez upowszechnianie pośrednictwa i poradnictwa zawodowego w regionie, szkolenia, doradztwo, badania rynku pracy,
- **Poddziałanie 6.2 Promocja przedsiębiorczości wśród młodzieży** – promocja oraz wspieranie inicjatyw i rozwiązań zmierzających do tworzenia nowych miejsc pracy oraz budowy postaw kreatywnych, służących rozwojowi przedsiębiorczości i samozatrudnienia,
- **Poddziałanie 7.1.3 Podnoszenia kwalifikacji kadr systemu pomocy społecznej** – szkolenia oraz doradztwo dla kadr systemu pomocy społecznej, rozwój dialogu, partnerstwa publiczno-społecznego i współpracy na rzecz przeciwdziałania zjawisku wykluczenia społecznego, a także upowszechnianie badań i analiz z zakresu polityki społecznej w regionie,
- **Poddziałanie 7.2.1 Sieć młodzieżowych klubów integracji społecznej** - działania na rzecz integracji społeczno - zawodowej, w tym kursy, szkolenia, staże, subsydiowane zatrudnienie, wsparcie psychologiczne umożliwiające nabycie, podniesienie lub zmianę kwalifikacji i kompetencji zawodowych,

- **Poddziałanie 7.2.2 Inkubatory ekonomii społecznej dla osób młodych (dotacje, wsparcie pomostowe)** - wsparcie dla utworzenia i/lub funkcjonowania instytucji otoczenia sektora ekonomii społecznej, wsparcie dla osób fizycznych zamierzających rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej w formie spółdzielni socjalnej, a także działania prowadzące do poszukiwania i testowania długookresowych źródeł finansowania instytucji otoczenia sektora ekonomii społecznej oraz spółdzielni socjalnych,
- **Poddziałanie 8.1.1 Szkolenia, kursy i poradnictwo zawodowe dla osób pracujących (III typ operacji)** – poszerzenie wachlarza kwalifikacji i umiejętności osób młodych zgodnie trendami rozwijającej się gospodarki regionu w celu zwiększenia ich atrakcyjności na rynku pracy,
- **Działanie 9.1.2. i 9.2 Przeciwdziałanie marginalizacji dzieci i młodzieży** - programy rozwojowe szkół i placówek oświatowych prowadzących kształcenie ogólne ukierunkowane na wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów i zmniejszanie dysproporcji w ich osiągnięciach edukacyjnych oraz podnoszenie jakości procesu kształcenia, a także wzmocnienie atrakcyjności i podniesienie jakości oferty edukacyjnej szkół i placówek oświatowych prowadzących kształcenie zawodowe.

#### **Komplementarność i synergia z:**

- **PROW – wykorzystanie infrastruktury świetlic wiejskich,**
- **Lokalna infrastruktura sportowa „Orliki”,**
- **Lokalni animatorzy w NGO – projekt "Akademia HEROLD – rozwój i wzmocnienie sieci organizacji pozarządowych na rzecz rozwoju Warmii i Mazur",**
- **Lokalne inicjatywy (budowanie tożsamości Regionu poprzez tradycje, Działania 6.3, 7.3, 9.5 PO KL).**

### **3. Długotrwały model wsparcia osób w wieku 50+ i osób niepełnosprawnych (C)**

Zjawisko „starzenia się społeczeństw” posiada 2 kluczowe wymiary w zakresie swego oddziaływania. Z jednej strony będzie to wzrost popytu na produkty i usługi dedykowane osobom starszym. Z drugiej zaś zmniejszeniu ulegnie relacja pracujących do osób, które opuściły już rynek pracy (jednocześnie wzroście średnia wieku). Zmiany w systemach

emerytalnych i opieki zdrowotnej będzie jednym z tych trendów, który będzie najszerzej oddziaływać na pracujących i gospodarkę Regionu.

W okresie XI.2009 – XI. 2010, liczba bezrobotnych powyżej 50 roku życia, spadła o 17 osób, tj. o 0,1%, do poziomu 20 328 osób, natomiast procentowy udział tej kategorii bezrobotnych w ogólnej populacji zarejestrowanych wzrósł o 0,9 punktu procentowego i wyniósł 20,4%. Osoby starsze znacznie częściej, niż młodzi bezrobotni doświadczają problemu bezrobocia długotrwałego (powyżej 24 miesięcy), co dodatkowo utrudnia efektywną aktywizację zawodową tej grupy społecznej, borykają się również z zupełnie innymi problemami, niż osoby wchodzące po raz pierwszy na rynek pracy. Należy więc pamiętać o specyfice tej grupy, gdyż wymaga ona innego podejścia ze względu na różne potrzeby i oczekiwania.

Negatywne procesy demograficzne wyraźnie widoczne są dla Województwa. Startujemy jednak z bardziej uprzywilejowanej pozycji. Obecnie Region wyróżnia się relatywnie wysokim udziałem osób młodych w wieku przedprodukcyjnym (Region: 23,5%, Kraj: 21,8%) w ogólnej liczbie mieszkańców oraz mniejszym niż w Polsce udziałem osób starszych w ogóle mieszkańców. Obecna struktura wiekowa Województwa wskazuje na znaczący potencjał demograficzny, niemniej jednak w dłuższej perspektywie czasowej zagrożenia demograficzne również go nie ominą. Według danych GUS w roku 2035 udział osób w wieku przedprodukcyjnym zmniejszy się do 15,7%, wzrośnie natomiast udział ludności w wieku poprodukcyjnym i osiągnie wartości 26,7%. Dodatkowo należałoby brać pod uwagę wysoką podatność Regionu na emigrację ludności.

Wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w Polsce jest jednym z najniższych w Europie. Od kilku lat poziom zatrudnienia niepełnosprawnych wynosi niezmiennie kilkanaście procent, podczas gdy w krajach Unii pracuje co druga osoba niepełnosprawna. Osobom niepełnosprawnym bardzo trudno jest znaleźć zatrudnienie na otwartym rynku pracy - najwięcej niepełnosprawnych pracuje w zakładach pracy chronionej.

We wrześniu 2010 roku osoby niepełnosprawne, w liczbie 4 999 osób, stanowiły 5,2% ogółu bezrobotnych. Są to osoby, które borykają się z wieloma problemami na rynku pracy. Działania adresowane do grupy osób niepełnosprawnych powinny koncentrować się przede wszystkim na zapobieganiu ich izolacji społecznej i zawodowej, przy równoczesnym tworzeniu warunków dla wprowadzenia i utrzymania ich na rynku pracy. Należy również nadmienić, iż osobom niepełnosprawnym należy umożliwić korzystanie z praw i obowiązków

przysługujących wszystkim obywatelom, dlatego tak ważne jest, aby zapewnić im dostęp do wszelkiego rodzaju usług oraz integrację z resztą społeczeństwa.

W związku z powyższym priorytetowe staje się przygotowanie instytucji do pracy z nową grupą odbiorców: 50<sup>+</sup>, osoby niepełnosprawne.

### **Proponowane wykorzystanie środków w ramach Działania/ Poddziałania PO KL:**

- **Poddziałanie 6.1.2 Wsparcie powiatowych urzędów pracy, Poddziałanie 7.1.3 Pilotażowy projekt dla wybranych Centrów Integracji Społecznej (CIS), KIS, PCPR, OPS** - wzmocnienie i rozwój publicznych służb zatrudnienia m.in. poprzez upowszechnianie pośrednictwa i poradnictwa zawodowego w regionie, szkolenia, doradztwo, badania rynku pracy, rozwój usług oraz przygotowanie instytucji rynku pracy i integracji (pomocy) społecznej do pracy z „trudnym klientem”,
- **Poddziałania 6.1.1, 7.2.1 Kompleksowe wsparcie dla osób 50+ i osób niepełnosprawnych, w tym wykorzystujące nowe metody ich aktywizacji**– identyfikacja potrzeb osób pozostających bez zatrudnienia, wsparcie w zakresie warsztatów szkoleń z zakresu technik aktywnego poszukiwania pracy oraz nabywania kompetencji kluczowych, wsparcie psychologiczno-doradcze osób wchodzących i powracających na rynek pracy, a także realizacja programów aktywizacji zawodowej, działania na rzecz integracji społeczno-zawodowej, w tym kursy, szkolenia, staże, subsydiowane zatrudnienie, wsparcie psychologiczne umożliwiające nabycie, podniesienie lub zmianę kwalifikacji i kompetencji zawodowych,
- **Działanie 6.2. Premiowania pracy zdalnej (osoby niepełnosprawne) i „srebrnej gospodarki”** promocja oraz wspieranie inicjatyw i rozwiązań zmierzających do tworzenia nowych miejsc pracy oraz budowy postaw kreatywnych, służących rozwojowi przedsiębiorczości i samozatrudnienia,
- **Priorytet VI i VIII Promowanie innowacyjnych projektów** – m.in. działania zmierzające do rozwinięcia strategii i instrumentów szybkiego reagowania w przypadku wystąpienia zmiany gospodarczej, dostosowanych do potrzeb regionu i przedsiębiorstw dotkniętych procesami restrukturyzacyjnymi, promocja i upowszechnianie wyników projektu „PI - PWP Indywidualne ścieżki zatrudnienia”,
- **Poddziałanie 8.1.1 Szkolenia, kursy i poradnictwo zawodowe dla osób pracujących (III typ operacji)** - szkolenia, kursy i poradnictwo zawodowe skierowane do dorosłych osób pracujących, które z własnej inicjatywy

są zainteresowane nabyciem nowych, uzupełnianiem lub podwyższaniem kwalifikacji i umiejętności (poza godzinami pracy), w szczególności dla osób zatrudnionych o niskich lub zdezaktualizowanych kwalifikacjach,

- **Działanie 9.4 Dostosowanie kwalifikacji nauczycieli do pracy z osobami niepełnosprawnymi** - dostosowanie kwalifikacji nauczycieli, instruktorów praktycznej nauki zawodu oraz kadr administracyjnych instytucji systemu oświaty do wymogów związanych z pracą z osobami niepełnosprawnymi.

**Komplementarność i synergia z:**

- **Działania promocyjne na szczeblu krajowym,**
- **Inne Działania PO KL.**

**4. Rozwój umiejętności „miękkich” (D)**

Elastyczna, projektowa i sieciowa współpraca między wyspecjalizowanymi przedsiębiorstwami, a także między biznesem a nauką staje się najbardziej efektywnym modelem funkcjonowania w gospodarce. Stąd też wzrost znaczenia klastrów oraz różnego rodzaju kooperacji projektowych, zadaniowych. Taki model współpracy sprzyja innowacyjności, a także projektowaniu rozwiązań dostosowanych do indywidualnych potrzeb. Komplementarnie do wzrostu znaczenia „gospodarki projektowej” zachodzi proces zwiększania otwartości i usieciowienia relacji biznesowych: między współpracującymi przedsiębiorstwami, między biznesem a nauką, między biznesem a konsumentami. Następuje zmiana organizacji pracy. Coraz większego znaczenia nabiera telepraca, elastyczne godziny pracy, praca polegająca na ciągłych interakcjach, „burze mózgów”, itp. Stanowi to wyzwanie zarówno z punktu widzenia organizacji przedsiębiorstwa, jak i współpracy pracowników (rosnąca waga kompetencji „miękkich”, interpersonalnych).

Szybki przyrost wiedzy prowadzi do szybkiej zmiany kariery (stanowisk). Nauczyciele muszą rozwijać u dzieci od najmłodszych lat zdolności adaptacyjne i elastyczność, opierające się na w miarę stałych, dobrze ugruntowanych kompetencjach kluczowych i uniwersalnych oraz modułowości kwalifikacji zawodowych, które wzmocnią gotowość do częstych zmian. Kompetencje przyszłości będą musiały umożliwiać dostosowywanie się do szybkich zmian – z tego punktu widzenia najważniejsze będą: świadomość „degradacji” pewnych umiejętności, które trzeba zastąpić szybko innymi; umiejętnościami odnawiania kwalifikacji, które w danym momencie są potrzebne;

umiejętności rozporządzania swoimi talentami; zdolność przenoszenia umiejętności z jednego miejsca pracy na inne; umiejętności przekazywania pewnych kwalifikacji innym.

Z punktu widzenia rynku pracy bardzo duże znacznie będą miały rosnące jego wymagania związane m.in. ze wzrostem znaczenia kompetencji miękkich, wiedzy symbolicznej (kreatywnej), rosnącą mobilnością zawodową i przestrzenną, rozmywaniem granic pomiędzy sektorami, branżami.

### **Proponowane wykorzystanie środków w ramach Działania/ Poddziałania PO KL:**

- **Poddziałanie 6.1.1 Kompleksowe wsparcie zawierające między innymi elementy ukierunkowane na rozwój umiejętności miękkich** - wsparcie psychologiczno-doradcze osób wchodzących i powracających na rynek pracy, a także wsparcie doradczo-szkoleniowe pracownika, który uzyskał zatrudnienie w ramach projektu prowadzące do jego adaptacji w miejscu pracy,
- **Poddziałanie 6.1.2 Indywidualne i grupowe doradztwo zawodowe** - doradztwo zawodowe w ramach PSZ adresowane do klientów tych instytucji,
- **Poddziałanie 7.1.3 Podnoszenie kwalifikacji kadr pomocy i integracji społecznej** - szkolenia oraz doradztwo dla kadr systemu pomocy społecznej, rozwój dialogu, partnerstwa publiczno-społecznego i współpracy na rzecz przeciwdziałania zjawisku wykluczenia społecznego, a także upowszechnianie badań i analiz z zakresu polityki społecznej w regionie,
- **Poddziałanie 9.1.1 Rozwój umiejętności miękkich w przedszkolach,**
- **Działanie 9.4 Podwyższanie kwalifikacji nauczycieli w zakresie kształtowania umiejętności „miękkich” uczniów** - dostosowanie kwalifikacji nauczycieli, instruktorów praktycznej nauki zawodu oraz kadr administracyjnych instytucji systemu oświaty w zakresie umiejętności miękkich,
- **Poddziałanie 9.1.2 Upowszechnianie wyników projektu innowacyjnego („Umiem się uczyć”),**
- **Działanie 9.2 Polepszenie oferty szkół zawodowych rozwijających umiejętności specjalistyczne** - wzmocnienie atrakcyjności i podniesienie jakości oferty edukacyjnej szkół i placówek oświatowych prowadzących kształcenie.

### **Komplementarność i synergia z:**

- **Program animatorów lokalnych – projekt "Akademia HEROLD – rozwój i wzmocnienie sieci organizacji pozarządowych na rzecz rozwoju Warmii i Mazur"**
- **Lokalne inicjatywy (Działania 6.3, 7.3, 9.5 PO KL)**
- **Integracja przez aktywność sportową – projekt systemowy „Rozwój kompetencji kluczowych poprzez sport” (Działanie 9.1.2 PO KL)**

### **5. Wzmocnienie regionalnego systemu innowacji (E)**

Współczesne wymogi świata gospodarczego zmuszają do poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. O ile w minionych wiekach dominację gospodarczą zapewniały krajom zasoby naturalne, o tyle obecnie liczy się myśl techniczna, wynalazczość i innowacyjność. To dzisiaj główne siły napędowe rozwoju światowej gospodarki. Działalność badawczo-rozwojowa i wdrażanie innowacji są tymi czynnikami, które również w Polsce mogłyby zapewnić długotrwały i stabilny rozwój gospodarczy. Wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, rola dotychczasowych wyznaczników rozwoju gospodarczego zaczęła zmieniać znaczenie. Wydarzyło się to pod wpływem dostosowania strategii rozwojowej kraju do kierunków wyznaczonych przez Unię Europejską. Jednym z priorytetowych dokumentów unijnych, transponowanych na płaszczyznę polską i wytyczających nowe kierunki rozwoju była odnowiona w 2005 r. Strategia Lizbońska.

Dokument wskazuje na potrzebę ukierunkowania strategii gospodarczych krajów członkowskich na innowacyjność oraz rozwój działalności badawczo-rozwojowej. Czynniki te mają być obecnie głównym motorem rozwoju gospodarczego Wspólnoty. Strategia Lizbońska, zakłada tym samym uczynienie z obszaru zjednoczonej Europy najbardziej konkurencyjnego i dynamicznego regionu gospodarczego na świecie.

Obecna konkurencyjność polskiej gospodarki, wynikająca w dużej mierze z niższych kosztów pracy w porównaniu z krajami Europy Zachodniej, będzie malała w kolejnych latach. Ważne jest zatem oparcie rozwoju gospodarczego na nowatorskich technologiach, innowacyjności, które pozwolą na zwiększenie wydajności oraz podnoszenie jakości wyrobów przy jednoczesnym obniżaniu kosztów produkcji. Przedsiębiorstwa muszą zwiększać stopień zaawansowania technologicznego, w przeciwnym razie ich konkurencyjność na globalnym rynku będzie spadać. Na uwadze należy mieć przy tym fakt,

iż sam transfer technologii nie jest dostatecznym instrumentem w procesie unowocześniania gospodarki.

Wzrost znaczenia innowacyjności jest trendem horyzontalnym obejmującym szerokie spektrum regionalnej gospodarki oraz rynku pracy. Postęp technologiczny faworyzujący siłę roboczą posiadającą wysokie kwalifikacje jednoznacznie będzie stymulował wzrost liczebności specjalistów.

Wykorzystując dostępne dotychczas środki w ramach Działania 8.2 PO KL Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego we wrześniu 2010 roku zaktualizował *Regionalną Strategię Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020*. Prace nad tym dokumentem realizowane były na podstawie partnerstwa wielu instytucji, przedsiębiorców, przedstawicieli nauki i instytucji otoczenia biznesu. W wyniku wspólnych działań został wypracowany Plan Działań RSI, zawierający konkretne propozycje działań i kierunki wykorzystania dodatkowych środków na rzecz rozwijania innowacyjności i konkurencyjności gospodarki regionu.

#### **Proponowane wykorzystanie środków w ramach Działania/ Poddziałania PO KL:**

- **Poddziałanie 8.2.2 Monitorowanie trendów MŚP i wykorzystania innowacji** - tworzenie, rozwój i aktualizacja Regionalnych Strategii Innowacji oraz przygotowanie systemu monitorowania RIS oraz wsparcie tworzenia i rozwoju sieci współpracy i wymiany informacji między naukowcami a przedsiębiorcami w zakresie innowacji i transferu technologii na poziomie regionalnym i lokalnym, dodatkowo wykorzystanie możliwości rozwoju instytucji proinnowacyjnych (inkubatory i parki technologiczne) finansowanych ze środków RPO WM, dzięki rozwojowi usług świadczonych przez te instytucje (organizacja staży, tymczasowego zatrudnienia, doradztwo strategiczne itp.),
- **Poddziałanie 8.1.1 Sieć wsparcia – połączenie rezultatów projektów InnoWaMa, Grono Menedżerów i Regionalnego Systemu Wspierania Innowacji** - tworzenie spójnej sieci doradztwa dla przedsiębiorstw, świadczącej specjalistyczne proinnowacyjne usługi zgodne z zapotrzebowaniem MSP, celem działań jest wykorzystanie efektów realizacji projektów systemowych, (których celem było stworzenie sieci wsparcia i przygotowanie instytucji otoczenia biznesu do świadczenia tego typu usług), poprzez dofinansowanie świadczenia konkretnych certyfikowanych usług dla przedsiębiorców,



- **Poddziałanie 8.2.1. Działania zwiększające świadomość innowacyjności** – rozwój przedsiębiorczości akademickiej poprzez organizację staży i szkoleń praktyczne, promocje idei w celu komercjalizacji wiedzy i umiejętności zespołu działającego na uczelni lub w jednostce naukowej (firmy typu spin off lub spin out, dotacje), szkolenia i doradztwo, działania zostaną uzupełnione o przedsięwzięcia związane z wypracowaniem innowacyjnych modeli rozwoju przedsiębiorczości akademickiej oraz wspieranie świadczenia w jednym miejscu kompleksowych usług – informacyjnych, doradczych i finansowych – dla przedsiębiorców i osób zamierzających rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej.

**Komplementarność i synergia z:**

- **RPO Regionalna infrastruktura innowacyjna,**
- **Priorytet II Wsparcie rozwoju przedsiębiorczości.**

**6. Rozwój branż strategicznych (umiejętności specjalistycznych) (F)**

Dynamiczny rozwój medycyny, farmacji oraz wzrost świadomości zdrowotnej społeczeństwa umożliwia zapobieganie chorobom i wydłużanie się życia ludzkiego. Wraz z rozwojem medycyny i farmacji, szybko rozwijają się branże okołomedyczne, w tym przemysł tworzyw sztucznych wykorzystywanych w medycynie oraz usługi opiekuńcze i profilaktyka (w tym rekreacja, zdrowa żywność i suplementy diety, sport, itp.). Wzrost zamożności oraz niewydolność publicznych systemów opieki zdrowotnej wpływa na zwiększenie popytu na prywatne usługi medyczne i okołomedyczne, szczególnie w obszarze diagnostyki medycznej.

Dla województwa warmińsko-mazurskiego bardzo ważnym klientem staje się „pacjent z zewnątrz”. Porównywalna jakość usług medycznych przy znacznie niższym ich koszcie, będą przyciągały pacjentów zagranicznych, szczególnie w dziedzinach medycznych nie objętych publicznymi systemami opieki zdrowotnej oraz w takich, w których oczekiwanie na konsultacje/zabiegi jest długie.

Coraz większe szanse będą miały firmy i przedsięwzięcia specjalizujące się w zaspokajaniu potrzeb, również zdrowotnych ludzi starszych (tzw. „srebrna gospodarka”). Zaobserwować będzie można zwiększony popyt na farmaceutyki, suplementy diety i specjalną żywność dla osób starszych. Również branże dotychczas „zarezerwowane” tylko dla ludzi młodych, będą otwierały się na osoby starsze. Dotyczy to przede wszystkim branży

edukacyjnej i szkoleniowej, które będą musiały uzupełnić oferty także o usługi dla bardziej dojrzałych klientów – nie tylko jako formy spędzania wolnego czasu (uniwersytety trzeciego wieku), ale jako efektywnego kształcenia ustawicznego, którego celem jest zmiana lub uzupełnienie kwalifikacji zawodowych potrzebnych do dalszego funkcjonowania na rynku pracy.

Z analiz dokumentów strategicznych dla województwa warmińsko-mazurskiego, w tym m.in. *Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego do 2020 roku* wynika, iż poniższe obszary są kluczowe dla rozwoju Regionu, stąd zasadne jest dostosowanie kwalifikacji pracowników na ich potrzeby. Potwierdzenie strategiczności ww. obszarów znalazło swoje odzwierciedlenie w wynikach wcześniej zrealizowanego badania ewaluacyjnego pt. „Prognoza zmian na rynku pracy wynikających z realizacji programów finansowanych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Funduszu Spójności w kontekście planowania wdrażania PO KL w województwie warmińsko-mazurskim”.

Branże strategiczne (preferowane obszary, kierunki rozwoju) Regionu:

1. Turystyka (w tym hotelarstwo i gastronomia, agroturystyka),
2. Przetwórstwo rolno-spożywcze (w tym rolnictwo ekologiczne),
3. Ochrona środowiska („zielona gospodarka”),
4. Meblarstwo,
5. Budownictwo (w tym budownictwo drogowe),
6. ICT,
7. Usługi dla starzejącego się społeczeństwa oraz osób niepełnosprawnych (w tym pielęgniarstwo, rehabilitacja, opieka paliatywna).

### **Proponowane wykorzystanie środków w ramach Działania/ Poddziałania PO KL:**

- **Działanie 6.1.1 Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia** - identyfikacja potrzeb osób pozostających bez zatrudnienia, wsparcie w zakresie warsztatów szkoleń z zakresu technik aktywnego poszukiwania pracy oraz nabywania kompetencji kluczowych, a także realizacja programów aktywizacji zawodowej, premiowane będą projekty partnerskie z przedsiębiorcami oraz realizacja projektów przygotowujących pracowników pod konkretnych przedsiębiorców z branż strategicznych,

- **Działanie 6.2 Promowanie branż strategicznych, Poddziałanie 7.2.1 Promowanie „srebrnej” i „zielonej” gospodarki** - promocja oraz wspieranie inicjatyw i rozwiązań zmierzających do tworzenia nowych miejsc pracy oraz budowy postaw kreatywnych,
- **Poddziałanie 7.1.1, 7.1.2 Promowanie branż strategicznych** - rozwijanie aktywnych form integracji społecznej umożliwianie dostępu do nich osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym, oraz poprawa skuteczności funkcjonowania instytucji pomocy społecznej w regionie,
- **Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych dla przedsiębiorstw (III typ operacji)** - szkolenia, kursy i poradnictwo zawodowe skierowane do dorosłych osób pracujących, które z własnej inicjatywy są zainteresowane nabyciem nowych, uzupełnianiem lub podwyższaniem kwalifikacji i umiejętności,
- **Działanie 8.2 Tworzenie sieci współpracy (klastry)** - wsparcie tworzenia i rozwoju sieci współpracy i wymiany informacji między naukowcami a przedsiębiorcami w zakresie innowacji i transferu technologii na poziomie regionalnym i lokalnym,
- **Działanie 9.2 Poprawa jakości kształcenia zawodowego w branżach strategicznych** - wzmocnienie atrakcyjności i podniesienie jakości oferty edukacyjnej szkół i placówek oświatowych prowadzących kształcenie zawodowe.

**Komplementarność i synergia z:**

- **RPO – Turystyka i projekty promocyjne (dotacje dla przedsiębiorstw).**

**7. Rozwój instrumentów finansowych (pożyczki) (G)**

Jedną z głównych barier w rozwoju społeczno-ekonomicznym przedsiębiorstw w załóżkowym okresie ich funkcjonowania jest utrudniona dostępność do zewnętrznych źródeł finansowania. Mamy tutaj do czynienia z „luką finansową” („błędem rynku”), który stanowi podstawę do uruchomienia narzędzi finansowych m.in. w ramach Działania 6.2, Poddziałania 7.2.2 PO KL. Nie są to jednak wystarczające narzędzia, aby zaspokoić wszystkie istniejące potrzeby finansowe podmiotów w tym zakresie, zatem istnieje konieczność zwiększenia dostępności takich instrumentów.

**Proponowane wykorzystanie środków w ramach Działania/ Poddziałania PO KL:**

- **Działanie 6.2 Wsparcie przedsiębiorczości oraz samozatrudnienia** - promocja oraz wspieranie inicjatyw i rozwiązań zmierzających do tworzenia nowych miejsc pracy



oraz budowy postaw kreatywnych, służących rozwojowi przedsiębiorczości i samozatrudnienia,

- **Poddziałanie 7.2.2 Wsparcie podmiotów ekonomii społecznej (zakładanie i przystąpienie do spółdzielni socjalnych)** - wsparcie dla podmiotów zamierzających rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej w formie spółdzielni socjalnej,
- **Działanie 8.2 Zwiększenie transferu wiedzy (przedsiębiorczość akademicka) i wzmocnienie powiązań sfery B+R z przedsiębiorstwami.**

## IV. Załączniki

### Załącznik 1 Analiza tendencji w otoczeniu

Elementy	Siła wpływu „ujemna”	Siła wpływu „dodatnia”
<b>Czynniki makrootoczenia (zewnętrzne szanse i zagrożenia)</b>		
1. Innowacyjność, sieciowość i projektowość gospodarki, współpraca między „biznesem” a nauką, klastry, przedsiębiorczość		+5
2. Wzrost zapotrzebowania na usługi dla starzejącego się społeczeństwa, zdrowy tryb życia, zdrowe produkty, usługi medyczne, spędzanie wolnego czasu, ginące zawody		+5
3. „Zielona gospodarka” („zielone miejsca pracy”, technologie ekologiczne)		+4
4. Dynamiczny rozwój branży ICT (e-działalność, e-zawody, e-branże)		+4
5. Struktura demograficzna (niski przyrost naturalny, starzenie się społeczeństw)		+4
6. Synergia i komplementarność (np. z priorytetami centralnymi POKL, w zakresie edukacji KRK)		+1
7. Kryzys, recesja, spowolnienie gospodarcze (wzrost bezrobocia)	-4	
8. Coraz większe wymagania rynku pracy (wzrost znaczenia kompetencji miękkich, wiedzy symbolicznej, kreatywnej, wzrost znaczenia kobiet, rosnąca mobilność zawodowa i przestrzenna, rozmywanie granic pomiędzy sektorami, branżami, ciągle aktualizowanie kwalifikacji, kształcenie ustawiczne)	-3	
9. Zagrożenie migracjami (otwarcie rynków pracy), odpływ „rąk do pracy”	-3	
10. Zmniejszenie współfinansowania (m.in. wstrzymanie inwestycji zewnętrznych np. drogowych; zmniejszenie środków Funduszu Pracy)	-4	
11. Wzrost cen energii (np. poprzez wprowadzenie norm emisji dwutlenku węgla)	-2	

## Załącznik 2. Macierz korelacji

	Szanse								Zagrożenia				
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	1.		2.	3.	4.	5.	
<b>Mocne</b>	1.		C							B			
	2.		C							B			
	3.			F	F					D			
	4.		C							B			
	5.									B			
	6.		C							B			
	7.			F	F					B			
	8.		C										
	9.												
	10.						G			B			
	11.	E	C	F	F					D			
	12.	E	C										
	13.	E											
	14.	E											
	15.						A					A	
	16.						A						
	17.										D		
	18.										B		
	19.			F	F						B/D		
<b>Słabe</b>	1.		C										
	2.		C										
	3.			F	F					D			
	4.			F	F					D			
	5.			F	F								
	6.												
	7.		C										
	8.												
	9.		C								D		
	10.		C	F	F						D		
	11.						G						
	12.										D		

13.		C	F	F					D		
14.	E								D		
15.	E										
16.						G					
17.									D		
18.	E								D		
19.	E					G					
20.									D		
21.											
22.									D		
23.		C									
24.			F	F					D		

#### LEGENDA:

1. Wspieranie talentów i ich zatrzymywanie w Regionie (A)
2. Przeciwdziałanie marginalizacji osób młodych (B)
3. Długotrwały model wsparcia osób w wieku 50+ i osób niepełnosprawnych (C)
4. Rozwój umiejętności „miękkich” (D)
5. Wzmocnienie regionalnego systemu innowacji (E)
6. Rozwój branż strategicznych (umiejętności specjalistycznych) (F)
7. Rozwój instrumentów finansowych (pożyczki) (G)