



Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego

ZAŁOŻENIA AKTUALIZACJI
Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego
Województwa Warmińsko-Mazurskiego
do roku 2020



marzec-maj 2012 r.

SPIS TREŚCI

| | |
|---|-----------|
| I. Wstęp | 3 |
| II. Przesłanki aktualizacji Strategii | 5 |
| III. Jakiej Strategii potrzebujemy / kluczowe przesądzenia | 23 |
| IV. Organizacja procesu | 28 |
| V. Materiały źródłowe | 36 |

I. WSTĘP

Formalną podstawą przygotowania niniejszego dokumentu jest podjęta w dniu 25 października 2011 r. przez Sejmik Województwa Warmińsko-Mazurskiego uchwała nr XI/192/11 w sprawie określenia zasad, trybu i harmonogramu aktualizacji „*Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020*”. Opracowanie „*Założeń aktualizacji strategii...*” rozpoczyna drugą w historii planowania strategicznego województwa warmińsko-mazurskiego weryfikację obranych celów, kierunków rozwoju i działań. Pierwszą przeprowadzono w 2005 roku. Samorząd województwa określił wówczas strategię modernizacji gospodarczej i społecznej. Pierwotna koncepcja rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego powstała na przełomie 1999 i 2000 r. Przyjęta została jednogłośnie 24 lipca 2000 r. przez Sejmik Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Samorząd województwa uzyskał wówczas wpływ na sprawy regionu.

Podstawowym zadaniem *Założeń* jest przedstawienie koncepcji przeprowadzenia weryfikacji i zmian *Strategii* w taki sposób, by wypełniały one następujące funkcje:

- **informacyjną**, tj. by mieszkańcy województwa warmińsko-mazurskiego otrzymali jasny i czytelny przekaz o przyczynach podjętej pracy, jej uwarunkowaniach zewnętrznych (europejskich i krajowych) i wewnętrznych oraz w jaki sposób przebiegnie proces aktualizacji;
- **inspirującą**, tj. by otworzyć w województwie warmińsko-mazurskim dyskusję nad kierunkami jego rozwoju w warunkach ośmioletniego członkostwa Polski w Unii Europejskiej, dając podstawę do aktualizacji strategii i w bliskiej już perspektywie przygotowania przez województwo warmińsko-mazurskie wielofundusowego a więc zintegrowanego programu operacyjnego pod fundusze strukturalne na lata 2014- 2020;
- **organizacyjno-porządkową**, tj. by powstał swego rodzaju przewodnik po procesie aktualizacji *Strategii* a praca przebiegała w sposób sprawny i uporządkowany, dając poczucie stabilności i bezpieczeństwa jej uczestnikom.

Planuje się, że podjęte prace prowadzone będą „o krok za” programowaniem rozwoju na poziomie krajowym i zakończone zostaną w pierwszym kwartale 2013 r. uchwaleniem przez Sejmik Województwa zaktualizowanego dokumentu strategii rozwoju. Umożliwi to zapewnienie w niezbędnym zakresie spójności programowania regionalnego z poziomem krajowym oraz umożliwi samorządowi województwa wpisanie się w ideę przyjętego w *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010 – 2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie* nowego paradygmatu polityki regionalnej oraz „wykorzystanie” wiedzy zawartej w przygotowywanych na poziomie krajowym prognozach, analizach, ekspertyzach itp.

Obecnie obowiązująca strategia rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego jest dokumentem długookresowym, wyznaczającym kierunki rozwoju województwa w perspektywie 20 lat (obejmuje horyzont czasowy 2020 r.). W zdecydowanej większości

zachowuje swą aktualność – zarówno w warstwie diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej jak też w zakresie wytyczonych kierunków rozwoju województwa. Uspołecznienie procesu jej tworzenia na Warmii i Mazurach skutkuje dzisiaj powszechną akceptacją jej treści przez elity regionalne oraz przywoływaniem dokumentu i jego zapisów przy wszelkich inicjatywach ponadlokalnych i regionalnych oraz projektach.

Strategia z założenia stanowi w warstwie programowej platformę koordynacji działań rozwojowych w województwie. Wyznacza ramy programowe dla powstających w regionie strategii sektorowych i programów wojewódzkich. Zapewnia spójność między dokumentami przyjętymi na poziomie wojewódzkim, umożliwiając prowadzenie racjonalnej polityki rozwoju regionalnego. Oznacza to, że po zakończeniu jej aktualizacji pochodne dokumenty typu wyżej wymienionych powinny zostać poddane przez ich autorów przeglądowi pod kątem ich zgodności ze strategiczną „biblią” województwa. *Strategia* jest także podstawą programową *Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury na lata 2007-2013* i inspiracją dla działań lobbingsowych w instytucjach krajowych zarządzających krajowymi programami operacyjnymi w obecnym okresie budżetowym Unii Europejskiej oraz krajowymi środkami finansowymi celem osiągnięcia części, leżących poza zasięgiem poziomu regionalnego, celów rozwojowych województwa.

Nie pojawiły się dotychczas poważne inicjatywy: rekomendacje Komitetu Monitorującego postępy realizacji *Strategii* na Warmii i Mazurach, czy to inicjatywy polityczne zorientowane na zdecydowane odejście od obranych kierunków rozwoju i stworzenie zupełnie nowego dokumentu. Stąd nie występują przesłanki dla uchylenia obowiązującej strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego i rozpoczęcia prac nad zupełnie nowym dokumentem strategicznym.

Jednakże zachodzi niewątpliwie potrzeba aktualizacji obecnej treści i struktury *Strategii*, ponieważ od czasu 2005 r. uległ zmianie zarówno kontekst instytucjonalny jak i społeczno-gospodarczy jej realizacji. Dla aktualizacji zasadnicze znaczenie mają zmiany, jakie zaszły w polityce regionalnej w zakresie celów (nowy paradygmat polityki rozwoju regionalnego, polaryzacyjno-dyfuzyjny model rozwoju), sposobu ich definiowania a także sposobu ich operacjonalizacji. Nie bez znaczenia pozostają postulaty polityki rozwoju sformułowane na poziomie europejskim w *Strategii Europa 2020* oraz w Piątym Raporcie Kohezyjnym. Podkreślenia wymaga fakt, że zmiany koniunktury w ostatnich latach, w tym kryzys lat 2008-2009 w Unii Europejskiej, nie miały nietypowego wpływu na województwo warmińsko-mazurskie, który uzasadniałby modyfikację *Strategii*.

Zmiany muszą więc nastąpić, poczynając od wydłużenia horyzontu czasowego, poprzez aktualizację diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej, jakościowe podejście do analizy SWOT, poddanie weryfikacji celów i priorytetów strategii, dalszą koncentrację i lepsze jej powiązanie z przestrzenią województwa, stworzenie nowych ram finansowych strategii a kończąc na przeglądzie systemu realizacji i monitorowania strategii.



Zakłada się, że niniejsze założenia przebiegu procesu aktualizacji *Strategii* są koncepcją „żywą”, która będzie podlegała modyfikacjom i rozwojowi, dostosowując się do ewentualnych zmian w jej otoczeniu.

II. PRZESŁANKI AKTUALIZACJI STRATEGII

1. Historia / doświadczenia ...

Prowadzone w województwie warmińsko-mazurskim planowanie strategiczne cechuje wysoki stopień ciągłości. Wojewódzka strategia rozwoju ma swoje źródła w dokumencie uchwalonym jeszcze w lipcu 2000 roku. Była podstawą zawierania z rządem RP kontraktów wojewódzkich na lata 2001-2003 i na 2004 r. oraz podstawą uruchamiania od 2000 r. środków przedakcesyjnych, zwłaszcza PHARE Nowa Orientacja. Jej przygotowanie zaangażowało wówczas bezpośrednio w prace 320 osób w Regionalnym Komitecie Sterującym, Radzie Programowej i dziewięciu grupach roboczych. Było to zatem, oprócz wysiłku intelektualnego, także ogromne wyzwanie logistyczne. Sprostać mu należało w warunkach tworzącej się dopiero samorządowej administracji regionalnej. Wówczas także, po burzliwej dyskusji w Grupie Roboczej Infrastruktura Techniczna, doszło do przesądzenia lokalizacji w przyszłości regionalnego portu lotniczego – w Szymanach. Przy tworzeniu diagnoz współpracowano z Agencją Inicjatyw Lokalnych w Olsztynie, Instytutem Nauk o Wychowaniu Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Warmińsko-Mazurskim Biurem Planowania Przestrzennego w Olsztynie, Regionalnym Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich w Starym Polu, Zespołem pod kierunkiem Romana Przybyszewskiego, Polskim Towarzystwem Statystycznym Oddział w Olsztynie i Ośrodkiem Badań Naukowych im. Wojciecha Kętrzyńskiego w Olsztynie. W moderowanie dyskusji zaangażowano Toruńską Agencję Rozwoju Regionalnego a wsparcia naukowego dostarczył Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową w Gdańsku. Podstawą podczas pracy była zasada konsensusu. Wstępna wersja *Strategii* skonsultowana została na 40 spotkaniach w powiatach i w różnorodnych środowiskach branżowych.

Wartością dodaną planowania regionalnego było pobudzenie środowisk lokalnych do określania swoich strategii rozwoju. Nie wszędzie proces ten zakończył się sukcesem, zwłaszcza tam, gdzie nie zaangażowali się w organizację główni gracze a strategia przygotowana została metodą ekspercką (poprzez zlecenie na zewnątrz). Nie powstała także żadna strategia ponadlokalna, tj. adresowana szerzej niż do terytorium jednej jednostki samorządu terytorialnego, wspólna dla powiązanego funkcjonalnie obszaru.

Przeprowadzona w roku 2005 aktualizacja obejmowała znacznie węższy zakres prac. Doprowadziła do zmian w zakresie planowanej interwencji: znacznie zmniejszono liczbę celów strategicznych i operacyjnych oraz miała charakter jakościowy: znacznie silniej skoncentrowano się na celach rozwojowych, wprowadzając elementy ich terytorializacji. Jednocześnie, na poziomie celu głównego i celów operacyjnych, widoczna jest kontynuacja obranych kierunków rozwoju. Pojawiły się nowe pomysły np. rozwój funkcji uzdrowiskowej w województwie czy usług dla osób starszych, określanych obecnie mianem *silver economy*. Wykonano diagnozę problemową konkurencyjności Warmii i Mazur, której efektem jest mapa potencjału rozwojowego gmin województwa warmińsko-mazurskiego. Legła ona u podstaw określenia strategii *Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury na*

lata 2007-2013. Ciągłości myśli strategicznej towarzyszyła częściowa kontynuacja myśli naukowej w osobach prof. J. Szlachty i dr hab. W. Dziemianowicza.

2. Dobre praktyki w realizacji Strategii¹

Po jedenastu latach funkcjonowania *Strategii...* i podejmowania działań w duchu wyznaczonych celów rozwojowych zaistniały w województwie projekty, o których można powiedzieć, że należą do kategorii dobrych praktyk. Ich przykłady zidentyfikowano m.in. podczas ewaluacji mid-term *Strategii*. Niewielka część z nich w układzie priorytetów strategicznych to:

Priorytet Konkurencyjna gospodarka

Współcześnie rozwój gospodarczy zależy w największym stopniu od możliwości kreowania innowacji i ich absorpcji przez przedsiębiorców. Z tego względu istotne są działania pobudzające tworzenie zaawansowanych technologii i wyzwajające potencjał lokalnej nauki. W cele *Strategii* dotyczące konkurencyjności i wsparcia instytucji otoczenia biznesu wpisują się m.in. projekty realizowane przez samorzady Olsztyna, Elbląga i Ełku polegające na budowie parków technologicznych. Celem projektów jest wsparcie współpracy między nauką i lokalnym biznesem, zwłaszcza w dziedzinach, w których gospodarka się specjalizuje. Mają one także za zadanie ułatwienie działalności początkującym przedsiębiorcom. Dla ich realizacji pozyskano środki unijne, bez których (projekty o bardzo dużej wartości) nie byłoby to możliwe (budowa i uruchomienie Olsztyńskiego Parku Naukowo – Technologicznego o wartości 70,8 mln zł, Elbląski Park Technologiczny o wartości 70,7 mln zł, Techno-Park w Ełku o wartości 22,1 mln zł).

Wśród innych projektów warto wymienić wsparcie władz Elbląga (pomysłodawcy projektu) dla przedsiębiorstwa OPeGieKa Sp. z o.o., które przekształciło się z firmy o typowym profilu geodezyjnym w unikalne przedsiębiorstwo geoinformatyczne. W jego wyniku powstało centrum badawczo-rozwojowe, które w przyszłości uzyska akredytację Ministra Gospodarki.

Projekt pn. *Dywersyfikacja produkcji zakładu Ostróda Yacht poprzez wdrożenie innowacyjnej technologii PRISMAXXI* (całkowita wartość projektu to 58,8 mln zł) zakładał m.in. opracowanie i wdrożenie innowacyjnej technologii tworzyw sztucznych w produkcji kadłubów łodzi i jachtów. Dzięki tej inwestycji możliwości wytwórcze firmy wzrosły kilkukrotnie, co bardzo mocno podniosło jej konkurencyjność na rynku światowym.

W strukturach Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego powstało natomiast *Centrum Innowacji i Transferu Technologii*, którego zadaniem jest silniejsze powiązanie osiągnięć regionalnej społeczności naukowej z gospodarką.

Wszystkie powyższe inwestycje stanowią przykład realizacji strategii rozwoju w sferze konkurencyjności firm i wzrostu potencjału instytucji otoczenia biznesu.

¹ Na podstawie rozdziału 6.3 *Realizacja strategii z perspektywy studiów przypadku* raportu z Ewaluacji Strategii Rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do 2020 r.

Istotnym problemem związanym także z wysokimi technologiami jest trudna dostępność telekomunikacyjna województwa. Z tego względu władze wojewódzkie zainicjowały projekt umożliwiający dostęp do szerokopasmowego Internetu. Dotyczył on terenu całego województwa i obejmował także uruchomienie 640 PIAP-ów, Centrum Zarządzania Siecią w Olsztynie oraz 290 punktów HotSpot. Oprócz tego kompleksowego projektu władze Elbląga i Ełku zdecydowały się na dodatkowe inwestycje budując miejskie sieci szerokopasmowe. Inwestycje te dotyczą celów *Strategii* z zakresu społeczeństwa informacyjnego.

Środowisko przyrodnicze województwa stanowi duży atut w kontekście rozwoju usług turystycznych. *Strategia* dostrzega tę szansę. Miejscowości jak np. Ostróda, Mikołajki, Gołdap czy Giżycko są typowymi ośrodkami, których gospodarki w przeważającym stopniu koncentrują się na turystyce. Dlatego tak ważne z perspektywy rozwoju są inwestycje pozwalające na pełne wykorzystanie potencjałów tkwiących w warunkach naturalnych. Ponadto przedsięwzięcia te zwiększają atrakcyjność zabudowy, np. w Ełku i Giżycku, gdzie powstałe promenady stały się jednymi z najważniejszych elementów tkanki miejskiej. Z wypoczynkiem aktywnym łączą się np. projekty realizowane w dwóch miastach Wielkich Jezior Mazurskich: Giżycku i Mikołajkach. W pierwszym z nich zbudowano bardzo nowoczesny, największy w kraju port śródlądowy. W Mikołajkach natomiast powstała jedna z ośmiu w sieci na Wielkich Jeziorach Mazurskich ekologiczna przystań żeglarska oraz zainwestowano w urządzenia nawigacyjne zwiększające bezpieczeństwo żeglugi całodobowej (motyw przewodni projektu stanowi ochrona środowiska przyrodniczego). W tym mieście, a także w Gołdapi i Ełku przeprowadzono inwestycje rewitalizacyjne, podnoszące atrakcyjność i estetykę przestrzeni wraz z infrastrukturą przeznaczoną na obsługę wypoczywających.

Dobrym przykładem rewitalizacji jest gruntowna modernizacja Kanału Elbląskiego. Ten unikalny na skalę światową zespół dróg wodnych i obiektów hydrotechniki to jedna z większych atrakcji zachodniej części województwa. Projekt jest przykładem realizacji *Strategii*, która bezpośrednio zakłada wykorzystanie jego osobliwości dla rozwoju turystyki. Największą przeszkodą w dalszym wzroście tej branży jest jej sezonowy charakter. Władze lokalne podejmują udane próby wydłużenia sezonu turystycznego. Koronnym przykładem jest Gołdap, która poprzez bardzo duże inwestycje w publiczną infrastrukturę rozwija funkcję uzdrowiskową. W bliskiej przyszłości zostaną np. uruchomione: tężnia solankowa i pijalnia wód mineralnych. Ponadto w Ostródzie powstaje centrum targowo-konferencyjne, które wraz z luksusowymi, pięcio- i czterogwiazdkowymi hotelami świadczącymi różnego rodzaju usługi medyczne i odnowy biologicznej stanowią element turystyki konferencyjno-biznesowej i usług turystycznych adresowanych do klientów zamożnych. Tego typu oferta nie jest uzależniona od pory roku i stanowi nowe źródło dochodów dla lokalnych przedsiębiorców. Podobne hotele cztero- i pięciogwiazdkowe z ofertą wypoczynku, rekreacji, możliwościami szkoleniowymi przez cały rok powstają także w innych, atrakcyjnych miejscach w regionie np. w Giżycku nawiązujący nazwą i architekturą do historii hotel w zamku z XIV wieku czy zwycięzca konkursu na najlepszy hotel na świecie w kategorii „Best New Hotel Construction And Design” w Lidzbarku Warmińskim.

Priorytet Otwarte Społeczeństwo

Bardzo ważnym aspektem realizacji celów tego priorytetu jest mocniejsze powiązanie systemu edukacji, zarówno na szczeblu zawodowym, średnim jak i wyższym, z lokalnym rynkiem pracy. Niezwykle interesujący projekt koordynowany przez samorząd województwa to system kształcenia gastronomiczno-hotelarskiego. Zostały nim objęte szkoły w Elblągu, Ełku, Szczytnie i Olsztynie. Opracowano nową koncepcję kształcenia i wymagań edukacyjnych oraz weryfikacji kwalifikacji absolwentów. Ponadto projekt zakładał stworzenie materiałów dydaktycznych dla uczniów i nauczycieli. Władze Olsztyna zainicjowały dodatkowo inny program związany z branżą gastronomiczną. Chodziło o zwiększenie kwalifikacji zawodowych nauczycieli w zakresie gastronomii w Zespole Szkół Gastronomiczno-Spożywczych. W tym samym mieście, a także w Ostródzie realizowano programy zwiększające kwalifikacje menadżerów turystyki i hotelarzy.

Ponadto, samorządy Elbląga, Olsztyna i Ostródy zorganizowały programy wsparcia szkolnictwa zawodowego, skierowane głównie do przyszłych betoniarzy, brukarzy a także spawaczy czyli specjalistów, których brakuje na lokalnym rynku pracy. Na szczeblu szkolnictwa wyższego dużą aktywność w kontekście silniejszego powiązania gospodarki województwa z nauką wykazywała Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu. Uruchomiła nowy, istotny dla rynku pracy w mieście i okolicach, kierunek studiów: budownictwo. Uczelnia pozyskała także inżynierskie oprogramowanie komputerowe, które jest używane przez firmy przemysłowe w Elblągu, głównie w sektorze meblarskim.

Cele priorytetu realizują także inwestycje w bazę sportowo-rekreacyjną, istotną z perspektywy mieszkańców, ale także turystów. Przykładem jest budowa całego kompleksu sportowego w Gołdapi. W ramach rewitalizacji starych koszar zbudowano wielofunkcyjną halę sportową i pływalnię, używane także przez kuracjuszy sanatorium. Podobną inwestycję wykonano w Kętrzynie. W Olsztynie wybudowano pływalnię o rozmiarach umożliwiających lokowanie w mieście poważnych wydarzeń sportowych a jednocześnie wiążąc ją z funkcją rekreacyjną poprzez uruchomienie tzw. Aquasfery.

Przyroda Warmii i Mazur - duży atut rozwojowy regionu - musi być przedmiotem troski przede wszystkim mieszkańców ale i odwiedzających region turystów. Wiąże się to z koniecznością ciągłego inwestowania w modernizację i rozbudowę sieci wodociągowo-kanalizacyjnej a także w zakłady utylizacji odpadów. W Elblągu np. zmodernizowano, przebudowano stację uzdatniania wody i sieć rurociągową. Inwestycja zwiększa jakość dostarczanej mieszkańcom wody oraz radykalnie skraca okresy braku dostaw. W Ełku rozpoczęto podobny projekt m.in. modernizujący przepompownię ścieków, przebudowujący sieć kanalizacyjno-wodociągową i budujący nowe rurociągi o długości 40 km. W mieście tym dokonano także innej inwestycji o charakterze komunalnym, polegającej na budowie zakładu unieszkodliwiania odpadów i organizacji nowego składowiska. Identyczny projekt został przeprowadzony przez Mazurski Związek Międzygminny – Gospodarka Odpadami, którego członkiem jest m.in. miasto Giżycko. Celem projektu jest stworzenie systemu gospodarowania odpadami w obszarze Wielkich Jezior Mazurskich. Będzie przeciwdziałał degradacji środowiska na terenach typowo turystycznych.

Priorytet *Nowoczesne Sieci*

Wewnętrzna spójność regionu oraz komunikacja z terenami zewnętrznymi zawsze stanowiła i nadal stanowi jeden z najpoważniejszych problemów województwa. W okresie obowiązywania *Strategii* zrealizowano kilka projektów, głównie drogowych, skracających czas podróży i podnoszących jej jakość. Najważniejszą jednak inwestycją drogową w województwie jest rozbudowa drogi ekspresowej S7, która przebiega w zachodniej jego części i łączy aglomeracje warszawską, trójmiejską i krakowską. Ma kluczowe znaczenie w zapewnieniu regionowi dostępności komunikacyjnej oraz powiązaniu dwóch największych miast: Elbląga, który oddziałuje na zachodnią część województwa ze stolicą województwa. Oddano do użytku odcinek Elbląg-Pasłęk, a następnie aż do granic województwa w Napierkach, w tym odcinki Pasłęk-Miłomłyn i Miłomłyn-Olsztynek znajdują się w budowie. Przewiduje się także budowę obwodnicy Ostródy, która pozwoli na przeniesienie intensywnego ruchu tranzytowego poza granice tego turystycznego miasta. Podobny zamysł przyświecał budowie obwodnicy Gołdapi. W tym roku zostanie ukończona budowa obwodnicy Ełku w ciągu dróg krajowych nr 16 i 65. W perspektywie uruchomienia małego ruchu granicznego z Obwodem Kaliningradzkim Federacji Rosyjskiej oddanie do użytku drogi ekspresowej S22 było bardzo ważne dla Elbląga. Ten szlak komunikacyjny łączy miasto z przejściem granicznym w Grzechotkach, z którego droga prowadzi prosto do Kaliningradu. Wspomniane projekty drogowe w Gołdapi i okolicach Elbląga szczęśliwie uprzedziły wprowadzenie małego ruchu bezwizowego na obszarze całego Obwodu Kaliningradzkiego Federacji Rosyjskiej i wybranych powiatów województw: warmińsko-mazurskiego i pomorskiego. W przygranicznych miejscowościach, przede wszystkim takich jak Gołdap czy Bartoszyce wpłynie to na rozwój handlu, turystyki i współpracy międzynarodowej w zakresie kultury. Władze np. Gołdapi już wcześniej prowadziły aktywną politykę wspierania kontaktów młodzieży polskiej i rosyjskiej z miejscowości Gusiev. Niemniej ważne z punktu widzenia spójności wewnętrznej województwa ale także wpięcia się w sieć bazową TEN-T (Transeuropejska Sieć Transportowa) są kolejne inwestycje w drogę krajową nr 16, która po wielu latach lobbingu samorządu województwa stała się częścią sieci kompleksowej TEN-T. Zakończona budowa odcinka Olsztyn- Biskupiec udowadnia wpływ tego typu inwestycji na skrócenie czasu podróży, co jest ważne szczególnie dla dojeżdżających do pracy w Olsztynie mieszkańców.

Znacznie więcej informacji o ciekawych i dobrych praktykach realizacji *Strategii rozwoju województwa*...można znaleźć w corocznych raportach z jej realizacji oraz w raporcie końcowym z ewaluacji mid-term.

3. Główne wnioski z ewaluacji

Ewaluacja *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020* (mid-term) została przeprowadzona na zlecenie Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego przez konsorcjum firm: Fundacji Naukowej Instytutu Badań Strukturalnych i Reytech Sp. z o.o. w Warszawie w okresie od czerwca do grudnia 2011 r. Było to pierwsze badanie ewaluacyjne *Strategii rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego*... oraz jedno z pierwszych tego typu w kraju. Szeroki zakres tematyczny oraz

rozbudowany warsztat badawczy sprawiły, że raport dostarcza wielu interesujących wniosków wynikających z oceny stopnia realizacji Strategii w połowie okresu jej obowiązywania oraz zawiera rekomendacje do jej aktualizacji. Zidentyfikowano szereg czynników, które stanowią przesłanki aktualizacji *Strategii*. Zaliczają się do zmiany w sferze regulacyjnej i w sferze realnej:

Uwarunkowania europejskie

Od momentu przyjęcia przez Sejmik Województwa Warmińsko-Mazurskiego w 2005 r. zaktualizowanego dokumentu, sytuacja społeczno-gospodarcza w Polsce, w Europie (a zwłaszcza w Unii Europejskiej) i na świecie ulegała znaczącym zmianom. Procesy globalizacyjne, przemiany społeczne, demograficzne, ekologiczne oraz kryzys gospodarczy postawiły przed Europą, a także przed Polską nowe wyzwania. W ślad za nimi ukształtowało się nowe otoczenie instytucjonalne dla działań rozwojowych określone w dokumentach powstałych na szczeblu europejskim, w tym zwłaszcza w strategii Europa 2020. Zatwierdzona w czerwcu 2010 r. *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączeniu społecznego* stała się dokumentem wyznaczającym cele UE w perspektywie 2020 r. Zakłada osiągnięcie kilku nadrzędnych, wymiernych rezultatów:

- a. wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 20-64 lata na poziomie 75%,
- b. 3% PKB UE przeznaczanych na inwestycje w badania i rozwój,
- c. „20/20/20” w zakresie klimatu i energii (ograniczenie emisji dwutlenku węgla o min. 20% w porównaniu z 1990 r., a jeśli pozwolą na to warunki nawet o 30%, zwiększenie udziału OZE w całkowitym zużyciu energii do 20%, zwiększenie efektywności wykorzystania energii o 20%),
- d. ograniczenie wskaźnika osób przedwcześnie kończących naukę szkolną do 10% oraz zwiększenie odsetka osób w wieku 30-34 lata posiadających wyższe wykształcenie do co najmniej 40%,
- e. zmniejszenie liczby osób zagrożonych ubóstwem o 20 mln.

Dążąc do osiągnięcia tych celów Komisja Europejska wskazuje (m.in. w V Raporcie Kohezyjnym oraz projekcie pakietu legislacyjnego dla Polityki Spójności w okresie 2014-2020) na warunki i narzędzia ich realizacji, w tym m.in. na konieczność:

- *wzmocnienia programowania strategicznego*: oznaczającego m.in. podporządkowanie celów Polityki Spójności UE celom rozwojowym określonym w Strategii Europa 2020, jak i przełożenie ich na krajowe cele rozwojowe;
- *silnej koncentracji tematycznej*: oznaczającej koncentrację środków na niewielkiej ilości priorytetów prowadzących do osiągnięcia celów Strategii Europa 2020, które obok finansowania unijnego mogłyby być realizowane w ramach zasobów krajowych;
- *zwiększenia skuteczności poprzez wprowadzenie mechanizmów warunkowości i zachęt*: m.in. warunkowość przyjmie formę tzw. warunków *ex-ante*, które trzeba będzie spełnić przed wypłatą funduszy unijnych, oraz tzw. warunków *ex-post*, które uzależniają wypłatę dodatkowych funduszy od uzyskanych wyników;

- *wzmocnienia podejścia do planowania rozwoju opartego na rezultatach*: oznaczającego lepsze wykorzystanie narzędzi i wyników monitoringu i ewaluacji w procesie programowania strategicznego;
- *wzmocnienia wymiaru terytorialnego*: oznaczającego szersze uwzględnienie charakteru i uwarunkowań geograficznych procesów rozwojowych (specyfik terytorialnych) i wprowadzenie zintegrowanego podejścia do rozwoju różnego typu obszarów funkcjonalnych, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi dla poziomu miejskiego i lokalnego;
- *wzmocnienia partnerstwa*: oznaczającego zaangażowanie podmiotów na różnych poziomach: unijnym, krajowym, regionalnym i lokalnym w programowanie działań rozwojowych.

Polska jest od 2004r. członkiem Wspólnoty Europejskiej, co oznacza konsekwencje także dla polskich województw w postaci konieczności osiągnięcia, obok własnych, także celów europejskich. Tymczasem *Strategia z 2005 r.* nie jest spójna z aktualnymi dokumentami strategicznymi UE. W związku z powyższym konieczne jest dostosowanie jej zapisów do zmienionego kontekstu europejskiego określonego przez dokumenty powstałe po 2005 r. Należy dokonać tego poprzez zmiany w diagnozie i uzasadnieniach dla poszczególnych kierunków interwencji oraz szersze uwzględnienie kwestii operacjonalizacji *Strategii*. Istotna jest koncentracja interwencji i takie jej uzasadnienie, by jasnym było, że realizacja *warmińsko-mazurskiej Strategii* wpisze się w cele strategii Europa 2020.

Uwarunkowania krajowe

„*Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020*” funkcjonuje w systemie strategicznego zarządzania rozwojem kraju, stanowiąc element grupy dokumentów strategicznych, które w sposób kompleksowy kształtują ramy prowadzenia polityki rozwoju w Polsce. Zmiany w uwarunkowaniach krajowych i w polityce rozwoju (w tym regionalnej), jakie zaszły w ciągu ostatnich kilku lat, są głębokie i istotne. Konieczność aktualizacji *Strategii* implikują przede wszystkim prace prowadzone w obszarze strategicznego programowania na poziomie krajowym wynikające z *Założeń systemu zarządzania rozwojem Polski*². Chodzi o uporządkowanie dotychczasowego systemu programowania strategicznego w Polsce i skonstruowanie spójnej hierarchii dokumentów krajowych w tym zakresie oraz określenie ich wzajemnych zależności.

Na konieczność aktualizacji wpływ mają także następujące przesłanki:

- wprowadzenie zmianą ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa oraz przepisami ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju nowego porządku prawnego, w tym obowiązku dostosowywania strategii rozwoju województwa w ciągu 9 miesięcy od dnia wejścia w życie uchwały o przyjęciu lub aktualizacji średniookresowej strategii rozwoju kraju, krajowej strategii rozwoju regionalnego, a także odpowiednich strategii ponadregionalnych oraz zapewnienie spójności z planem zagospodarowania przestrzennego województwa. Według interpretacji

² Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 27 kwietnia 2009 r.

Ministerstwa Rozwoju Regionalnego obowiązkowy termin 9 miesięcy na „dostosowanie” strategii rozwoju województwa można liczyć od dnia przyjęcia ostatniego z w/w dokumentów strategicznych. Dla województwa warmińsko-mazurskiego oznacza to w założeniu początek biegu terminu 1 lipca 2012 r., tj. planowanego zakończenia prac nad nową dla Polski Wschodniej strategią makroregionalną a zakończenie 31 marca 2013 r.;

- zapisy *Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju (DSRK)*, *Średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju (ŚSRK)*, przy uwzględnieniu założeń *Krajowego Programu Reform*;
- postanowienia przyjętej przez Radę Ministrów dnia 13 lipca 2010 r. „*Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie*” (KSRR);
- treść „*Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030*” (KPZK);
- rekomendacje sformułowane przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego w publikacji o charakterze swego rodzaju instrukcji postępowania pn. „*Aktualizacja strategii rozwoju województw z uwzględnieniem uwarunkowań krajowych i unijnych. Przewodnik*”.

Aktualizacja Strategii powinna prowadzić co do zasady do jej spójności z założeniami w/w krajowych dokumentów strategicznych. Szczęólnego znaczenia nabiera tu uwzględnienie celów rozwoju kraju w ujęciu terytorialnym oraz ustanowienie podstawy do negocjacji z ministerstwami resortowymi możliwych obszarów regionalizacji działań zawartych w narodowych strategiach sektorowych.

Z punktu widzenia procesu aktualizacji Strategii najważniejsze znaczenie ma przyjęcie w dniu 13 lipca 2010 r. przez Radę Ministrów *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie*, która jako jedna z dziewięciu zintegrowanych strategii określa cele polityki rozwoju państwa w układzie terytorialnym i wyznacza zasady realizacji polityk. KSRR zakłada zasadniczą modyfikację dotychczas prowadzonej polityki regionalnej i oparcie jej o nowy paradygmat. Zakłada on przede wszystkim³:

- przejście od polityki regionalnej koncentrującej się na redystrybucji środków finansowych do polityki ukierunkowanej na wykorzystanie potencjałów endogenicznych terytoriów dla osiągnięcia celów rozwoju kraju, kreowania wzrostu, zatrudnienia i spójności;
- odejście od podziału na polityki inter- i intraregionalną, na rzecz jednej, wspólnej polityki określającej w odniesieniu do terytorium cele dla wszystkich podmiotów publicznych;
- odejście od modelu krótkoterminowych, odgórnie dystrybuowanych dotacji „dla najmniej uprzywilejowanych obszarów” do modelu wieloletnich, zdecentralizowanych polityk rozwojowych ukierunkowanych na wspieranie wszystkich regionów;
- wielosektorowe podejście do działań rozwojowych ukierunkowane terytorialnie, czyli wprowadzenie kompleksowego systemu integracji i koordynacji polityk publicznych, mających istotny wpływ terytorialny, z celami polityki regionalnej określonymi dla poszczególnych terytoriów;

³ *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie. Synteza.*

- odejście od rozproszonej interwencji do bardziej selektywnych (skoncentrowanych) inwestycji m.in. dzięki zintegrowanym programom dedykowanym obszarom strategicznej interwencji przy zachowaniu integracji przestrzennej prowadzonej w ramach polityki regionalnej;
- zwiększenie roli szczebla regionalnego w uruchamianiu procesów rozwojowych w systemie wieloszczeblowego zarządzania polityką regionalną;
- zróżnicowane podejście do różnych typów terytoriów (rozumianych funkcjonalnie), które uwzględnia wielowymiarowość procesów rozwojowych i pozwala na prowadzenie polityki dostosowanej do miejsc z uwzględnieniem ich uwarunkowań społecznych, gospodarczych i środowiskowych.

Kluczowe dla realizacji koncepcji nowej polityki regionalnej jest uwzględnienie w *Strategii* następujących elementów:

- potencjałów rozwojowych województwa z uwzględnieniem różnych cech, uwarunkowań wynikających z analizy występujących typów obszarów i ich poziomu rozwoju i powiązań funkcjonalnych (zarówno w warstwie diagnostycznej, jak i strategicznej),
- obszarów strategicznej interwencji, zarówno tematycznych, jak i geograficznych,
- celów w ujęciu terytorialnym, a w konsekwencji określenie takich priorytetów wsparcia, które uwzględniają zróżnicowane potrzeby różnych rodzajów terytoriów, np. obszarów wiejskich i miejskich,
- powiązań z dokumentami rządowymi, tak aby strategia rozwoju województwa uwzględniała zakres interwencji rządu (jednocześnie przestrzennie i przedmiotowo) i uzasadniały potrzebę wsparcia ze strony rządowej w ramach kontraktu terytorialnego;
- systemu realizacji (instytucje, system wskaźników).

Powyższe wywołuje potrzebę uruchomienia procesów dostosowawczych *Strategii*, które umożliwią wdrożenie zintegrowanego podejścia do terytorium zgodnie z opisanym powyżej paradygmatem, jak też podjęcie działań zgodnych z koncepcją nowej polityki regionalnej.

Warto zauważyć, iż zgodnie z ustawą o samorządzie województwa *Strategia* powinna również uwzględniać zapisy strategii ponadregionalnych. Takie dokumenty powstają na szczeblu krajowym dla specyficznych typów problemów o charakterze ponadregionalnym jako dokumenty precyzyjnie zaadresowane przestrzennie, wykraczające swoim zakresem działania poza jedno województwo. Są one wdrażane na obszarach istotnych z punktu widzenia potrzeb rozwoju regionalnego, mogą także odnosić się do obszarów strategicznej interwencji wskazanych w średniookresowej strategii rozwoju kraju. Do kategorii strategii ponadregionalnych należy zaliczyć, znajdującą się w kręgu zainteresowania warmińsko-mazurskiego, *Strategię Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020*. Biorąc pod uwagę jej wpływ na kształtowanie rozwoju objętych nią województw (warmińsko-mazurskiego, podlaskiego, lubelskiego, świętokrzyskiego i podkarpackiego), *Strategia* regionu nie może ignorować celów, kierunków

rozwojowych i planowanych interwencji przewidzianych do realizacji na terytorium Polski Wschodniej w w/w dokumencie.

Inne zewnętrzne uwarunkowania Strategii...

- nowe wyzwania rozwojowe typu globalizacja gospodarki, wyzwania kompetencyjne administracji publicznej, presja na innowacje i wysokie technologie, zachodzące zmiany klimatyczne, migracje ludności, metropolizacja i generalnie wzrost roli miast, zmiany demograficzne;
- zaobserwowane w ostatnich sześciu latach trendy w sferze starzenia się społeczeństwa;
- ugruntowanie się w europejskiej polityce energetycznej zagadnienia energii odnawialnej, rosnące ceny energii;
- wielkość budżetu w podziale na poszczególne polityki Wspólnoty Europejskiej na lata 2014-2020 i perspektywa pozostawania warmińsko-mazurskiego w dalszej perspektywie w zasięgu oddziaływania Polityki Spójności;
- możliwości finansowania rozwoju, wynikające z polskiego systemu finansów publicznych: budżetu państwa, systemowych rozwiązań co do dochodów jednostek samorządu terytorialnego itp.

Uwarunkowania wewnątrzregionalne

Dokonana w 2011 r. śródkresowa ocena *Strategii*⁴ wskazuje, iż jej cele: zarówno główny, jak i strategiczne zostały sformułowane prawidłowo i pozostają nadal aktualne. Gruntownej rewizji natomiast wymaga poziom celów operacyjnych oraz przede wszystkim zaplanowane działania. Jednakże zachowana ciągłość strategiczna w znaczący sposób kierunkuje obecne prace aktualizacyjne.

1) Sytuacja społeczno-gospodarcza województwa i zróżnicowania wewnętrzne

Zdecydowana większość wniosków zawartych w diagnozie problemowej okazała się trafna i jest wciąż aktualna, co oznacza, że nie udało się rozwiązać palących problemów województwa, a pod względem rozwoju społeczno-gospodarczego wciąż zajmuje ono jedno z ostatnich pięciu miejsc w kraju. W szczególności, aktualne pozostają wnioski odnoszące się do:

- niewielkiej konkurencyjności regionalnej gospodarki oraz funkcjonujących na terenie województwa przedsiębiorstw,
- branż zidentyfikowanych jako potencjalne "koła zamachowe" regionalnej gospodarki: turystyki, rolnictwa i przetwórstwa spożywczego, meblarstwa i obróbki drewna oraz usług skierowanych dla osób starszych,
- niewystarczającej akumulacji kapitału ludzkiego oraz niezadowalającego powiązania systemu kształcenia z wymaganiami rynku pracy,
- niezadowalającej dostępności Warmii i Mazur – w ujęciu zewnętrznym i wewnętrznym.

⁴ Ewaluacja Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020 – raport końcowy

Diagnoza powinna być w przyszłości w większym stopniu oparciem dla projektowanej interwencji - obecnie ani synteza diagnozy zawarta w dokumencie Strategii, ani jej rozszerzona wersja nie stanowią w niektórych obszarach tematycznych wystarczającej podstawy do sformułowania określonych celów. Oznacza to w szczególności konieczność pełniejszego merytorycznego uzasadnienia identyfikacji komparatywnych przewag (endogenicznych potencjałów) województwa, np. sekcji gospodarki uznawanych za priorytetowe, poprzez przywołanie obiektywnych wartości wskaźników lub powołanie się na zewnętrzne opracowania. Diagnoza w zbyt małym stopniu uwzględnia również wymiar terytorialny. Choć założenia interwencji określono m.in. na podstawie kwantyfikacji potencjałów rozwojowych gmin, to uzasadniona wydaje się identyfikacja obszarów funkcjonalnych województwa wraz z przedstawieniem uwarunkowań sytuacji, ich przewagami i barierami rozwojowymi. Takie podejście powinno docelowo pozwolić na większą terytorializację celów *Strategii* – obecnie zaakcentowaną zbyt delikatnie.

Niepokojąca jest postępująca dywergencja województwa w stosunku do średniej krajowej w PKB na pracującego i PKB na mieszkańca. Wzrost PKB na mieszkańca będzie można osiągnąć głównie poprzez wzrost produktywności, tymczasem luka produktywności pracy między Polską a województwem rośnie. Warmińsko-mazurskie przedsiębiorstwa wciąż są mało konkurencyjne. W kontekście planów wydatkowania środków w nowej perspektywie i dokumentu *Europa 2020* należałoby poświęcić w diagnozie więcej miejsca temu zagadnieniu. Konieczne jest położenie nacisku na wzrost produktywności i innowacyjności przedsiębiorstw w obszarach, w których województwo posiada przewagi komparatywne. Specjalizacja gospodarcza jest szansą na rozwój regionu, dlatego należy poświęcić temu zagadnieniu więcej miejsca i skoncentrować się na zmianach uwarunkowań rozwoju branż specyficznych dla województwa. Okazuje się bowiem, że liczba turystów zagranicznych spada, podobnie jak produktywność w rolnictwie, co oznacza że województwo stopniowo traci swoje przewagi konkurencyjne. Ponadto, bardzo istotne jest terytorialne wyodrębnienie obszarów charakteryzujących się specyficzną przewagą – o ile rozwój turystyki stanowi szansę rozwojową dla obszaru Wielkich Jezior Mazurskich, o tyle w północnej części województwa należy skoncentrować się raczej na wspieraniu przemysłu drzewnego i rolnictwa. Wejście Polski do Unii Europejskiej przyniosło wiele zmian na wsi – dopłaty dla rolników i programy operacyjne poświęcone obszarom wiejskim umożliwiły przyspieszenie ich rozwoju. Korzystna struktura gospodarki wciąż stanowi potencjał rozwojowy regionu. Z drugiej strony, mechanizacja rolnictwa wciąż jest na niskim poziomie, tereny wiejskie charakteryzują się również bardzo wysokimi wskaźnikami bezrobocia.

Sytuacja na warmińsko-mazurskim rynku pracy, w tym zwłaszcza w zakresie poziomu bezrobocia pozostaje wciąż trudna, przy czym problemem, którego nie podjęto w 2005 r. jest znacząca rozbieżność pomiędzy danymi pochodzącymi z urzędów pracy, a miernikami wynikającymi z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL). Wyjaśnienie tego zjawiska powinno być częścią zaktualizowanej diagnozy. Umożliwiłoby zaplanowanie adekwatnych działań ukierunkowanych na poprawę sytuacji na rynku pracy – w szczególności ustalenie, na ile rozbieżności wynikają ze zniechęcenia do poszukiwania pracy, a na ile z zatrudnienia w szarej strefie. Zgodnie z danymi pochodzącymi z BAEL,

sytuacja na rynku pracy województwa poprawiła się w nieco większym stopniu niż średnio w kraju, przy czym wpływ na to miała przede wszystkim zmiana uwarunkowań zewnętrznych. Bezrobocie rejestrowane wciąż jest jednak bardzo wysokie.

Sytuacja warmińsko-mazurskiej młodzieży na rynku pracy nie jest trudniejsza niż położenie ich rówieśników w innych częściach kraju. Problemem specyficznym dla województwa jest wysokie bezrobocie kobiet i wczesne opuszczanie przez nie rynku pracy. Wysoki jest również udział pracowników sezonowych w ogóle pracujących, w związku z czym istnieje konieczność uwzględnienia w *Strategii* potrzeby tworzenia całorocznych miejsc pracy (w szczególności wspieranie zimowej oferty turystycznej). Z uwagi na dużą liczbę osób zniechęconych do poszukiwania pracy na peryferyjnie położonych terenach wiejskich, otrzymujących pomoc socjalną i zarejestrowanych jako bezrobotni, a w istocie biernych, należy zaplanować wsparcie ukierunkowane explicite na zmniejszenie zakresu wykluczenia społecznego i z rynku pracy, a w szczególności programy wspierające rozwój kapitału ludzkiego i mobilności na rynku pracy dla osób młodych, pochodzących z terenów wiejskich oddalonych od głównych szlaków komunikacyjnych. Młodzi ludzie wyjeżdżają z regionu, nie widząc tu perspektyw rozwojowych. Konieczne jest wobec tego wykonanie pogłębionej diagnozy potrzeb województwa w zakresie kapitału ludzkiego (z uwzględnieniem ruchów migracyjnych i starzenia się zasobów pracy). Struktura studentów według głównych kierunków kształcenia wydaje się nie odpowiadać w pełni potrzebom rozwojowym poszczególnych subregionów, a większość kształci się w dziedzinach o potencjalnie mniejszym wpływie na regionalną gospodarkę (humanistycznych, pedagogicznych i społecznych). Obserwowane od 2003 r. rosnące zainteresowanie kierunkami technicznymi i inżynierskimi wymaga szerszej analizy, uwzględniającej jakość kształcenia na poszczególnych kierunkach. Ponadto rekomenduje się oddziaływanie na szkoły wyższe (przez dostarczanie informacji, względem programy dofinansowane) w celu modyfikacji struktury kształcenia.

Pomimo aktualności ogólnych wniosków, część zapisów diagnozy odstaje już od rzeczywistości w niektórych obszarach tematycznych. Przykładowo – w związku z bardzo dużymi inwestycjami w bazę hotelarsko-gastronomiczną w ramach RPO WiM - teza o braku infrastruktury turystycznej uległa częściowej dezaktualizacji. Podobnie, m.in. dzięki realizacji *Strategii* nieaktualne się także zapisy o braku regionalnego systemu wspierania innowacyjności oraz braku centrum obsługi inwestora.

W województwie utrzymuje się kierunek i dynamika procesów demograficznych, przy czym wciąż nie udaje się wykorzystać szansy rozwojowej, jaką jest rozwijanie usług dla osób starszych. Podjęta już w aktualnej wersji *Strategii* tematyka starzenia się społeczeństwa wymaga rozszerzenia i aktualizacji o trendy zaobserwowane w ostatnich sześciu latach. W perspektywie 2020 konieczne będzie przeciwdziałanie skutkom starzenia się społeczeństwa i wyeksponowanie w *Strategii* działań w tym zakresie, w szczególności w odniesieniu do problemu zachowania zasobów pracy.

Pomimo korzystnych zmian, sytuacja w zakresie dostępności komunikacyjnej województwa wciąż jest zła, w szczególności dotyczy to jego północnej części. Zaniedbany jest transport

kolejowy. Dopiero za kilka lat funkcjonować będzie lotnisko regionalne w Szymanach a szlaki wodne nie są w pełni eksploatowane. W świetle dużego znaczenia dostępności dla atrakcyjności inwestycyjnej wskazana byłaby identyfikacja obszarów, na których działania zachęcające inwestorów należałoby prowadzić najintensywniej, ponieważ mają największe szanse powodzenia w powiązaniu z większym znaczeniem wymiaru przestrzennego interwencji.

Istotną cechą województwa jest zróżnicowanie wewnątrzregionalne i widoczne w pewnym stopniu specjalizacje poszczególnych obszarów. W przypadku większości zmiennych, nieco poprawiło się położenie podregionu ełckiego, a środek ciężkości zamożności, konkurencyjności i nowoczesności przesunął się nieco na wschód. Sytuacja komunikacyjna w największym stopniu poprawiła się w południowo-wschodniej części województwa, natomiast impulsem rozwojowym dla zachodniej części województwa będzie budowa trasy S7, którą warto wykorzystać dla zdobycia inwestorów zagranicznych w dziedzinie przemysłu. Wciąż problemem pozostaje natomiast brak pomysłu rozwojowego na północne tereny województwa. Widoczna jest również zależność między zamożnością gmin a jakością środowiska, co wskazuje na konieczność wyeksponowania znaczenia czystości środowiska dla dobrobytu mieszkańców.

Wskaźnik HDI⁵ wskazuje na przeciętnie najniższy poziom rozwoju społeczno-gospodarczego województwa na tle innych regionów Europy, przy czym w obszarze zdrowia i gospodarki miał miejsce spadek relatywnej pozycji województwa. Potrzebne jest zwrócenie uwagi przy aktualizacji diagnozy na obszary mierzone przez HDI, w tym w szczególności w zakresie usług publicznych. Pogłębiona diagnoza deficytów województwa w układzie tematycznym i przestrzennym jest kluczowa ze względu na to, że wsparcie usług publicznych będzie jednym z priorytetowych obszarów interwencji w ramach działań wspierających dyfuzję rozwoju.

2) Analiza SWOT

Choć w ujęciu bezwzględnym w większości analizowanych obszarów nastąpiła wyraźna poprawa, to sformułowana w 2005 r. analiza SWOT w dalszym ciągu dobrze opisuje sytuację województwa, zwłaszcza w obszarze wniosków wskazujących na jego pozycję na tle kraju. Wynika to przede wszystkim z odległości dzielącej warmińsko-mazurskie od reszty kraju i tego, że zidentyfikowane problemy są w dalszym ciągu aktualne, choć mniejsza jest ich skala. Mocne strony regionu nie zostały w pełni wykorzystane; z kolei szanse i zagrożenia są następstwem uwarunkowań zewnętrznych, które zmieniają się stosunkowo powoli.

W zakresie gospodarki i innowacyjności do mocnych stron wciąż należy zróżnicowanie branżowo-przemysłowe. Pomimo to, trudno uznać branżę turystyczną czy przemysł meblarski

⁵ Indeks rozwoju społecznego (Human Development Index, HDI) oprócz PKB na mieszkańca uwzględnia jeszcze dwa aspekty sytuacji ludności: życie (zdrowie) i edukację. Do pomiaru zdrowia populacji służy przeciętne dalsze trwanie życia dla urodzonych w danym roku (obliczane na podstawie danych o zgonach z tego roku, tablice trwania życia), a do pomiaru edukacji wykorzystuje się dwa wskaźniki oparte na liczeniu liczby lat w szkole (średniej i oczekiwanej) dla danej populacji. Pomiar zdrowia i edukacji jest niezależny od obliczonego PKB.

za innowacyjne (zgodnie z klasyfikacją Eurostatu należą one do obszarów niskich technologii, niewymagających wiedzy). Tym samym silną stroną województwa pozostaje istnienie w nim branż, w których ma ono wyraźną przewagę konkurencyjną, ale za słabą stronę uznać należy brak specjalizacji regionu w branżach wysokich technologii. Również dane o inwestycjach zagranicznych wskazują, że liczba podmiotów zagranicznych inwestujących w województwie warmińsko-mazurskim jest stosunkowo niska. Obecność dużych firm w regionie jest mniejsza niż w innych obszarach kraju, a więc nie stanowi mocnej strony województwa.

Słabe strony w obszarze gospodarki i innowacyjności wciąż są aktualne. Podstawową zmianą, której należy dokonać w tej części analizy SWOT jest szersze uwzględnienie IOB i systemu wsparcia innowacji, który zbudowany został w dużej mierze ze środków funduszy strukturalnych UE.

Aby wykorzystać szanse rozwojowe gmin, należy opisać ich potencjał rozwojowy i prowadzić bardziej skoncentrowaną politykę nakierowaną na rozwój konkretnych branż.

W szczególności ożywienie gospodarcze, mające miejsce dzięki napływowi inwestorów zagranicznych i wzrostowi popytu na usługi turystyczne, będzie mogło być wykorzystane jedynie wtedy, kiedy zostanie poprawiona dostępność komunikacyjna województwa.

W ostatnich latach zmaterializowały się niektóre zagrożenia (pogorszenie koniunktury gospodarczej w kraju, kryzys gospodarczy poza jego granicami, brak preferencji prawnych i ekonomiczno-finansowych dla turystyki), a pomimo to sytuacja regionu nie uległa pogorszeniu. W konsekwencji należy je usunąć z analizy SWOT. W ich miejsce warto dodać zagrożenia związane z ograniczeniem finansowania z funduszy strukturalnych UE, które spowodowałoby istotne zahamowanie inwestycji, brak finansowania dla IOB i systemu wspierania innowacji i w konsekwencji spowolnienie tempa modernizacji regionu.

| Obszar tematyczny | Elementy wymagające aktualizacji | Elementy uzupełniające analizę SWOT |
|----------------------------|---|--|
| Gospodarka i innowacyjność | <ul style="list-style-type: none"> - Opisanie specjalizacji regionu w branżach niskich technologii i niewymagających wiedzy; - Uwzględnienie niewielkiej liczby dużych przedsiębiorstw. | <ul style="list-style-type: none"> - Szersze uwzględnienie działalności IOB i systemu wsparcia innowacji; - Uwzględnienie zagrożeń związanych z ustaniem napływu środków z funduszy strukturalnych UE. |

W obszarze rozwoju zasobów ludzkich i społeczeństwa analiza SWOT również pozostaje aktualna, co wynika częściowo z jej ogólności. Z listy zagrożeń należałoby usunąć jedynie brak poczucia bezpieczeństwa publicznego. Nie jest jasne, jak należy rozumieć sformułowanie „utrata obszarów rozwojowych przez województwo”. Zamiast takich ogólnych stwierdzeń warto przytoczyć bardziej szczegółowe zagrożenia i szanse opisane w diagnozach szczegółowych do celów operacyjnych 2.1 *Dostosowanie systemu edukacji do*

potrzeb rynku pracy, 2.2 Różnorodna i dostępna edukacja, 2.3 Rozwój społeczeństwa obywatelskiego, 2.4 Wysoki poziom zabezpieczenia i dostępności usług medycznych.

| Obszar tematyczny | Elementy wymagające aktualizacji | Elementy uzupełniające analizę SWOT |
|---|--|---|
| Rozwój zasobów ludzkich i społeczeństwo | <ul style="list-style-type: none"> - Usunięcie zagrożenia określonego jako brak poczucia bezpieczeństwa publicznego; - Doprecyzowanie pojęcia „utrata obszarów rozwojowych przez województwo”. | <ul style="list-style-type: none"> - Dodanie nowych szans i zagrożeń opisanych w diagnozach szczegółowych do celów operacyjnych 2.1-2.4. |

Obszar aspektów przestrzennych, infrastruktury i środowiska potrzebuje szeregu zmian, które pozwoliłyby dostosować diagnozę do nowej sytuacji, w szczególności do zmian w zakresie dostępności komunikacyjnej. Istotne jest również dokonanie zmian w obszarze środowiska, zarówno pojmowanego w ujęciu globalnym (uwzględnienie zmian klimatycznych), jak również lokalnym. Ten obszar tematyczny diagnozy należy potraktować w sposób rozszerzony, ze względu na jego istotność dla wykorzystania potencjałów gospodarczych i turystycznych.

| Obszar tematyczny | Elementy wymagające aktualizacji | Elementy uzupełniające analizę SWOT |
|---|---|--|
| Aspekty przestrzenne, infrastruktura i środowisko | <ul style="list-style-type: none"> - Uwzględnienie zmian w dostępności komunikacyjnej. | <ul style="list-style-type: none"> - Uwzględnienie zmian klimatycznych wpływających na długość sezonu turystycznego; - Uwzględnienie szans i zagrożeń związanych z intensywną eksploatacją turystyczną lasów i jezior; - Szersze włączenie aspektów ochrony środowiska. |

W obszarze obszarów wiejskich i rolnictwa analiza SWOT nie straciła aktualności pomimo licznych inwestycji – również w tym przypadku jest to częściowo efekt tego, że jest ona dosyć ogólna a zatem powierzchowna. Rozwijanie ekologicznego rolnictwa jest zadaniem stosunkowo trudnym i wymaga planu działań - jego załącznikiem może być *Program Odnowy Wsi Województwa Warmińsko-Mazurskiego*.

| Obszar tematyczny | Elementy wymagające aktualizacji | Elementy uzupełniające analizę SWOT |
|------------------------------|--|---|
| Rolnictwo i obszary wiejskie | - Uwzględnienie <i>Programu Odnowy Wsi Województwa Warmińsko-Mazurskiego</i> . | - Rozszerzenie analizy SWOT o szanse i zagrożenia opisane w szczegółowej diagnozie do celu operacyjnego 1.4 <i>Wspieranie systemu produkcji i promocja wytwarzanej w regionie żywności wysokiej jakości</i> . |

3) Określenie miejsca *Strategii* w zarządzaniu rozwojem województwa

Obecna formuła *Strategii* nie pozwala na maksymalne wykorzystanie tego dokumentu do działań i przedsięwzięć kluczowych dla rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego.

W związku z tym należy w istotny sposób zmienić założenia *Strategii* tak, aby w większym stopniu:

- opierała się na realnych zobowiązaniach samorządu województwa.
W zakresie podmiotowym, *Strategia* powinna wskazywać priorytety rozwojowe regionu w kontekście abstrahującym od istniejącej struktury instytucjonalnej. Podejście polegające na bazowaniu na działaniach leżących w bezpośredniej gestii samorządu województwa rozszerzonych o różnorodne zadania realizowane przez inne podmioty uznano za słuszne. Warto rozważyć jednak wydzielenie celów, które samorząd województwa traktuje jako własne, które jako całkowicie zewnętrzne, a które jako wspólne z niezależnymi od niego podmiotami.
- koncentrowała się na działaniach o charakterze strategicznym, a nie rutynowym.
W zakresie przedmiotowym zaktualizowana *Strategia* powinna opierać się na działaniach (przedsięwzięciach) o charakterze strategicznym. Działania (zadania) rutynowe powinny zostać całkowicie wyeliminowane lub ograniczone do minimum.
- miała charakter przesądzający dla przyszłego kształtu interwencji.

W zakresie wyboru publicznego, *Strategia* powinna przesądzać o kluczowych polach decyzyjnych. Jest to inne podejście, niż zastosowane w obecnej wersji dokumentu, w której uwzględniono stosunkowo szeroką grupę działań, z której dopiero wybierane są przedsięwzięcia faktycznie realizowane.

4) Formułowanie celów *Strategii*...

Wizja, jak również cel główny i cele strategiczne zostały sformułowane prawidłowo i pozostają co do zasady aktualne. Wskazują na to utrzymujące się na niekorzystnych poziomach wartości najważniejszych wskaźników monitorowania. Punktem wyjścia do opracowania *Strategii* nowej generacji powinna być przede wszystkim gruntowna weryfikacja celów operacyjnych, a przede wszystkim, działań, które powinny dotyczyć kwestii strategicznych, a nie rutynowych i mieć charakter selektywny – odnosić się do kluczowych wyzwań rozwojowych województwa.

Wymiar terytorialny Strategii powinien zostać rozszerzony w sposobie formułowania celów. Będzie to możliwe m.in. dzięki wprowadzeniu terytorialnego zróżnicowania w celach „sektorowych” lub sformułowaniu odrębnych celów ukierunkowanych terytorialnie na wybrane części województwa. Pożądane jest także zróżnicowanie terytorialne interwencji w obszarze usług publicznych, co powinno wiązać się także z precyzyjnym określeniem parametrów ich dostępności jako celu podejmowanych działań. W szczególności silniej wyeksponować trzeba rolę Olsztyna oraz jego otoczenia jako jedynego ośrodka w regionie wykazującego pewne cechy metropolitalne.

Konieczne jest ujednoczenie podejścia do sekcji gospodarki uznawanych za kluczowe dla rozwoju regionu. Interwencja ukierunkowana na endogeniczne potencjały („koła zamachowe”) Warmii i Mazur powinna zostać skoncentrowana i uporządkowana m.in. poprzez określenie odrębnych celów operacyjnych (obejmujących branże i funkcje o najsilniejszym wpływie na rozwój regionu) oraz podporządkowanie im zapisów innych celów (np. w obszarze edukacji).

Proponuje się rozszerzenie układu celów *Strategii* o zagadnienia, które dotychczas nie posiadały rangi celów operacyjnych – przede wszystkim innowacyjności oraz usług publicznych.

Tworząc *Strategię* nowej generacji należy precyzyjnie sformułować jej zapisy, mając na uwadze przyszły monitoring i wdrażanie. Konieczna jest w związku z tym precyzyjna demarkacja pomiędzy celami, ograniczenie nazwy działania jedynie do zwięzłego określenia pożądanego stanu docelowego, wprowadzenie hierarchii pozwalającej na określenie priorytetów interwencji.

5) Zasady monitorowania *Strategii*...

Grono instytucji bezpośrednio włączonych w monitorowanie *Strategii* nie pozwala na monitorowanie wszystkich działań, w związku z czym proponuje się rozszerzenie go o najważniejsze jednostki samorządu terytorialnego (Olsztyn, Elk, Elbląg), największe szkoły wyższe regionu (Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Państwową Wyższą Szkołę Zawodową w Elblągu). Przy tym Departament Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie powinien być bezpośrednio odpowiedzialny za monitoring priorytetów 2 i 3, ponieważ wieloszczeblowa struktura systemu powoduje nadmierne skomplikowanie procesu monitoringu. Rola komórek odpowiadających za monitoring poszczególnych celów powinna sprowadzać się przede wszystkim do dostarczania określonych danych, natomiast ostateczne wnioski i rekomendacje powinny być formułowane w Departamencie Polityki Regionalnej.

Raporty okresowe, pomimo znacznej poprawy w ostatnich latach, nie dostarczają jeszcze wystarczającego zakresu informacji o realizacji poszczególnych celów operacyjnych. Dla podniesienia jakości raportów oraz usprawnienia procesu monitorowania konieczne jest bezwzględne prowadzenie monitoringu na poziomie działań zapisanych w *Strategii*, przyspieszenie procesu powstawania raportów, rozszerzenie formułowanych wniosków

i rekomendacji oraz śledzenie ich dalszych losów, monitorowanie części działań na szczeblu niższym niż wojewódzki. Na jakości monitoringu negatywnie odbijają się również ograniczenia kadry odpowiedzialnej za poszczególne cele operacyjne, zarówno niewystarczające kompetencje jak i zbyt duża fluktuacja pracowników.

Należy również skorygować ponownie listę wskaźników monitorowania Strategii ponieważ niektóre z nich charakteryzują się ograniczoną wiarygodnością i dopasowaniem do planowanej w Strategii interwencji, a często nie pozwalają także na porównywanie sytuacji Warmii i Mazur z innymi regionami Polski i Europy.

6) Uwarunkowania finansowe - potencjał inwestycyjny województwa

Ewaluacja wykazała, że zawarta w Strategii ocena potencjału inwestycyjnego JST była zbyt ostrożna. Za nisko oszacowano zarówno dochody, jak i wydatki JST, a brak uwzględnienia środków z UE spowodował, że prognoza nie przystaje do rzeczywistości. Nie dało się w niej przewidzieć także tego, że JST będą się silnie zadłużać. W związku z tym oraz w świetle nowej puli pieniędzy europejskich po 2014 roku koniecznym stało się wykonanie nowej, bardziej szczegółowej, popartej aktualnymi danymi prognozy, która uwzględni potencjalne finansowanie inwestycji z pieniędzy UE (wariantowo – w związku z niepewnością co do jego wysokości), wzrost wydatków bieżących JST wynikający z projektów inwestycyjnych obecnie realizowanych oraz ograniczenia związane z ich zadłużeniem.

III. JAKIEJ STRATEGII POTRZEBUJEMY / KLUCZOWE PRZESĄDZENIA...

Odpowiadając na tak postawione pytanie przedstawić należy przede wszystkim propozycję pewnych wyborów strategicznych, dokonywanych zwykle na początku planowania strategicznego. Spośród katalogu klasycznych, wyjściowych założeń do programowania rozwoju regionu, w przypadku aktualizacji w zakresie wskazanym w raporcie ewaluacyjnym, wystarczy rozstrzygnąć kilka dylematów. A zatem:

1) Potrzebujemy strategii z innym horyzontem czasowym...

Zakłada się, że horyzont czasowy *Strategii* pozostanie zdefiniowany jednoznacznie a nie w sposób pochodny. Wówczas jednak jej cele powinny być dostosowane do przyjętej perspektywy. Czas decyduje o zakresie i rozmiarach obieranych celów rozwojowych. Mając na względzie kwestie metodologiczne przyjmuje się zwykle, że horyzont czasowy strategii województwa powinien obejmować co najmniej dwa okresy programowania w Unii Europejskiej. Akceptując ten tok myślenia ulegnie on w województwie warmińsko-mazurskim wydłużeniu do 2025 r. przy jednoczesnym wyraźnym wyodrębnieniu okresu do 2020 r., odpowiadającego okresowi obowiązywania *Średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju* (wymóg wynikający z art. 13 ust.2 i ust.3 ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju).

2) Potrzebujemy strategii o nieco innym charakterze...

Przedstawione w poprzednim rozdziale uwarunkowania stanowią punkt wyjścia dla określenia zakresu i kierunków aktualizacji *Strategii*. Biorąc pod uwagę postulat zwiększenia efektywności działań rozwojowych, m.in. poprzez bardziej selektywną interwencję (tematyczną jak i przestrzenną), doświadczenia w realizacji i wyniki monitorowania, w pierwszej kolejności pożądanym jest ponowne rozstrzygnięcie kwestii, którą opcję strategii wybieramy? Dotychczas był to wybór pomiędzy strategią samorządu województwa (swoim zakresem obejmuje wyłącznie zadania własne samorządu województwa) a strategią województwa (ma charakter kompleksowy, dotyka problemów całego województwa w szerokim zakresie). Po jedenastu latach funkcjonowania w opcji drugiej proponuje się obranie trzeciej drogi, niejako pośredniej, tj. koncentrację na trzech polach, tj.:

- Zadaniach własnych Samorządu Województwa o charakterze strategicznym, nie rutynowym.
- Zadaniach innych podmiotów publicznych i prywatnych, których działania mogą być stymulowane, m.in. poprzez ukierunkowanie strumieni finansowych zarządzanych na poziomie regionu.
- Określeniu/identyfikacji wspólnych celów i obszarów/kierunków interwencji o znaczeniu ponadregionalnym i krajowym, których realizacja powinna odbywać się we współpracy z administracją rządową.

3) Potrzebujemy ciągłości planowania strategicznego.

Wyniki ewaluacji potwierdziły zasadność kontynuacji myśli strategicznej, zawartej w poprzednich wersjach dokumentu. W toku monitorowania postępów realizacji *Strategii* na Warmii i Mazurach Komitet Monitorujący nie rekomendował zasadniczej zmiany. Nie zaistniały także inicjatywy obywatelskie czy polityczne zorientowane na zdecydowane odejście od obranej koncepcji rozwoju województwa. Planuje się w związku z tym przeprowadzenie modyfikacji strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego na trzy sposoby:

- dostosowanie jej do zmieniających się uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych,
 - uzupełnienie zidentyfikowanych deficytów,
 - dokonanie zmian, podnoszących jej jakość, realność wykonania i użyteczność,
- jednakże zawsze w takim kierunku, by samorząd województwa przejął realną odpowiedzialność za rozwój regionu.

4) Potrzebujemy strategii przesądzającej przyszły kształt interwencji...

W *Strategii* trzeciej generacji podjęta zostanie próba zastosowania innego podejścia niż w obecnym dokumencie do kwestii przyszłej interwencji. Idealną sytuacją byłaby ta, w której *Strategia*, w zakresie wyboru publicznego, przesądziłaby o kluczowych polach decyzyjnych.

5) Potrzebujemy strategii zorientowanej na pełne wykorzystanie potencjału regionalnego w nowej perspektywie strategicznej...

Ponownego sformułowania wymagają więc potencjały rozwojowe województwa rozumiane jako czynniki decydujące o przewadze konkurencyjnej, stanowiące jego szczególnie atut lub szansę rozwojową, o najsilniejszym wpływie na rozwój regionu. Szereg pytań wymaga jeszcze odpowiedzi. A oto kilka przykładów - Jakimi działaniami jeszcze lepiej wykorzystać markę Wielkich Jezior Mazurskich? Jak pogodzić w przestrzeni odmienne interesy turystów na Warmii i Mazurach – grupy tych oczekujących pobytu w spokoju i ciszy oraz grupy nastawionej na intensywną rozrywkę i mocniejsze wrażenia? Poprzez jakie działania wykorzystać możliwości rozwojowe tkwiące w potencjale, jakim jest czyste, względnie nieprzetworzone środowisko przyrodnicze w województwie, różnorodności dziedzictwa kulturowego i kulinarnego regionu? Co jeszcze zrobić, by zwiększyć dochody z usług turystycznych i okołoturystycznych? Jak uruchomić potencjał uzdrowiskowy województwa? Co dobrego dla rozwoju może wynikać z otwartości na zmiany i zaradności mieszkańców województwa? Nadszedł czas, by zastanowić się także nad nowymi możliwościami. Czym może być dla województwa działalność Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie? Czy o warmińsko-mazurskim można powiedzieć, że ma potencjał rezydencjonalny i jakie pożytki może przynieść ta funkcja? Czy jesteśmy gotowi na wskazanie w regionie obszarów o największych możliwościach pozyskania inwestorów? W jaki sposób wskazać potencjał rozwojowy województwa w dziedzinie energetyki odnawialnej? Jakie działania wyeksponować w strategii, by w perspektywie 2020 przeciwdziałać skutkom starzenia się społeczeństwa, w szczególności w odniesieniu do problemu zachowania zasobów pracy? Jaki jest pomysł na rozwój północnych terenów województwa?

6) Potrzebujemy strategii skoncentrowanej na terytorium i celach...

Oprócz pytań z gatunku „jak” odpowiedzi wymagają pytania „gdzie”. Oznacza to nadanie większego znaczenia istniejącym potencjałom rozwojowym województwa nie tylko w układzie sektorowym ale i przestrzennym (zarówno w warstwie diagnostycznej jak i strategicznej). Wiąże się to przede wszystkim z pełniejszym ujęciem wymiaru przestrzennego, określeniem obszarów funkcjonalnych województwa i identyfikacją ich najważniejszych potencjałów i barier rozwojowych, które mogą być objęte interwencją w ramach *Strategii*. Będzie stanowiło to podstawę do wyznaczenia obszarów strategicznej interwencji w ujęciu tematycznym i geograficznym, w tym obszarów problemowych, które obejmie interwencja w ramach *Strategii*. Jednocześnie zakłada się, że interwencja ukierunkowana na endogeniczne potencjały Warmii i Mazur zostanie skoncentrowana i uporządkowana, m.in. poprzez określenie odrębnych celów operacyjnych obejmujących branże i funkcje o najsilniejszym wpływie na rozwój regionu oraz podporządkowanie im zapisów innych celów. W tym zakresie będą brane pod uwagę wnioski płynące z toczącej się aktualnie na poziomie europejskim i krajowym dyskusji nad koncepcją inteligentnej specjalizacji regionów (smart specialization).

Cele strategii przedstawione w ujęciu terytorialnym czy to poprzez wprowadzenie terytorialnego zróżnicowania w celach „sektorowych” czy formułowanie celów ukierunkowanych terytorialnie na wybrane części województwa.

7) Potrzebujemy strategii ze zdefiniowanymi sektorami wiodącymi ...

Dotychczas identyfikacja branż jako „potencjalnych kół zamachowych” regionalnej gospodarki odbywała się po części w oparciu o badania (nie można niestety uznać, że były to badania pogłębione) a po części intuicyjnie. W obliczu szansy rozwojowej w specjalizacji gospodarczej wybór sektorów kluczowych musi być oparty przede wszystkim o fakty, ale też o wizję Zarządu Województwa. Specjalnym zadaniem dla planistów jest wyszukanie specjalizacji województwa w branżach wysokich technologii odpowiednio do klasyfikacji EUROSTATU (jeśli takie istnieją) albo przedyskutowanie prawdopodobieństwa wykreowania takich specjalizacji przy potencjale naukowym, kadrowym itp., którym województwo dysponuje. Wzrost produktywności i konkurencyjności przedsiębiorstw w sektorach kluczowych powinien być w najbliższych latach przedmiotem specjalnej troski.

8) Potrzebujemy strategii z hierarchicznym podejściem do przedsięwzięć...

Strategii w trzecim otwarciu potrzeba pewnej hierarchii planowanych działań a co za tym idzie także przedsięwzięć. Już w tym momencie ma sens zidentyfikowanie projektów rzeczywiście strategicznych z punktu widzenia rozwoju całego województwa, które mogłyby stać się priorytetem wdrożeniowym w perspektywie 2020 r., przedmiotem negocjacji z Rządem RP w ramach nowego instrumentu polityki regionalnej, tj. kontraktu terytorialnego. Druga ogromnie istotna kwestia to potrzeba współpracy przy tworzeniu i wdrażaniu projektów, premiowanie wręcz współpracy i sieciowania w województwie oraz ze światem zewnętrznym. Nawiązywanie partnerstw ma wielorakie korzyści: korzystanie z know how partnerów, większa „siła” wspólnych projektów, możliwość kompleksowego rozwiązywania wspólnych problemów itd.

9) Potrzebujemy strategii z ulepszonym systemem monitorowania...

Punktem wyjścia przy modyfikacji systemu monitorowania będą dotychczasowe doświadczenia (jedenaście lat pracy) oraz wyniki ewaluacji *Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020* dotyczące zarówno procesu organizacji systemu monitorowania jak również raportów z realizacji strategii i zestawu wskaźników. Zakres tematyczny monitoringu musi zostać dostosowany do nowej logiki celów i wynikających z nich działań (zdefiniowanych w sposób mierzalny, opatrzonych wskaźnikami pozwalającymi na weryfikację stopnia ich realizacji). Chodzi o skuteczniejsze gromadzenie danych, ich analizę pozwalającą ocenić stopień realizacji celów oraz trafniejsze definiowanie wniosków i rekomendacji co do ewentualnych korekt. Dotychczasowa praktyka dobierania mierników do celów strategicznych tak, by obrazowały punkt docelowy i umożliwiały regularny pomiar stopnia ich osiągnięcia pokazała, że nie jest to zadanie łatwe, a pomiar stopnia wpływu samej strategii rozwoju na wskaźniki sytuacji społeczno – gospodarczej regionu jest wręcz niemożliwy (próby oddzielenia wpływu działań strategicznych od innych czynników społeczno – gospodarczych mogą być podejmowane tylko przy pewnych założeniach i z zastosowaniem np. modeli ekonometrycznych).

Eksperti ewaluacyjny rekomendują gruntowną modyfikację systemu wskaźników na etapie definiowania celów, a proponowane zmiany pozostają w ścisłym związku z wytycznymi Ministerstwa Rozwoju Regionalnego⁶. W szczególności wskazują na konieczność silniejszego niż dotychczas oparcia się na źródłach statystyki publicznej oraz szerszego wykorzystania mierników stosowanych w krajowych dokumentach strategicznych. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na cztery najważniejsze kwestie do uwzględnienia w dyskusji nad aktualnym zestawem wskaźników:

- Dobór, w mniejszym stopniu niż dotychczas, wskaźników wykorzystujących wewnętrzne źródła danych – tego typu dane gromadzone są jedynie na poziomie województwa, co uniemożliwia porównywanie sytuacji w regionie z resztą kraju oraz państwami UE.
- oszczędne używanie wskaźników wyrażonych w wartościach bezwzględnych, gdyż to uniemożliwia odniesienie sytuacji w regionie do innych jednostek terytorialnych.
- unikanie równoległego stosowania wskaźników produktu/rezultatu i oddziaływania. W dokumencie o charakterze strategicznym (w przeciwieństwie do operacyjnego) do monitoringu powinno się wykorzystywać przede wszystkim miary oddziaływania, natomiast wskaźniki produktu/rezultatu mogą co najwyżej pojawić się w szczegółowym opisie powiązanej ze *Strategią* interwencji.
- szczególna uwaga na dopasowanie wskaźników do faktycznego zakresu interwencji, planowanego w *Strategii*.

⁶ Aktualizacja strategii rozwoju województw z uwzględnieniem uwarunkowań krajowych i unijnych. Przewodnik., Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2011

Zmiany dotkną także przyjętych rozwiązań organizacyjnych. W szczególności, ostateczny produkt systemu monitorowania – raport okresowy – będzie w większym stopniu niż dotychczas autorskim opracowaniem Departamentu Polityki Regionalnej. Rola pozostałych instytucji powinna bowiem polegać przede wszystkim na gromadzeniu odpowiednich informacji, przy czym ich grono rozszerzone o kluczowe jednostki samorządu terytorialnego (miasta Olsztyn, Elbląg i Ełk) oraz największe szkoły wyższe.

10) Potrzebujemy strategii skoncentrowanej na finansach...

Wykonanie nowej, bardziej szczegółowej prognozy ram finansowych *Strategii* i w miarę możliwości powiązanie ich z możliwymi instrumentami wdrożeniowymi uczyni ją bardziej wiarygodną i rzeczywistą w kontekście realizacji. Konieczne jest ustalenie założeń dotyczących skali nakładów finansowych niezbędnych do realizacji *Strategii* oraz planowanych źródeł finansowania. W tym celu dokonana zostanie ponowna ocena potencjału inwestycyjnego w województwie, w szczególności jednostek samorządu terytorialnego, która z jednej strony uwzględni zobowiązania i wzrost wydatków bieżących wynikające z obecnie realizowanych inwestycji, a z drugiej potencjalne finansowanie zewnętrzne ze środków europejskich i krajowych. Świadomość możliwości finansowych sektora publicznego wspomogą podjęcie decyzji o zakresie i rozmiarach interwencji publicznej na terenie województwa warmińsko-mazurskiego.

11) Potrzebujemy strategii akceptowanej przez mieszkańców regionu...

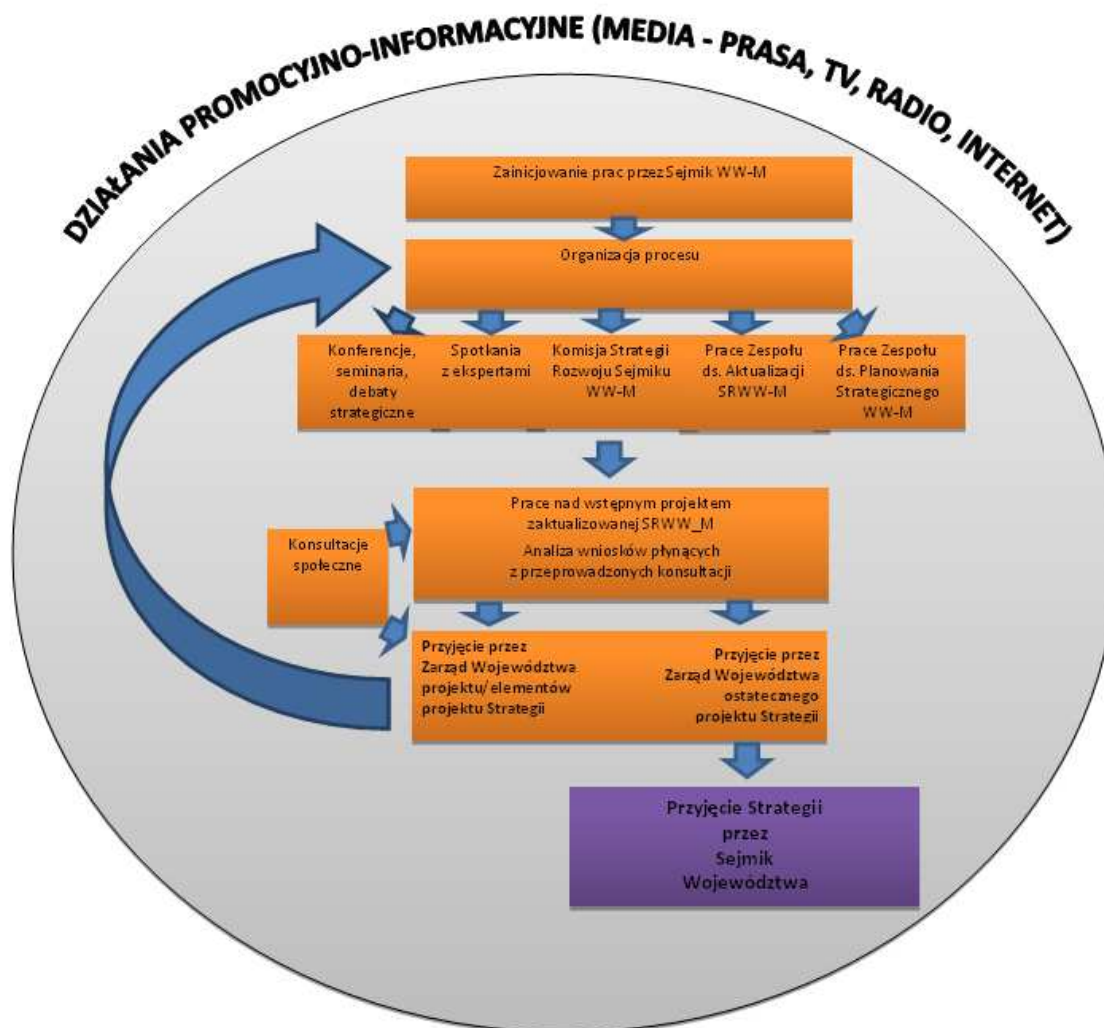
Na nic zda się cały wysiłek planistyczny, jeśli sformułowana koncepcja rozwoju województwa nie będzie akceptowana przez mieszkańców i głównych aktorów życia społeczno-gospodarczego, ponieważ wtedy nigdy nie zostanie wdrożona. W 2000 r. konsensus co obranego kierunku rozwoju został osiągnięty. 2005 r. przyniósł brak akceptacji, przede wszystkim przez młodych ludzi, przyjętej w *Strategii* wizji rozwoju województwa, przy akceptacji jej celów rozwojowych i działań. Ustalono wówczas aktualną wizję. Zarząd Województwa mając przekonanie o słuszności obranego kierunku działania uważa, że warmińsko-mazurska *Strategia* trzeciej generacji także powinna być poddana uzgodnieniom.

IV. ORGANIZACJA PROCESU

Prace prowadzone będą zgodnie z następującymi zasadami:

- a. wieloletniego planowania rozwoju województwa w ramach systemu zarządzania rozwojem Polski w oparciu o ocenę efektów dotychczas obowiązującej Strategii, z uwzględnieniem zmieniającej się sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej Warmii i Mazur, Polski oraz Unii Europejskiej;
- b. spójności SRWW-M 2025 z Planem Zagospodarowania Przestrzennego Województwa oraz z celami rozwojowymi wyznaczonymi w dokumentach strategicznych na poziomie europejskim i krajowym, z uwzględnieniem wymiaru terytorialnego;
- c. partnerstwa w procesie planowania poprzez współpracę władz samorządu województwa z podmiotami reprezentującymi różnorodne środowiska oraz instytucje w ramach otwartej debaty publicznej.

Jednocześnie dochowana zostanie zasada autonomii programowej dokumentu Strategii przy utrzymaniu komplementarności z celami rozwojowymi określonymi w dokumentach strategicznych na poziomie europejskim i krajowym, z uwzględnieniem wymiaru terytorialnego oraz zasada przejrzystości polityki rozwoju regionalnego polegającej na upublicznieniu i upowszechnianiu wyników planowania strategicznego na jego kolejnych etapach.



1. Nasi partnerzy

Dyskusja jest nieodzownym elementem planowania strategicznego. Tylko w jej toku kształtują się opinie, następuje wymiana myśli i informacji, powstają nowe idee, ujawniają się aspiracje rozwojowe, które są wskazówkami do podejmowania strategicznych decyzji. Odpowiednie uspołecznienie planowania strategicznego wpływa korzystnie na podniesienie jakości podejmowanych decyzji, powoduje lepsze poinformowanie społeczeństwa o podejmowanych decyzjach, wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego a dodatkową wartością może być promowanie *Strategii* w mediach.

Proces aktualizacji „*Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020*” nie wymaga tak dużej jak na starcie w 1999 r. liczby form partycypacji społecznej. Niemniej jednak, z wyżej wymienionych względów, zaproszono partnerów do współpracy i współtworzenia *Strategii* w trzecim otwarciu. Kluczową rolę w województwie warmińsko-mazurskim pełnią radni w Komisji Strategii Sejmiku Województwa-Warmińsko-Mazurskiego oraz dwa zespoły robocze.

Komisja Strategii Sejmiku Województwa-Warmińsko-Mazurskiego przedyskutuje niniejsze *Założenia...*, wyniki diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej województwa, odbędzie debatę najpierw nad wstępnym projektem zaktualizowanej SRWW-M 2025 a następnie na temat wersji przedkładanej Sejmikowi Województwa do uchwalenia.

Zespół ds. Aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego (w skrócie Zespół ds. Aktualizacji) ma charakter opiniodawczo-doradczy i jest gronem zewnętrznym. W składzie instytucjonalnym znaleźli się przedstawiciele:

- Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego - Wicemarszałek Województwa Warmińsko-Mazurskiego pełniący rolę przewodniczącego Zespołu,
- Wojewody Warmińsko-Mazurskiego,
- Prezydenta Miasta Olsztyn,
- Prezydenta Miasta Elbląg,
- Prezydenta Miasta Ełk,
- pozostałych gmin województwa warmińsko-mazurskiego (wyboru członków dokonano na forum Związku Gmin Warmińsko-Mazurskich),
- Konwentu Starostów Województwa Warmińsko-Mazurskiego,
- Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie,
- Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie,
- Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu,
- Kuratorium Oświaty,
- Warmińsko-Mazurskiego Klubu Biznesu,
- Łoży Olsztyńskiej Business Centre Club,
- Warmińsko-Mazurskiej Izby Rzemiosła i Przedsiębiorczości,
- Narodowego Banku Polskiego O. Olsztyn,

- Warmińsko-Mazurskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej,
- Warmińsko-Mazurskiej Izby Rolniczej w Olsztynie,
- Warmińsko-Mazurskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie, jako przedstawiciela instytucji otoczenia biznesu,
- Warmińsko-Mazurskiego Oddziału Regionalnego Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa,
- Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Olsztynie,
- Regionalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska w Olsztynie,
- Warmińsko-Mazurskiej Agencji Energetycznej w Olsztynie,
- Rady Organizacji Pozarządowych Województwa Warmińsko-Mazurskiego,
- Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad Oddział w Olsztynie,
- Wojewódzkiego Urzędu Statystycznego,
- Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Olsztynie,
- Warmińsko-Mazurskiego Biura Planowania Przestrzennego.

Zadaniem Zespołu jest wsparcie aktualizacji Strategii, a w szczególności:

- przeprowadzenie weryfikacji wizji, priorytetów, celów strategicznych oraz celów operacyjnych i kierunków działań Strategii pod kątem ich aktualności w perspektywie 2020 r. oraz 2025 r.,
- dokonanie sprawdzenia zgodności projektu Strategii z dokumentami strategicznymi szczebla unijnego i krajowego,
- uczestnictwo w debatach, konferencjach i innych wydarzeniach na etapie opracowywania projektu aktualizacji Strategii,
- udział w procesie konsultacji społecznych projektu Strategii oraz wyników strategicznej oceny oddziaływania na środowisko projektu zaktualizowanej Strategii,
- współpraca z Zespołem Zadaniowym ds. Planowania Strategicznego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie na poszczególnych etapach prac nad aktualizacją Strategii,
- wykonywanie innych zadań związanych z aktualizacją Strategii określonych przez przewodniczącego Zespołu.

Zespół Zadaniowy ds. Planowania Strategicznego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie tworzą zarządzający departamentami dyrektorzy, zaangażowani w późniejszą realizację Strategii. Są to: Departament Finansów; Departament Społeczeństwa Informacyjnego; Departament Infrastruktury i Geodezji; Departament Kultury i Edukacji; Departament Turystyki; Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich i Rolnictwa; Departament Ochrony Środowiska; Departament Zdrowia; Departament Polityki Jakości; Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej; Departament Współpracy Międzynarodowej; Biuro ds. Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi; Departament Koordynacji Promocji; Departament Zarządzania Programami Rozwoju Regionalnego; Departament Europejskiego Funduszu Społecznego; Departament Sportu; Departament Prawny; Departament Organizacyjny; Gabinet Marszałka.

Funkcję przewodniczącego Zespołu powierzono Dyrektorowi Departamentu Polityki Regionalnej tut. Urzędu. Do zadań tego wewnętrznego Zespołu należy w szczególności:

- opiniowanie dokumentów oraz materiałów opracowanych na potrzeby aktualizacji Strategii,
- dostarczanie danych, informacji oraz materiałów na potrzeby aktualizacji Strategii,
- aktywny udział w spotkaniach, warsztatach, seminariach związanych z aktualizacją Strategii,
- współpraca z Departamentem Polityki Regionalnej tut. Urzędu oraz zewnętrznym Zespołem ds. Aktualizacji Strategii na poszczególnych etapach prac nad aktualizacją Strategii,
- zapewnienie logistycznej pomocy przy organizacji prac związanych z procesem aktualizacji Strategii,
- przyjmowanie raportów z odbywanych spotkań i warsztatów.

Równoległe do pracy w zespołach organizowane będą debaty strategiczne na kluczowe dla województwa tematy. Przy stole dyskusyjnym zgromadzeni zostaną eksperci zewnętrzni i regionalni. Podjęta zostanie w ten sposób próba znalezienia nowych możliwości rozwojowych dla województwa warmińsko-mazurskiego.

2. Ocena ex-ante.

Potrzeba zachowania czystości metodologicznej planowania strategicznego skłania do poddania projektu *Strategii...* ocenie ex-ante. Zasadniczą sprawą byłoby stwierdzenie w raporcie ewaluacyjnym, czy projektowana SRWW-M 2025 jest optymalna ze względu na realne potrzeby i możliwości rozwoju Warmii i Mazur, a także czy charakteryzuje się dostateczną spójnością wewnętrzną pod względem logiki planowanej interwencji oraz powiązań ze strategicznymi dokumentami na poziomie krajowym i wspólnotowym.

Ocena ex-ante pozwoli w szczególności zweryfikować przydatność *Strategii...* w charakterze narzędzia integrującego działania rozwojowe w regionie, trafność zdefiniowanych obszarów problemowych, celów oraz stopnia ich skwantyfikowania, jak również jakość zaproponowanego systemu realizacyjnego i ram finansowych.

3. Prognoza oddziaływania na środowisko

Projekt *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025* poddany zostanie ocenie także w prognozie oddziaływania na środowisko.

Podstawa prawna to ustawa z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko. Zgodnie z nią strategiczna ocena oddziaływania na środowisko to postępowanie w sprawie oceny oddziaływania na środowisko skutków realizacji polityki, strategii, planu lub programu, obejmujące w szczególności:

- uzgodnienie stopnia szczegółowości informacji zawartych w prognozie oddziaływania na środowisko,

- sporządzenie prognozy oddziaływania na środowisko,
- uzyskanie wymaganych ustawą opinii,
- zapewnienie możliwości udziału społeczeństwa w postępowaniu.

Cel sporządzenia Prognozy:

- identyfikacja **potencjalnych zagrożeń** i pól konfliktów ekologicznych związanych z realizacją postanowień projektu *Strategii*, w tym identyfikacja znaczących **negatywnych oddziaływań** na obszary chronione,
- określenie możliwości i zasad **ograniczenia potencjalnych znaczących oddziaływań** na środowisko związanych z realizacją postanowień projektu *Strategii* (*rekomendacje*)
- ocena **spójności projektu Strategii** z zasadami zrównoważonego rozwoju i wymogami ochrony środowiska na poziomie krajowym i międzynarodowym.

Do przyjętej *Strategii* zostanie sporządzone pisemne podsumowanie zawierające m.in. informacje z przeprowadzonych konsultacji społecznych i wskazanie zmian wprowadzonych do dokumentu.

4. Tryb konsultacji społecznych projektu SRWW-M 2025.

Strategia rozwoju województwa podlega obowiązkowi przeprowadzenia konsultacji społecznych na mocy dwóch ustaw:

- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa;
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju;

Projekt strategii rozwoju województwa podlega konsultacjom z jednostkami samorządu terytorialnego, partnerami społecznymi i gospodarczymi oraz z Komisją Wspólną Rządu i Samorządu Terytorialnego.

Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego ogłosi w dzienniku o zasięgu regionalnym oraz na swojej stronie internetowej, poświęconej SRWW-M 2025 informację o konsultacjach, a w szczególności zaproszenie do uczestnictwa w procesie konsultacji, miejsce i tematy spotkań i konferencji, oraz adres strony internetowej, na której zamieści projekt dokumentu. Podmioty biorące udział w konsultacjach, będą mogły w terminie 35 dni od dnia ogłoszenia, wyrazić opinię do projektu na specjalnie w tym celu przygotowanym formularzu elektronicznym. W terminie 30 dni od dnia zakończenia konsultacji, Zarząd Województwa przygotuje sprawozdanie z przebiegu i wyników konsultacji, zawierające w szczególności ustosunkowanie się do uwag zgłaszanych w trakcie konsultacji wraz z uzasadnieniem oraz poda je do publicznej wiadomości na swojej stronie internetowej.

Ponadto przewiduje się także tradycyjne, bezpośrednie formy konsultacji, tj. spotkania i konferencje.

Ramowy plan konsultacji przedstawia się następująco:

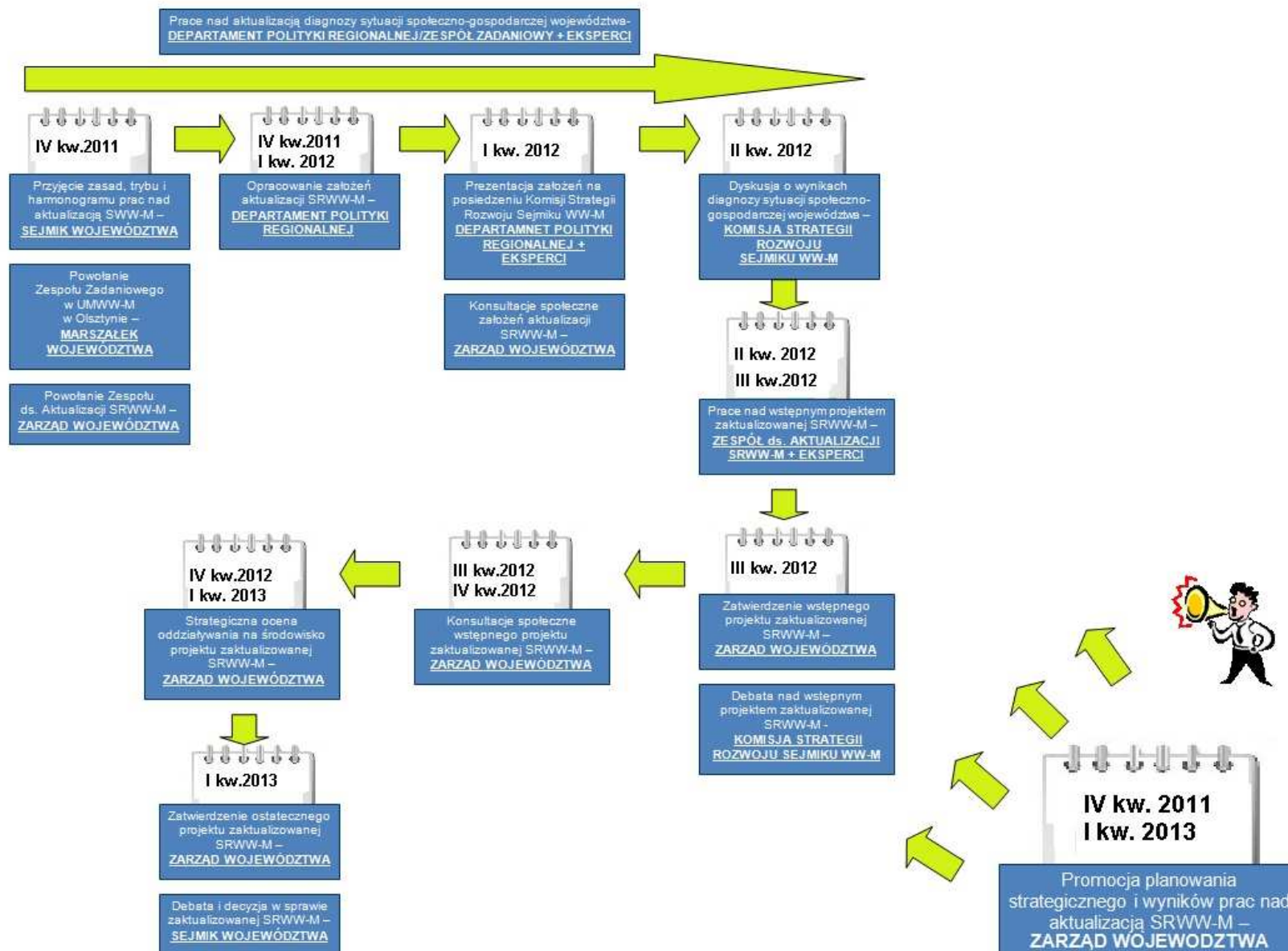
ZAŁOŻENIA AKTUALIZACJI SRWW-M 2025

WSTĘPNY PROJEKT SRWW-M 2025



1. Komisja Wspólna Rządu i Samorządu Terytorialnego, Komisja Dialogu Społecznego, Komisja Urbanistyczno-Architektoniczna Województwa Warmińsko-Mazurskiego.
2. Województwa: pomorskie, kujawsko-pomorskie, mazowieckie, podlaskie.
3. Obwód Kaliningradzki Federacji Rosyjskiej.

Ramowy harmonogram prac nad SRWW-M 2025



V. MATERIAŁY ŹRÓDŁOWE

Dokumenty (wewnętrzne i zewnętrzne) regulujące proces aktualizacji Strategii:

1. Uchwała Nr XI/192/11 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 25 października 2011 r. w sprawie określenia zasad, trybu i harmonogramu aktualizacji strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego.
2. Zarządzenie Nr 135/2011 Marszałka Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dn. 23 listopada 2011 r. w sprawie powołania *Zespołu Zadaniowego ds. Planowania Strategicznego* w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
3. Uchwała Nr 60/751/11/IV Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 22 listopada 2011 r. w sprawie powołania *Zespołu ds. Aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego*.
4. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. Nr 91 z 1998 poz. 576 z późn. zm.).
5. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. Nr 84 z 2009, poz. 712, z późn. zm.).
6. Ustawa z dnia 5 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz. U. Nr 199, poz. 1227 z późn. zm.).
7. *Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski* przyjęte na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 27 kwietnia 2009 r.
8. *Aktualizacja strategii rozwoju województw z uwzględnieniem uwarunkowań krajowych i unijnych*. Przewodnik, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, maj 2011 r.
9. Krajowy Program Reform, Warszawa 2011 r.

Opracowania naukowo-badawcze sporządzone w latach 2005-2011 o procesach społeczno-gospodarczych zachodzących w województwie warmińsko-mazurskim:

1. Raport okresowy nr X z realizacji *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020*. Stan na koniec 2009 r., Olsztyn 2011 oraz wcześniejsze wersje tego raportu.
2. Analiza sytuacji społeczno-gospodarczej województwa warmińsko-mazurskiego w 2009 roku, Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2011 oraz wcześniejsze wersje tego dokumentu.
3. Informacje o stanie wdrażania funduszy strukturalnych w województwie warmińsko-mazurskim. Stan na dzień 31.XII.2009 r.
4. Ewaluacja *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2020*. Raport końcowy, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa, 2011.
5. Ekspertyza dotycząca województwa warmińsko-mazurskiego w kontekście *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020*. Stan na koniec 2009 roku, Olsztyn 2010.

6. Opracowania dotyczące aktualizacji *Strategii rozwoju społeczno- gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020*.
7. Analiza dokumentów o znaczeniu strategicznym dla województwa warmińsko-mazurskiego wraz z rekomendacjami, UWM (powstała w ramach aktualizacji Regionalnej Strategii Innowacyjności).
8. Analiza sytuacji w województwie na podstawie danych zastanych: analiza wyników badań stanu innowacyjności województwa z lat 2004-2008, Geoprofit, wrzesień 2009 (powstała w ramach aktualizacji Regionalnej Strategii Innowacyjności).
9. Konkurencyjność i innowacyjność gospodarki Warmii i Mazur, Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2006.
10. Rola małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce województwa warmińsko-mazurskiego (w kontekście zarządzania zmianą gospodarczą), Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie, Olsztyn 2009.
11. *Warmia i Mazury 2020. Jaka droga rozwoju?*, IBS, Olsztyn 2009.
12. *Turystyka w województwie warmińsko-mazurskim w 2009 roku*, Urząd Statystyczny w Olsztynie, 2010.
13. *Rynek pracy w województwie warmińsko-mazurskim w 2010 roku*, Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie, Olsztyn 2010.
14. *Raport nr I z realizacji Strategii Zatrudnienia i Rozwoju Zasobów Ludzkich w województwie warmińsko-mazurskim do 2020 roku. Stan na koniec 2009 roku*, Olsztyn 2010.

Opracowania zewnętrzne:

1. *Kierunki i zmiany niezbędne do stworzenia docelowego systemu zarządzania polityką rozwoju na poziomie regionalnym (uwzględniające dotychczasowe dokumenty strategiczne)*, Instytut Spraw Publicznych, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, czerwiec 2011 r.
2. *Trendy rozwojowe regionów*, W. Dziemianowicz, J. Łukomska, A. Górka, M. Pawluczuk, Warszawa 2009.
3. *Raport Polska 2011. Gospodarka - Społeczeństwo- Regiony*, Warszawa 2011.
4. *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2010*, IBnGR, Gdańsk 2011.
5. *Spójność terytorialna wyzwaniem polityki rozwoju UE. Polski wkład w debatę*, Warszawa 2009.

Długookresowe i średniookresowe dokumenty rządowe:

1. *Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011.
2. *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020. Regiony – Miasta – Obszary wiejskie*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010.
3. *Projekt Strategii Rozwoju Kraju 2020*, Warszawa 2011.



4. Projekt Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju, Warszawa 2011.
5. Projekt Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Zespół Doradców Strategicznych Premiera RP, Warszawa 2011.
6. Projekt Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2011.
7. Projekt Strategii „Sprawne Państwo”, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa 2011.
8. Projekt Strategii rozwoju transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 r.), Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2011.
9. Projekt Strategii innowacyjności i efektywności gospodarki, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2011.
10. Projekt Strategii zrównoważonego rozwoju wsi i rolnictwa, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2011.
11. Projekt Strategii „Bezpieczeństwo energetyczne i środowisko. Perspektywa 2020”, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2011.
12. Projekt Strategii bezpieczeństwa narodowego RP, Ministerstwo Obrony Narodowej, Warszawa 2011.

Dokumenty unijne:

1. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. EUROPA 2020, Komunikat Komisji, Bruksela 3 marca 2010 r. (COM(2010)2020).
2. Budżet dla Strategii EUROPA 2020, Komunikat Komisji do Parlamentu, Rady, Europejskiego Komitetu Społeczno-Ekonomicznego i Komitetu Regionów, Bruksela 29 czerwca 2011 r. (COM(2011)500).
3. *Piąty raport kohezyjny na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej. Inwestowanie w przyszłość Europy*, Raport Komisji Europejskiej, Bruksela listopad 2010.
4. Pakiet rozwiązań legislacyjnych związanych z uruchomieniem nowych wieloletnich ram finansowych w latach 2014-2020.

Przydatne informacje i ich źródła w Internecie:

Podstawowe informacje statystyczne w ujęciu krajowym i regionalnym

www.stat.gov.pl

Dokumenty strategiczne województwa warmińsko-mazurskiego

www.warmia.mazury.pl

Informacje na temat pakietu rozwiązań legislacyjnych związanych z uruchomieniem nowych wieloletnich ram finansowych w latach 2014-2020.

http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/proposals_2014_2020_en.cfm#7

Informacje na temat nowej (po 2013 r.) Polityki Spójności UE

http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/index_en.cfm