

# EWALUACJA ON-GOING STRATEGII ROZWOJU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO DO 2025 ROKU

RAPORT Z BADANIA



Fundusze Europejskie  
Program Regionalny



Rzeczpospolita  
Polska



WARMIA  
MAZURY

Zdrowe życie, czysty zysk

Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



Projekt dofinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego – Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020 – Pomoc Techniczna



**ZAMAWIAJĄCY:**



**Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego**

**ul. E. Plater 1**

**10-562 Olsztyn**

**[www.warmia.mazury.pl](http://www.warmia.mazury.pl)**

**[www.rpo.warmia.mazury.pl](http://www.rpo.warmia.mazury.pl)**

**WYKONAWCA**



**Openfield sp. z o. o.**

**ul. Ozimska 4/7**

**45-057 Opole**

**[www.openfield.pl](http://www.openfield.pl)**

**Olsztyn 2018**

## STRESZCZENIE

*Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego woj. warmińsko-mazurskiego do 2025 roku* (zwana dalej *Strategią*) jest dokumentem strategicznym, wyznaczającym główne cele rozwojowe do osiągnięcia, określającym mechanizmy działania, za pomocą których cele te mają zostać zrealizowane oraz precyzującym pożądany kształt procesów społeczno-gospodarczych w regionie.

Przeprowadzone badanie miało na celu ocenę polityki rozwoju regionalnego zawartej w *Strategii*, biorąc pod uwagę odnotowane zmiany społeczno-gospodarcze w otoczeniu regionalnym, krajowym i europejskim.

Cele szczegółowe badania obejmowały:

- Sprawdzenie aktualności *Strategii*,
- Weryfikację uwarunkowań regionalnych, krajowych i europejskich *Strategii*,
- Ocenę prowadzonego monitoringu *Strategii*.

W odniesieniu do uwarunkowań strategicznych i prawnych ustalono, iż na poziomie europejskim nie zmieniły się zapisy kluczowych dokumentów strategicznych i tym samym zapisy *Strategii* pozostają aktualne w świetle uwarunkowań strategicznych na poziomie europejskim. Na szczeblu krajowym w lutym 2017 roku przyjęto nowy dokument strategiczny – *Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* (SOR). Dokument ten jest aktualizacją średniookresowej strategii rozwoju kraju, tj. *Strategii Rozwoju Kraju 2020*, przyjętej uchwałą Rady Ministrów z dnia 25 września 2012 r., zgodnie z wymogami ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju. W związku z przyjęciem SOR zmieniły się uwarunkowania prawne, co nieść będzie określone implikacje dla strategii regionalnych. Wraz z nowelizacją ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, wprowadzony zostanie obowiązek sporządzania zintegrowanych strategii rozwoju na każdym poziomie zarządzania (w zakresie zagadnień planowania przestrzennego, rozwoju regionalnego i planowania finansowego). Oznacza to, że strategie rozwoju na szczeblu regionalnym będą musiały integrować planowanie społeczno-gospodarcze z planowaniem przestrzennym.

W kwestii uwarunkowań gospodarczych i społecznych ustalono, że województwo – podobnie jak inne regiony w Polsce – doświadcza pozytywnych tendencji rozwojowych. Uwidacznia się to zarówno w spadku poziomu bezrobocia, wzroście przeciętnych wynagrodzeń brutto, ale też w ograniczeniu zjawiska ubóstwa i odsetka osób korzystających ze świadczeń pomocy społecznej. Do negatywnych zjawisk należy z kolei zaliczyć: starzejące się społeczeństwo (zwiększa się udział osób w wieku poprodukcyjnym w ogólnej populacji) oraz ujemne saldo migracji (więcej osób opuszcza województwo niż do niego przybywa). Trzeba też zwrócić uwagę na fakt, że w obrębie województwa pojawiają się znaczne różnice w poziomie rozwoju poszczególnych powiatów i gmin. W zachodniej i północnej części województwa, nasilenie bezrobocia jest znacznie wyższe niż w części centralnej i południowo-wschodniej (powodem jest m.in. przygraniczny charakter niektórych powiatów)<sup>1</sup>. Różnice uwidaczniają się również w obszarze wynagrodzeń i poziomu przedsiębiorczości. Konieczne jest więc kontynuowanie działań na rzecz zwiększania spójności wewnętrznej.

---

<sup>1</sup> Największe nasilenie problemu bezrobocia występuje w powiatach: elbląskiego, braniewskiego, bartoszyckiego, węgorzewskiego, iławskiego, kętrzyńskiego, działdowskiego i ostródzkiego.

W ostatnich latach osiągnięto ogromny postęp w zakresie rozbudowy i modernizacji infrastruktury drogowej i kolejowej, dzięki czemu istotnie poprawiła się zewnętrzna dostępność komunikacyjna regionu. Sukcesem jest też uruchomienie portu lotniczego w Szymanach, który – jak pokazują dane Urzędu Lotnictwa Cywilnego z lat 2016 i 2017 – obsłużył już blisko 150 tys. pasażerów.

Badanie służyło również ocenie aktualności wizji, celu głównego oraz celów strategicznych i operacyjnych zawartych w aktualnej wersji dokumentu strategicznego. Na podstawie przeprowadzonych analiz ustalono, że wizja *Warmia i Mazury regionem, w którym warto żyć...* jest nadal aktualna. O aktualności wizji świadczą uwarunkowania strategiczne (z którymi jest ona zgodna) oraz uwarunkowania społeczno-gospodarcze, które przemawiają za dalszą realizacją wyżej wymienionej wizji.

*Spójność ekonomiczna, społeczna i przestrzenna Warmii i Mazur z regionami Europy* jako cel główny Strategii w świetle uwarunkowań jest wciąż aktualny. Należy podkreślić, iż koresponduje on z celami *Strategii Europa 2020*, a zwłaszcza z celem zakładającym włączenie społeczne rozumiane jako „wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną”<sup>2</sup>. Ponadto cel główny jest również zgodny z celem SOR, przewidującym tworzenie warunków dla wzrostu dochodów mieszkańców Polski, przy jednoczesnym wzroście spójności w wymiarze społecznym, ekonomicznym, środowiskowym i terytorialnym.

Ustalono też, że wszystkie cele strategiczne oraz większość celów operacyjnych pozostaje aktualna i nie wymaga zmian. Jako częściowo aktualny oceniono cel operacyjny 1.3, zakładający wzrost liczby miejsc pracy. Obecna koniunktura gospodarcza, powodująca zmniejszenie poziomu bezrobocia w Polsce i województwie warmińsko-mazurskim w dużej mierze zniwelowała problem braku pracy. Pomimo faktu, iż Warmia i Mazury mają wyższą od średniej krajowej stopę bezrobocia rejestrowanego oraz niektóre części województwa wyróżnia stosunkowo duży poziom bezrobocia, to coraz większym problemem jest znalezienie nowego pracownika – co w wywiadach telefonicznych podkreślało wielu przedsiębiorców. Problemem regionu jest zbyt mało dobrze wynagradzanych i kreatywnych miejsc pracy. Ewentualna zmiana zapisu celu operacyjnego powinna uwzględniać te właśnie aspekty.

Ocenie poddano też kierunki działań wskazane w *Strategii*. Krytycznie oceniono zastosowaną w *Strategii* koncepcję kierunków działań, polegającą na podawaniu ogólnych, hasłowych informacji w kwestii planowanych działań. W procesie aktualizacji *Strategii* zaleca się przeformułowanie kierunków działań i konstruowanie ich w oparciu o dwie zasady: selekcji (przyjęcie tych kierunków działań, które uznaje się za ważne z punktu widzenia celów *Strategii* i odrzucenie tych mało istotnych) oraz syntetyczności (z treści kierunku działania powinno wynikać jakie działania zamierza się podjąć).

W kwestii realizacji *Strategii* ustalono, że każdy cel strategiczny i operacyjny przewidziany w *Strategii* jest realizowany. Ocena na temat realizacji *Strategii* opierała się, po pierwsze, na analizie wydatków finansowych poniesionych w związku z realizacją celów *Strategii* oraz, po drugie, na oszacowaniu liczby zrealizowanych działań, projektów i inicjatyw powiązanych z poszczególnymi celami.

Ogólnie rzecz biorąc, w okresie od II połowy 2013 r. do końca 2017 roku, realizacja celów zawartych w *Strategii* pochłonęła kwotę rzędu 14,9 mld zł, przy czym około 8,9 mld zł wydano od II połowy 2013 r. do końca 2015 roku, a prawie 6 mld zł w latach 2016-2017. Na realizację celu

---

<sup>2</sup> Komunikat Komisji Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Bruksela 20120, s. 5.

strategicznego *Wzrost konkurencyjności gospodarki* wydano łącznie prawie 2,1 mld zł (1,3 mld zł w okresie pierwszego dwu i półrocza i 784,6 mln zł w czasie ostatnich dwóch lat realizacji). Na sfinansowanie działań w ramach celu strategicznego *Wzrost aktywności społecznej* przeznaczono prawie 1,85 mld zł (1,1 mld zł od II półrocza 2013 do 2015 roku i 748,7 mln w latach 2016-2017). Trzeci cel strategiczny (*Wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych*) pochłoniął najmniej środków. W całym analizowanym okresie wydano na ten cel prawie 304 mln zł, przy czym w pierwszym okresie sprawozdawczym 197,7 mln zł, a w drugim tylko 106 mln zł. Na ostatni cel dotyczący *Nowoczesnej infrastruktury rozwoju* przeznaczono najwięcej środków finansowych. Kwotę w wysokości 10,6 mld zł skierowano na realizację zadań związanych z rozwojem infrastruktury w województwie, z czego 6,3 mld zł do końca 2015 roku, a kolejne 4,3 mld zł w latach 2016-2017.

Najwięcej działań zrealizowano w ramach celu strategicznego 1 (w sumie 32 działania). Liczba zrealizowanych działań w ramach pozostałych celów strategicznych utrzymywała się na zbliżonym poziomie (przedział 26-27 działań). Największą liczbę przedsięwzięć odnotowano w celu operacyjnym 3.2 – *Intensyfikacja współpracy międzyregionalnej* (846 przedsięwzięć, z liczbą 295 projektów). Do celów operacyjnych, w ramach których zrealizowano dużą liczbę przedsięwzięć należy zaliczyć: cel 4.3 – *Poprawa jakości i ochrona środowiska przyrodniczego* (589 przedsięwzięć, z czego 433 miało charakter projektów<sup>3</sup>); cel 3.1 – *Doskonalenie administracji* (546 przedsięwzięć, wśród których zrealizowano 193 projektów) oraz cel 2.2 – *Wzrost dostępności i jakości usług publicznych* (532 przedsięwzięcia, z czego 323 stanowiło projekty). Najmniejszą liczbę przedsięwzięć zanotowano w ramach celu 4.2 - *Dostosowana do potrzeb sieć nośników energii*. Z tym celem było związanych 8 projektów, z czego połowa realizowana była w pierwszym okresie sprawozdawczym.

W ramach badania przeprowadzono również analizę wskaźników monitoringowych w celu udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy *Strategia* jest skutecznie realizowana. Na podstawie analizy wskaźnikowej ustalono, że skuteczność realizacji celu głównego jest częściowa. PKB na mieszkańca jako % średniej krajowej (w cenach bieżących) osiągnął w 2016 roku (GUS nie podaje bardziej aktualnych danych) poziom 71,3 proc. średniej krajowej, a więc spadł o 0,2 punktu proc. w stosunku do stanu z 2013 roku. Pomimo faktu, iż województwo warmińsko-mazurskie rozwija się i rośnie jego PKB, to dynamika wzrostu w innych regionach Polski jest wyższa, co stanowi przyczynę zaobserwowanego spadku. Wartości pozostałych dwóch wskaźników (dostępność komunikacyjna oraz udział aktywnych zawodowo w wieku produkcyjnym w ogóle mieszkańców w wieku produkcyjnym) podlegają tendencjom wzrostowym.

Spośród czterech celów strategicznych, jeden jest skutecznie realizowany (przy celu 4 wszystkie wskaźniki pokazują oczekiwany wzrost wartości), w dwóch osiągnięto częściową skuteczność (dotyczy to celu 1 i 3), natomiast cel 2 – *Wzrost aktywności społecznej* wykazuje się brakiem skutecznej realizacji. Dwa syntetyczne wskaźniki sprawdzające poziom aktywności społecznej i dostępności usług publicznych wykazały pogorszenie się sytuacji w obu obszarach.

W kontekście oceny realizacji celów operacyjnych, na dziesięć celów w sześciu osiągnięto pełną skuteczność realizacji (cele 1.1, 2.1, 2.2, 3.2, 4.1, 4.3). Przy trzech celach uzyskano częściowe efekty (cele 1.3, 3.1 oraz 4.2). Natomiast nieskuteczna okazała się realizacja celu 1.2 – *Wzrost innowacyjności firm*. Spadły bowiem nakłady na działalność badawczo-rozwojową oraz zmniejszyły się odsetek innowacyjnych firm w sektorze przemysłowym i usługowym.

---

<sup>3</sup> Projekt tym różni się od inicjatywy, że ma określony np.: tytuł, budżet, harmonogram, strukturę zarządzającą. Inicjatywami są z kolei wszystkie rodzaje aktywności, które nie są formalnie wpisane w ramy określonych projektów.

Osobnym celem badania była ocena systemu monitoringu *Strategii*. W tej kwestii ustalono, że *Strategia* jest systematycznie monitorowana (corocznie zbierane są potrzebne do tego celu dane i informacje, a co dwa lata ukazuje się raport z przeprowadzonego monitoringu). Raporty okresowe są przygotowane w sposób czytelny i spójny. Tworzone są one według podobnego schematu, co ułatwia odszukiwanie potrzebnych informacji. Na stronach internetowych ([bip.warmia.mazury.pl](http://bip.warmia.mazury.pl) oraz [strategia2025.warmia.mazury.pl](http://strategia2025.warmia.mazury.pl)) dostępne są wszystkie raporty okresowe (aktualnie od I numeru do XV). Do systemu monitoringu zaangażowano wszystkie istotne instytucje. Nie wykryto potrzeby włączenia w system monitoringu dodatkowej instytucji bądź organizacji. Proces zbierania danych przebiega prawidłowo i na ogół terminowo. Większość instytucji przekazująca dane na potrzeby monitoringu wywiązuje się z tego obowiązku sumiennie. Natomiast istnieje duża trudność w pozyskiwaniu informacji od podmiotów niepublicznych.

Osobną analizę poświęcono wskaźnikom monitoringowym. Po zidentyfikowaniu dobrych praktyk w zakresie tworzenia wskaźników do monitoringu Strategii zaproponowano zastosowanie pięciu rozwiązań. Po pierwsze, odejście od wskaźników syntetycznych (złożonych), które są znacznie mniej czytelne od tradycyjnych, prostych wskaźników. Po drugie, zwiększenie liczby wskaźników dla każdego celu strategicznego i operacyjnego, aby uzyskać wieloaspektowy obraz na temat zachodzących procesów społeczno-gospodarczych w regionie. Po trzecie, zrezygnowanie ze wskaźników, dla których niemożliwe jest podanie wartości docelowych. Bez podania wartości docelowych (w perspektywie 2020 i 2025) jest w zasadzie niemożliwa ocena skuteczności realizowanej polityki w regionie. Po czwarte, odejście od wskaźników, dla których niemożliwe jest podawanie aktualnych wartości z uwagi na długie odstępy czasowe w ich aktualizacji. I wreszcie po piąte, dodanie wskaźników, które pozwolą identyfikować poziom realizacji celów nie tylko w skali całego województwa, ale również jego poszczególnych części (np. podregionów lub obszarów strategicznej interwencji). To rozwiązanie pozwoli na dokładniejsze przeprowadzenie monitoringu i identyfikowanie obszarów, w których konieczna jest intensyfikacja działań. Z punktu widzenia potrzeby zwiększania spójności wewnętrznej województwa, proponowane działanie jest w pełni uzasadnione.

## SUMMARY

*The Strategy of Socio-Economic Development of the Warmińsko-Mazurskie Voivodship until 2025* (here in after *Strategy*) is a strategic document setting out the main development goals to be achieved, defining the mechanisms of action by means of which these goals are to be achieved and specifying the desired shape of social and economic processes in the region.

The study was aimed at assessing the regional development policy included in the *Strategy*, taking into account the recorded socio-economic changes in the regional, national and European environment.

The specific objectives of the research included:

- Checking the validity of the *Strategy*
- Verification of regional, national and European conditions of the *Strategy*
- Evaluation of the monitoring of the *Strategy*

Regarding the strategic and legal conditions, it was determined that at the European level, the provisions of the key strategic documents have not changed, and thus the provisions of the *Strategy* remain valid in the light of strategic conditions at the European level. At the national level in February 2017, a new strategic document was adopted - the *Strategy for Responsible Development* (SOR). This document is an update of the country's medium-term development strategy, i.e. *National Development Strategy 2020*, adopted by the resolution of the Council of Ministers of 25 September 2012, in accordance with the requirements of the Act of 6 December 2006 on the principles of development policy. In connection with the adoption of SRD, the legal conditions will change, which will have specific implications for regional strategies. Along with the amendment to the Act on the principles of conducting development policy, the obligation to draw up integrated development strategies at every level of management (in the field of spatial planning, regional development and financial planning) will be introduced. This means that development strategies will have to integrate socio-economic planning and spatial planning.

In terms of economic and social conditions, it was determined that the voivodship - like other regions in Poland - experiences positive development trends. It is visible both in- the unemployment rate decrease and in average gross wages growth, but also in the reduction of the phenomenon of poverty and the percentage of people using social assistance services. In opposite, the negative phenomena include: an aging population (the share of people in post-productive age increases in the general population) and a negative migration balance (more people leave the voivodship than come to it). It should also be noted that there are significant differences in the level of development of particular poviats and communes within the voivodship. In the northern and western areas of the voivodship, the intensity of unemployment is much higher than in the central and south-eastern part<sup>4</sup>. Differences are also visible in the area of remuneration and the level of entrepreneurship. It is therefore necessary to continue efforts to increase internal cohesion.

In recent years, enormous progress has been made in the development and modernization of road and rail infrastructure, which significantly improved region's external transport accessibility. The

---

<sup>4</sup> The greatest intensity of the unemployment problem occurs in the following poviats: Elbląski, Braniewski, Bartoszyce, Węgorzewski, Iławski, Kętrzyn, Działdowo and Ostróda



launch of the Szymany airport is also a success, which - as shown by the Civil Aviation Office in 2016 and 2017 - has already served nearly 150,000 passengers.

The study served also to assess the timeliness of the vision, the main objective and the strategic and operational objectives included in the current version of the strategic document. On the basis of analyzes carried out, it was established that the vision contained in a short, but much saying statement: *Warmia and Masuria a region worth living in ...* is still valid. The actuality of the vision is demonstrated by the strategic conditions (with which it is compatible) and the socio-economic conditions of development that support the further implementation of the above-mentioned vision.

"*Economic, social and spatial cohesion of Warmia and Mazury with the regions of Europe*" as the main goal of the Strategy in view of the conditions is still valid. It should be emphasized that it corresponds with the objectives of the Europe 2020 Strategy, in particular with the objective of social inclusion, understood as "supporting economy with high level of employment providing social and territorial cohesion". In addition, the main objective is also in line with the SRD objective, which provides for creating conditions for the growth of incomes of Polish citizens, while increasing the cohesion in the social, economic, environmental and territorial dimension.

It was also determined that all strategic goals and most of the operational objectives remain valid and do not require changes. The operational objective 1.3, assuming job growth, was assessed as partially current. The current economic situation, resulting in decrease in the unemployment rate in Poland and the Warmińsko-Mazurskie Voivodship, largely compensated for the lack of workplaces. Despite the fact that Warmia and Mazury have a registered unemployment rate higher than the national average and some parts of the voivodship are distinguished by a relatively high level of unemployment, finding a new employee is an increasing problem - as many CATI researchers have highlighted in CATI research. The region's problem is too few well-paid and creative workplaces, and any possible change in the formulation of the operational objective should take this aspect into account. The directions of actions indicated in the Strategy were also evaluated. The concept of directions of actions used in the Strategy, based on providing general slogan based information on planned activities was critically evaluated. In the process of updating the Strategy, it is recommended to reformulate the directions of actions and to construct them based on three principles: selection (definition which is important from the point of view of the Strategy's objectives and which are not), selection (adoption of the directions of activities that are considered as important and rejection of those non-essential) and synthesis (the content of the direction of action should clearly indicate what specific actions are to be taken).

As regards the implementation of the Strategy, it was determined that every strategic and operational objective for seen in the Strategy is implemented. Evaluation of the Strategy was based, firstly, on the analysis of financial expenses incurred in relation with the implementation of the Strategy's objectives and, secondly, on the estimation of the number of implemented activities, projects and initiatives related to individual objectives.

In general, in the period from the second half of 2013 to the end of 2017, the implementation of the objectives presented in the Strategy absorbed 14.9 billion PLN, with 8.9 billion PLN spent from the second half of 2013 to the end of 2015, and almost 6 billion PLN during 2016 and 2017. In total, almost 2.1 billion PLN (1.3 billion PLN in the first two and a half years and 774.6 million PLN in the last two years of implementation) was spent on the implementation of the strategic objective – *Growth of competitiveness of economy*. 1.85 billion PLN (1.1 billion PLN from the second half of 2013 to 2015 and 748.7 million PLN in 2016-2017) was allocated to finance activities under the strategic objective – *Increase in public involvement*. The third strategic objective - *Increase in volume and quality of networking*, consumed the least resources. During entire analyzed period, almost 304 million PLN was spent, with 197.7 million PLN during the first

reporting period and 106 million PLN in the second one. The largest amount of financial resources was allocated for the implementation of the last objective related to *Modern development infrastructure*. An amount of 10.6 billion PLN was allocated for the implementation of tasks related to infrastructure development in the voivodship, of which 6.3 billion PLN by the end of 2015, and a further 4.3 billion PLN in 2016-2017.

The majority of activities were carried out under strategic objective 1 (in total of 32 activities). The number of implemented activities under the other strategic objectives remained at a similar level (range 26-27 activities). The highest number of undertakings was recorded for operational objective 3.2 - *Intensification of inter-regional co-operation* (846 actions, with 295 projects<sup>5</sup>). As an operational objective, under which a large number of projects were implemented shall be considered: objective 4.3 - *Improvement of quality and natural environment protection* (589 actions, of which 433 were projects); objective 3.1 - *Improvement of administration* (546 actions, of which 193 projects were implemented) and objective 2.2 - *Increase of availability and quality of public services* (532 actions, of which 323 were projects). The lowest number of undertakings was noted under objective 4.2 – *The network of energy media adapted to needs*. 8 projects were related to this objective, half of which was implemented in the first reporting period.

As part of the study, an analysis of the monitoring indicators was also carried out in order to answer the question about whether the Strategy is being implemented effectively. On the basis of the indicative analysis, it has been established that the effectiveness of the main objective is partial. GDP per capita as a % of the national average (in current prices) reached in 2016 (the Central Statistical Office does not provide more up-to-date data), 71.3% of the national average, so it decreased by 0.2 percentage points compared to the situation from 2013. Despite the fact that the Warmińsko-Mazurskie Voivodship is developing and its GDP constantly increases, the dynamics of growth in other regions of Poland is higher, which is the reason for the observed decline. The values of the other two indicators (transport accessibility and the share of professionally-active persons in productive age in total number of inhabitants in productive age) show an upward trends. Among four strategic objectives, one is effectively implemented (under objective 4 all indicators show the expected increase in value), two achieved partial effectiveness (this applies to objectives 1 and 3), while objective 2 - *Increase in public involvement* demonstrates ineffective implementation. Two synthetic indicators checking the level of public involvement and the availability of public services showed a deterioration in the situation in both areas. In the context of the assessment of the implementation of operational objectives six out of ten objectives achieved full effectiveness in implementation (objectives 1.1, 2.1, 2.2, 3.2, 4.1, 4.3). Three objectives achieved partial effects (objectives 1.3, 3.1 and 4.2). Implementation of objective 1.2 – *Growth of company innovativeness* proved to be ineffective. The expenditures on research and development activities as well as the percentage of innovative companies in the industrial and service sector have decreased.

Another objective of the study was the evaluation of the monitoring system of the Strategy. In this matter, it was established that the Strategy is systematically and periodically monitored (annual data and information needed for this purpose are collected, and every two years a report on the monitoring is published). Periodic reports are prepared in a clear and consistent manner. They are created according to a similar scheme, which makes it easier to find the information you need. On the website ([bip.warmia.mazury.pl](http://bip.warmia.mazury.pl)) all periodic reports (from number 1 to 16) are provided. All relevant institutions were involved in the monitoring system. There is no need to include an additional institution or organization in the monitoring system. The data collection process

---

<sup>5</sup> This project differs from the initiative, that it has, for example, the title, budget, schedule, management structure. Initiatives are, in turn, all types of activities that are not formally included in the framework of specific projects.

proceeds correctly and on time. Most institutions that provide data for monitoring purposes fulfill this obligation conscientiously. However, there is a great difficulty in obtaining information from non-public entities.

A separate analysis was devoted to monitoring indicators. After identifying good practices in creating indicators for monitoring of the Strategy, five solutions were recommended. First - the abandonment of synthetic (complex) indicators, which are far less clear than traditional, simple indicators. Second - increasing the number of indicators for each strategic and operational objective, to obtain a multi-faceted image on the ongoing socio-economic processes in the region. Thirdly, the abandonment of indicators for which it is impossible to provide target values. Without indicating the target values (in the 2020 and 2025 perspective), it is actually impossible to assess the effectiveness of the implemented policy in the region. Fourthly, the abandonment of indicators for which it is impossible to provide current values due to long intervals in their update. And finally, fifth - adding indicators that will allow identifying the level of implementation of objectives not only in the scope of the entire voivodship, but also its individual parts (for example subregions). This solution will allow for more accurate monitoring and identification of areas where intensification of activities is necessary. From the point of view of the need to increase the internal cohesion of the voivodship, the recommended action is fully justified.



## SPIS TREŚCI

<b>STRESZCZENIE .....</b>	<b>4</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>8</b>
<b>SŁOWNIK SKRÓTÓW .....</b>	<b>13</b>
<b>WSTĘP .....</b>	<b>14</b>
<b>METODYKA BADANIA.....</b>	<b>15</b>
<b>UWARUNKOWANIA STRATEGII.....</b>	<b>17</b>
<b>UWARUNKOWANIA STRATEGICZNE.....</b>	<b>17</b>
<b>UWARUNKOWANIA GOSPODARCZE .....</b>	<b>21</b>
<b>UWARUNKOWANIA SPOŁECZNE .....</b>	<b>27</b>
<b>UWARUNKOWANIA INFRASTRUKTURALNE.....</b>	<b>34</b>
<b>CASE STUDY.....</b>	<b>39</b>
<b>OCENA AKTUALNOŚCI ANALIZY SWOT .....</b>	<b>68</b>
<b>OCENA REALIZACJI STRATEGII.....</b>	<b>79</b>
<b>SYSTEM MONITORINGU STRATEGII .....</b>	<b>97</b>
<b>OCENA SPÓJNOŚCI WYDATKÓW JST Z CELAMI STRATEGII.....</b>	<b>109</b>
<b>PROMOCJA STRATEGII .....</b>	<b>123</b>

## SŁOWNIK SKRÓTÓW

BDL – Bank Danych Lokalnych GUS

CO – cel operacyjny

CS – cel strategiczny

EFRR – Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

EFS - Europejski Fundusz Społeczny

GUS – Główny Urząd Statystyczny

IOB – instytucje otoczenia biznesu

JST – jednostki samorządu terytorialnego

KSRR – Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego

NGO's – organizacje pozarządowe

SOR – Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju

SRK 2020 – Strategia Rozwoju Kraju 2020

## WSTĘP

*Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do 2025 roku* jest dokumentem strategicznym, który wyznacza główne cele rozwojowe (z perspektywą do 2025 roku), określa mechanizmy działania, za pomocą których cele te mają zostać zrealizowane oraz precyzuje pożądany kształt procesów społecznych i gospodarczych w regionie.

Powyższy dokument powstał w wyniku aktualizacji *Strategii* z 2005 roku. Został on przyjęty na mocy Uchwały nr XXVIII/553/13 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 25 czerwca 2013 roku. Potrzeba aktualizacji wynikała ze zmiany uwarunkowań ekonomicznych (w związku z kryzysem gospodarczym) i prawno-programowych (opracowanie nowych dokumentów strategicznych na poziomie krajowym i europejskim). Jeszcze przed przyjęciem dokumentu przez Zarząd Województwa projekt *Strategii* poddano ewaluacji *ex-ante*, która miała na celu ocenić zapisy w niej zawarte pod kątem trafności, realności i kompletności.

Upływ pięciu lat od momentu przyjęcia aktualnie obowiązującej *Strategii* rodzi potrzebę przeprowadzenia kolejnej ewaluacji (ewaluacji *on-going*), której celem jest sprawdzenie stanu realizacji jej zapisów, określenia efektów, jakie rodzi jej wdrażanie, a także wypracowanie wniosków i rekomendacji, które będą mogły służyć uaktualnieniu i dostosowaniu jej do bieżących wyzwań i uwarunkowań.

Podkreślenia wymaga fakt, że realizacja badania ewaluacyjnego wynika bezpośrednio z założeń przyjętych w *Strategii* na temat sposobu weryfikowania skuteczności, efektywności, użyteczności i trwałości interwencji. Realizacja planowanej ewaluacji *on-going* jest też zgodna z zapisami *Planu ewaluacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020*, przyjętego Uchwałą nr 61/2016 Komitetu Monitorującego Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020 z dnia 22 stycznia 2016 roku.

## METODYKA BADANIA

Badanie ewaluacyjne miało na celu ocenę polityki rozwoju regionalnego zawartą w *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*, biorąc pod uwagę zmiany odnotowywane w wymiarze społecznym i gospodarczym w otoczeniu regionalnym, krajowym i europejskim. W kontekście oceny polityki rozwoju położono też nacisk na wyzwania następnej perspektywy finansowej Unii Europejskiej po 2020 roku.

Doprecyzowaniem celu głównego badania były trzy cele szczegółowe, obejmujące:

- Sprawdzenie aktualności *Strategii*,
- Weryfikację uwarunkowań regionalnych, krajowych i europejskich *Strategii*,
- Ocenę prowadzonego monitoringu *Strategii*.

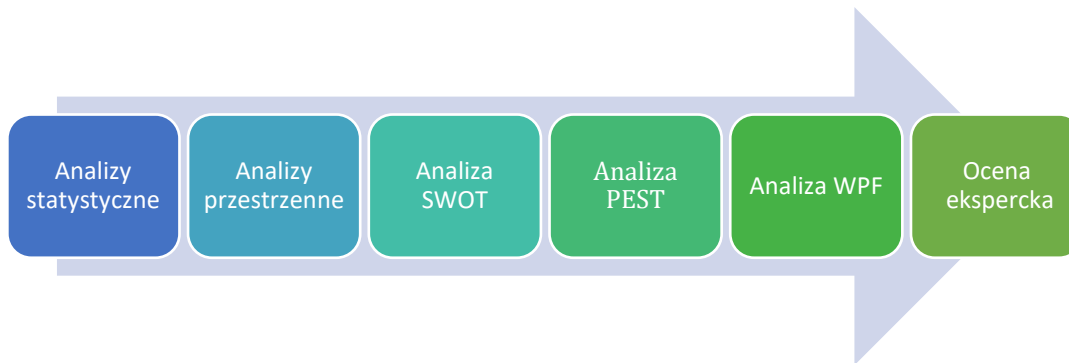
Dla realizacji celów badania przeprowadzono proces badawczy, składający się z następujących metod badawczych:



Wywiadami telefonicznymi wspomaganymi komputerowo (badanie CATI) objęto przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego (łącznie 101 wywiadów), organizacji pozarządowych oraz instytucji otoczenia biznesu (po 15 wywiadów w każdej grupie). Osobną grupą respondentów w badaniu CATI byli też przedsiębiorcy. W tej grupie przeprowadzono w sumie 384 wywiady.

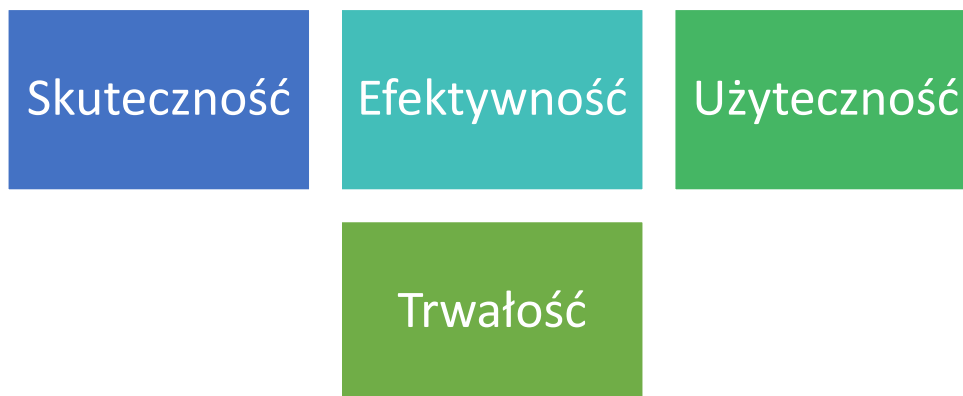
W ramach badania jakościowego przeprowadzono 19 indywidualnych wywiadów pogłębionych (wywiady IDI) z przedstawicielami instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie i monitoring *Strategii* oraz przedstawicielem mediów regionalnych. Zogniskowany wywiad grupowy (mini-FGI) objął 4 przedstawicieli ze świata nauki, zajmujących się problematyką rozwoju regionalnego.

Ponadto, wykorzystano kilka narzędzi analitycznych, pozwalających uporządkować zebrany materiał empiryczny, poddać go analizie i na jego podstawie określić stan faktyczny dotyczący aktualności dokumentu strategicznego, systemu realizacji zapisów *Strategii* oraz rezultatów i efektów, jakie osiąga się w ramach polityki społeczno-gospodarczej w regionie.



Dla omówienia wniosków i rekomendacji z badania zastosowano dodatkową metodę badawczą. Tą metodą był panel ekspercki.

Na potrzeby realizacji badania przyjęto i zastosowano cztery kryteria ewaluacyjne:



Zastosowanie kryterium skuteczności pozwoliło ocenić, na ile skuteczny był system realizacji *Strategii* w osiągnięciu założonych w dokumencie strategicznym celów. Przy pomocy kryterium efektywności możliwa była ocena przeprowadzonej interwencji pod kątem tego, czy możliwe było osiągnięcie podobnych lub lepszych efektów przy użyciu innych mechanizmów działania i wykorzystaniu mniejszych nakładów finansowych. Kryterium użyteczności pozwoliło sprawdzić, czy realizowane działania odpowiadają na potrzeby Beneficjentów i czy zgodne są z zapisami *Strategii*. Wreszcie ostatnie kryterium miało na celu ocenę trwałości efektów wywołanych w wyniku implementacji zapisów *Strategii*. Trwałość efektów była oceniana z punktu widzenia regionu, jako całości, ale także poszczególnych jego części.



## UWARUNKOWANIA STRATEGII

Aktualność celów i kierunków *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do 2025 roku* należy rozpatrywać w kontekście zmieniających się uwarunkowań strategicznych. Ważne jest przy tym uwzględnienie zmian, jakie zaszły w związku z zapisami dokumentów strategicznych o randze europejskiej i krajowej. To one bowiem tworzą ogólne ramy dla celów i kierunków przewidzianych w strategiach regionalnych.

## UWARUNKOWANIA STRATEGICZNE

### Kontekst europejski

Na poziomie unijnym nie wprowadzono w ostatnich latach istotnych zmian w zapisach dokumentów strategicznych, które wywoływałyby potrzebę dokonania korekt w *Strategii województwa warmińsko-mazurskiego*.

Ostatnia aktualizacja strategii regionalnej uwzględniała zapisy aktualnie obowiązującego w Unii Europejskiej dokumentu pt. *Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. Unijna *Strategia* wyznaczyła trzy wzajemnie powiązane ze sobą priorytety, do osiągnięcia których Komisja Europejska (KE) zobligowała zarówno państwa członkowskie, jak i regiony europejskie.

Zarysowana przez KE wizja rozwojowa została oparta na trzech składnikach:

- Rozwoju inteligentnym – dotyczy on rozwoju gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
- Rozwoju zrównoważonym – rozumie się przez to wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
- Rozwoju sprzyjającym włączeniu społecznemu – celem jest wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną<sup>6</sup>.

Realizacja wymienionych powyżej priorytetów rozwojowych ma doprowadzić do osiągnięcia w 2020 roku kilku celów nadrzędnych, do których należą:

- Osiągnięcie wskaźnika zatrudnienia na poziomie 75 proc. wśród kobiet i mężczyzn w wieku 20-64 lat.
- Osiągnięcie poziomu inwestycji w działalności badawczo-rozwojowej równego 3 proc. PKB w skali UE.
- Zmniejszenie emisji dwutlenku węgla o co najmniej 20 proc., w porównaniu z poziomem z 1990 roku, a najlepiej o 30 proc., o ile pozwolą na to warunki.
- Zwiększenie do 20 proc. udziału energii ze źródeł odnawialnych w całkowitym zużyciu energii oraz zwiększenie efektywności wykorzystania energii o 20 proc.
- Podniesienie poziomu wykształcenia za pomocą ograniczenia wskaźnika przerywania nauki do 10 proc. oraz zwiększenia do co najmniej 40 proc. odsetka osób w wieku 30–34 lat posiadających wyższe wykształcenie.

---

<sup>6</sup> Komunikat Komisji Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Bruksela 2010, s. 5.

- Ograniczenie ubóstwa i wykluczenia społecznego poprzez ograniczanie liczby Europejczyków żyjących poniżej krajowej granicy ubóstwa o 25 proc., co oznacza wydobycie z ubóstwa ponad 20 mln osób.

Pod kątem celów *Strategii Europa 2020* opracowano bieżącą wersję regionalnego dokumentu strategicznego, tak więc w tym aspekcie nie ma potrzeby dokonywania aktualizacji.

Istotnym instrumentem przyczyniającym się do transformacji gospodarki europejskiej w gospodarkę opartą na wiedzy i innowacjach było m.in. opracowanie koncepcji krajowych i regionalnych *Strategii inteligentnych specjalizacji*. Zalecenia dotyczące inteligentnych specjalizacji przedstawiono w dokumencie pt. *Strategie innowacji krajowych/regionalnych na rzecz inteligentnej specjalizacji (strategie RIS3)*. Należy jednak podkreślić, że *Strategia* województwa warmińsko-mazurskiego zawiera wskazania, co do regionalnych inteligentnych specjalizacji, a zatem i w tym aspekcie wykazuje zgodność z zapisami dokumentów unijnych.

### **Kontekst krajowy**

Zapisy dokumentów strategicznych zmieniły się w zasadniczy sposób w związku z opracowaniem i przyjęciem *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR)*. Dokument ten jest rozwinięciem przyjętego w połowie lutego 2016 roku przez Radę Ministrów *Planu na rzecz Odpowiedzianego Rozwoju* (tzw. planu Morawieckiego). Grupy robocze Ministerstwa Rozwoju na bazie tego *Planu*, opracowały założenia SOR, które zostały następnie poddane dalszym pracom eksperckim. W proces ten zaangażowano dwanaście zespołów międzyresortowych. Dnia 25 lipca 2016 roku Komitet Koordynacyjny ds. Polityki Rozwoju wydał pozytywną opinię na temat projektu *SOR* i zarekomendował przekazanie go do konsultacji społecznych.

W połowie lutego 2017 roku Rada Ministrów podjęła uchwałę nr 8 w sprawie przyjęcia *SOR*. *Strategia* ta jest obecnie najważniejszym dokumentem rangi krajowej, wyznaczającym kierunki rozwoju Polski w perspektywie średniookresowej. Stanowi on jednocześnie aktualizację średniookresowej strategii rozwoju kraju, tj. *Strategii Rozwoju Kraju 2020*, przyjętej uchwałą Rady Ministrów z dnia 25 września 2012 roku, zgodnie z wymogami ustawy z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2018 r. poz. 1307, 1669).

### **Model rozwojowy**

Z *SOR* związana jest nowa wizja rozwojowa, opierająca się na rozwoju odpowiedzialnym, a więc takim, który prowadzi do wzrostu spójności w wymiarze społecznym, ekonomicznym, środowiskowym i terytorialnym, bez umniejszania szans przyszłych pokoleń. Rozwój odpowiedzialny ma łączyć osiągnięcie celów gospodarczych z realizacją nie mniej ważnych celów społecznych, takich jak: zmniejszenie liczby osób zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym oraz ograniczenie różnych form nierówności.

Potencjał dotychczasowych czynników rozwojowych, decydujących o przewadze konkurencyjnej polskiej gospodarki (m.in. niskie koszty pracy, napływ inwestycji zagranicznych, korzyści z członkostwa w UE, wzrost wykształcenia), uznano w *SOR* za niemal wyczerpany, co rodzi konieczność identyfikowania nowych impulsów rozwojowych. Za takie uważa się m.in.: wytwarzanie w kraju wiedzy i technologii (a więc implementacja modelu gospodarki opartej na wiedzy), ekspansję zagraniczną polskich przedsiębiorstw, budowę systemu oszczędności oraz podwyższanie jakości działania instytucji publicznych.

## Cele SOR

Głównym celem zawartym w SOR jest tworzenie warunków dla wzrostu dochodów mieszkańców Polski, przy jednoczesnym wzroście spójności w wymiarze społecznym, ekonomicznym, środowiskowym i terytorialnym. Osiągnięcie celu głównego uzależniono w SOR od realizacji trzech celów szczegółowych. Są nimi:

- Cel szczegółowy I – *Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną;*
- Cel szczegółowy II – *Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony;*
- Cel szczegółowy III – *Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu.*

Dla każdego celu szczegółowego wyznaczono w SOR główne obszary koncentracji działań, które obejmują w sumie 12 dziedzin.

**Tabela 1 Cele szczegółowe SOR i obszary koncentracji działań**

<b>Cel szczegółowy I</b>	
<b>Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną</b>	
<b>Obszar</b>	<b>Cel</b>
<b>Reindustrializacja</b>	Wzrost zdolności polskiego przemysłu do sprostania globalnej konkurencji
<b>Rozwój innowacyjnych firm</b>	Zwiększenie innowacyjności polskich przedsiębiorstw na rynku krajowym i rynkach zagranicznych
<b>Małe i średnie przedsiębiorstwa</b>	Przemiany strukturalne sektora. Nowe formy działania i współpracy. Nowoczesne instrumenty wsparcia
<b>Kapitał dla rozwoju</b>	Trwałe zwiększenie stopy inwestycji i ich jakości w dłuższej perspektywie, przy większym wykorzystaniu środków krajowych
<b>Ekspansja zagraniczna</b>	Zwiększenie umiędzynarodowienia polskiej gospodarki. Zwiększenie eksportu towarów zaawansowanych technologicznie
<b>Cel szczegółowy II</b>	
<b>Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony</b>	
<b>Spójność społeczna</b>	Poprawa dostępności usług świadczonych w odpowiedzi na wyzwania demograficzne. Wzrost i poprawa wykorzystania potencjału kapitału ludzkiego na rynku pracy
<b>Rozwój zrównoważony terytorialnie</b>	Zrównoważony rozwój kraju wykorzystujący indywidualne potencjały endogeniczne poszczególnych terytoriów. Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych w oparciu o specjalizacje gospodarcze i nowe nisze rynkowe. Podniesienie skuteczności i jakości wdrażania polityk ukierunkowanych terytorialnie na wszystkich szczeblach zarządzania
<b>Cel szczegółowy III</b>	
<b>Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu</b>	
<b>Prawo w służbie obywatelom i gospodarce</b>	Uproszczenie prawa zapewniające lepsze warunki dla działalności gospodarczej i realizacji potrzeb obywateli
<b>Obszar Instytucje prorozwojowe i strategiczne zarządzanie rozwojem</b>	Inkluzywne i skuteczne instytucje publiczne – dostępne i otwarte dla obywateli oraz przedsiębiorców. Budowa zintegrowanego systemu planowania społeczno-gospodarczego i przestrzennego
<b>Obszar E-państwo</b>	Cyfrowe państwo usługowe

<b>Finanse publiczne</b>	Stabilne, efektywne i zrównoważone finanse publiczne
<b>Efektywność wykorzystania środków UE</b>	Wykorzystanie środków z budżetu Unii Europejskiej w sposób przekładający się na trwałe efekty rozwojowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie SOR.

Z punktu widzenia analizy zapisów SOR konieczne jest także zwrócenie uwagi na tzw. „obszary wpływające na osiągnięcie celów strategii”. Do tej kategorii zaliczono takie zagadnienia jak: kapitał ludzki i społeczny, cyfryzację, transport, energię, środowisko oraz bezpieczeństwo narodowe.

### Zasady realizacji SOR

Podkreślenia wymaga fakt, iż SOR został oparty na sześciu zasadach, które tworzą ogólne ramy dla działań związanych z implementacją zapisów SOR na poziomie krajowym i regionalnym. Katalog SOR tworzą następujące zasady:

- Selektywność podejścia (koncentracja, poszukiwanie nisz, sektory) – zasada ta wiąże się z poszukiwaniem specjalizacji w jasno sprecyzowanych dziedzinach i odrzucenie koncepcji rozwoju bez sprecyzowanych priorytetów, które tworzyć będą przewagę konkurencyjną w przyszłości.
- Podejście zintegrowane i zróżnicowane terytorialnie (zarządzanie organizowane wokół celów strategicznych, koordynacja sektorów i instytucji działających na różnych poziomach zarządzania) – oznacza – po pierwsze – koncentrację działań instytucji publicznych na szczeblu centralnym i regionalnym wokół ściśle określonych celów strategicznych oraz – po drugie – uwzględnienia w planowaniu strategicznym specyficznych potencjałów regionalnych i wykorzystywanie ich do przyspieszenia rozwoju społeczno-gospodarczego.
- Współpraca, partnerstwo, współodpowiedzialność – zasada ta wiąże się z inicjowaniem działań wielosektorowych, łączących potencjały sektora publicznego z potencjałami sfer pozarządowej i gospodarczej oraz podejmowaniem szerokiej współpracy w kontekście współtworzenia procesów rozwojowych.
- Zwiększanie aktywności Polski na forum UE oraz w bliskim sąsiedztwie – zasada ta przewiduje silniejsze angażowanie się Polski i regionów w działania bilateralne i multilateralne oraz bardziej efektywne wykorzystywanie środków finansowych przekazywanych Polsce w ramach obecnej i przyszłej perspektywy finansowej UE.
- Mobilizacja krajowego kapitału – oznacza wykorzystanie środków krajowych do stymulowania procesów rozwojowych na poziomie krajowym i regionalnym poprzez m.in. budowanie kultury oszczędności w Polsce czy zwiększenie efektywności inwestowania środków budżetowych państwa.
- Procesy demograficzne punktem odniesienia planowania i realizacji działań rozwojowych – oznacza ocenę interwencji publicznej przez pryzmat tego, czy i w jakim stopniu uwzględnia aktualne lub przyszłe trendy demograficzne i jaki sposób wpływa na sytuację demograficzną.

### Uwarunkowania prawne

Przyjęcie SOR zainicjowało proces zmian w regulacjach prawnych, obejmujących m.in. tematykę rozwoju regionalnego, co istotnie wpływa na sposób tworzenia i realizacji *Strategii* na poziomie regionalnym. 13 grudnia 2017 roku został przyjęty przez Stały Komitet Rady Ministrów *System zarządzania rozwojem Polski*. Nowelizowaniu podlegać ma *ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*. Nowelizacja tejże ustawy zakłada m.in. wprowadzenie obowiązku sporządzania zintegrowanej strategii rozwoju na każdym poziomie zarządzania (w zakresie zagadnień planowania przestrzennego, rozwoju regionalnego i planowania finansowego). Oznacza to, że strategię rozwoju na szczeblu regionalnym będą musiały integrować planowanie społeczno-gospodarcze z planowaniem przestrzennym. Nie jest jeszcze znana dokładna data wejścia w życie ww. ustawy. Odnotowania wymaga też fakt, iż trwają też prace nad aktualizacją *Krajowej Strategii*

*Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR 2030)*, przy czym trudno przewidzieć, kiedy ukaże się zaktualizowana wersja dokumentu strategicznego.

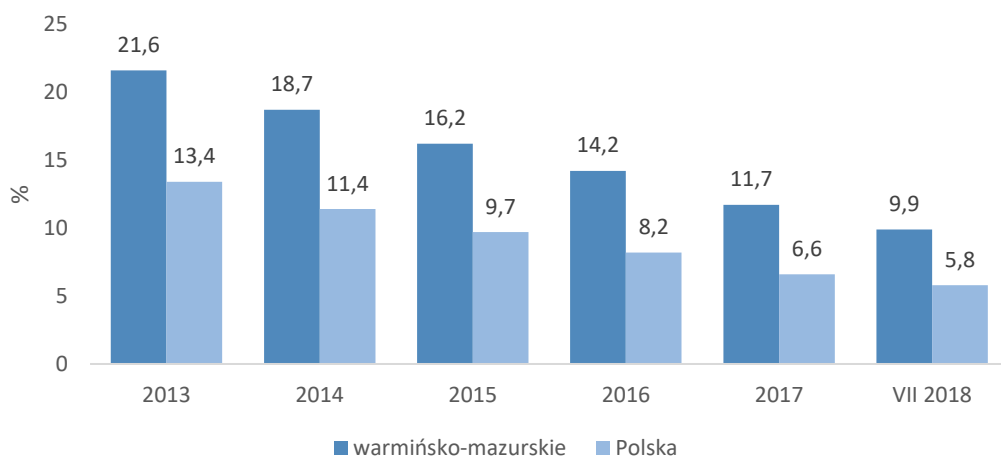
Zmiana otoczenia regulacyjnego rodzić będzie określone skutki dla planowania i zarządzania rozwojem na poziomie regionalnym. W procesie aktualizacji należy więc monitorować stan postępów nad wprowadzaniem zmian prawnych i w przypadku wejścia w życie nowych rozwiązań prawnych konieczne jest podjęcie dyskusji nad potrzebą dostosowania *Strategii* do nowych zapisów.

## UWARUNKOWANIA GOSPODARCZE

### Rynek pracy

Wysoki poziom bezrobocia przez wiele lat należał do bolączek województwa warmińsko-mazurskiego. Trudna sytuacja na regionalnym rynku pracy wynikała m.in. ze struktury regionalnej gospodarki, której znakiem rozpoznawczym jest niski poziom uprzemysłowienia i rolniczo-turystyczny charakter. Wysokie bezrobocie brało się też z trudności w inicjowaniu rozwoju gospodarczego na obszarach popegeerowskich. Należy zauważyć, że stopa bezrobocia w regionie znacznie przekraczała średni poziom bezrobocia obliczony dla kraju. Od kilku lat obszar województwa warmińsko-mazurskiego doświadcza ożywienia na rynku pracy. Co prawda nadal bezrobocie jest wyższe niż w innych regionach Polski, ale osiągnęło ono rekordowo niski poziom, jak na warunki analizowanego regionu. O ile w 2013 roku stopa bezrobocia wyniosła 21,6 proc., o tyle w lipcu 2018 roku zmniejszyło się ono do poziomu 9,9 proc. Na przestrzeni pięciu ostatnich lat bezrobocie spadło o 11,7 punktu procentowego. W żadnym regionie Polski spadek bezrobocia nie był tak zauważalny jak na Warmii i Mazurach. Dzięki poprawie sytuacji na regionalnym rynku pracy, istotnie zmniejszyła się różnica w skali bezrobocia między regionem a resztą Polski. W 2013 roku różnica wynosiła 8,2 punktu procentowego (porównując stopę bezrobocia obliczoną dla województwa i średnią krajową). Obecnie jest ona mniejsza o połowę (wynosi 4,1 punktu proc.).

**Wykres 1. Stopa bezrobocia rejestrowanego w województwie warmińsko-mazurskim i Polsce w latach 2013-2018**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

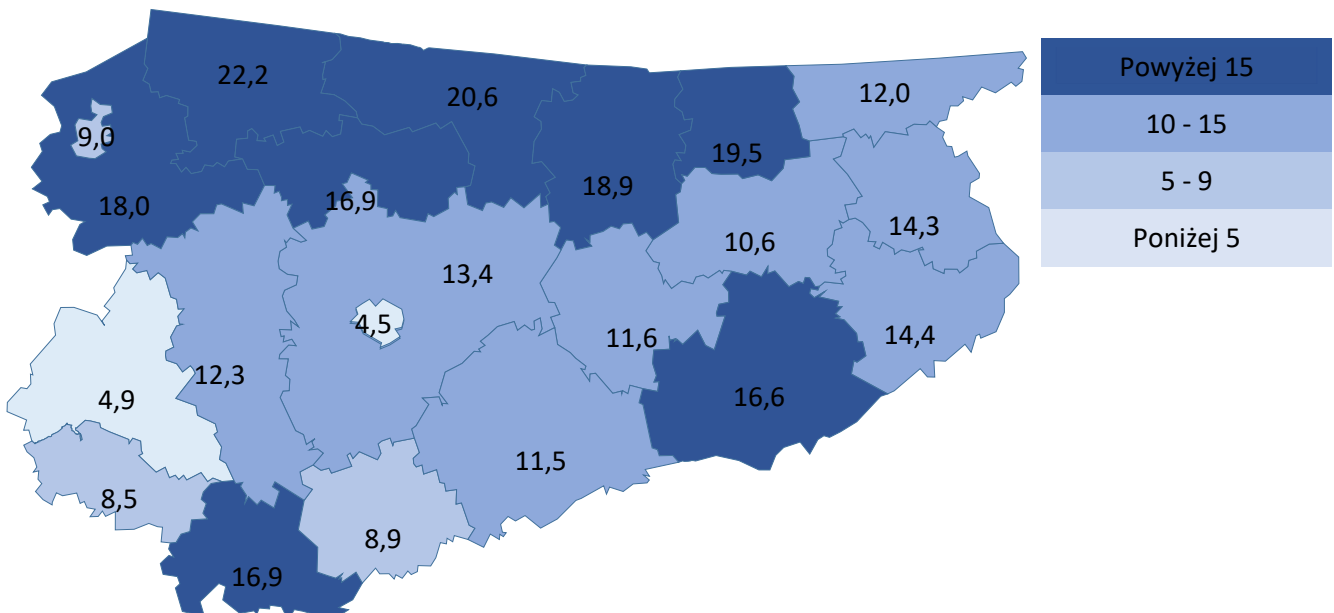
Poprawę sytuacji w obszarze rynku pracy zauważyli respondenci uczestniczący w badaniu jakościowym IDI.

### IDI z respondentem:

*Najważniejszym osiągnięciem w dziedzinie gospodarczej jest niewątpliwie obniżenie ilości bezrobotnych i stopy bezrobocia. Tu odnotowaliśmy zdecydowany postęp. Dziś mamy stopę bezrobocia rejestrowanego na poziomie poniżej 10%.*

Pomimo faktu, iż województwo warmińsko-mazurskie doświadcza pozytywnych zmian w obszarze rynku pracy, to jednocześnie poprawa w tym aspekcie zachodzi nierównomiernie wewnątrz regionu. W ramach województwa można zauważyć tereny, gdzie bezrobocie utrzymuje się na bardzo niskim (m.in. miasto Olsztyn, powiat iławski) bądź średnim poziomie, kształtującym się w przedziale od 8 do 15 proc. Spośród dwudziestu jeden powiatów z województwa warmińsko-mazurskiego, w przedziale tym mieści się ponad połowa (dwanaście powiatów). Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że w siedmiu powiatach poziom bezrobocia osiąga bardzo wysoki poziom, a w dwóch przekracza pułap 20 proc. (braniewski i bartoszycki). Pozytywnym aspektem jest fakt, że we wszystkich powiatach bezrobocie uległo zmniejszeniu (średnio o blisko 11 punktów proc.). W ciągu ostatnich pięciu lat, największy spadek bezrobocia zanotowano na obszarze powiatu piskiego (o 17 punktów proc.). Spadek o najmniejszej wartości miał miejsce w stolicy województwa, co wynikało z tego, iż w mieście tym poziom bezrobocia tradycyjnie osiągał najniższy wskaźnik w całym regionie, stąd też dynamika spadku była relatywnie niewielka. Innym pozytywnym aspektem jest zmniejszenie się dysproporcji w poziomie bezrobocia w skali województwa. Jeszcze w 2013 roku różnica między stolicą województwa, o najniższej stopie bezrobocia, a powiatem z głębokimi problemami na rynku pracy, wyniosła 25,2 punktów proc. W ciągu pięciu lat różnica ta zmniejszyła się do poziomu 17,7 punktów proc., dzięki czemu uzyskano wyższą spójność wewnętrzną w ramach regionu.

**Mapa 1. Stopa bezrobocia w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w 2017 roku**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

**IDI z respondentem:**

*Najtrudniejsza sytuacja nadal występuje w regionach przygranicznych, począwszy od Braniewa, po Kętrzyn, na Węgorzewie kończąc. Takie miasta jak Olsztyn i Iława, Nidzica, Giżycko mają dzisiaj natężenie bezrobocia na zupełnie przyzwoitym poziomie. Jest to wynikiem splotu wielu okoliczności. Głównie tego, że korzystamy z dobrej koniunktury gospodarczej w kraju i Europie. Ta sytuacja poprawia się również u nas. Ale mimo tych sukcesów jest u nas najtrudniejsza.*

**IDI z respondentem:**

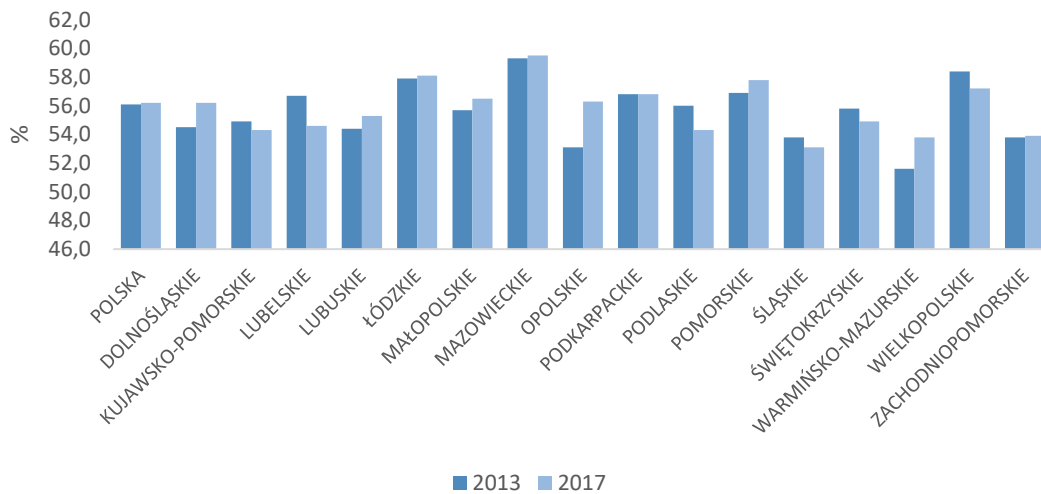
*W Olsztynie nie ma już praktycznie w ogóle bezrobocia, jest tylko tzw. bezrobocie dziedziczne, chociaż są powiaty przygraniczne, gdzie wciąż to bezrobocie jest duże. Jest to bezrobocie przekazywane z pokolenia na pokolenie i to jest największy kłopot, że to są osoby, które nie chcą często przystąpić do pracy. No i wiem że były programy kierowane z samorządu województwa na uaktywnienie tych osób, natomiast to jest często tak, że to są popegeerowskie ośrodki, gdzie bezrobocie było, przekazane zostało na następne pokolenie i to jest takie bezrobocie jakby wyuczone.*

**Aktywność zawodowa**

Wskaźnikiem wykorzystywanym do oceny sytuacji na rynku pracy jest współczynnik aktywności zawodowej, informujący o procentowym udziale osób aktywnych zawodowo (zarówno pracujących, jak i bezrobotnych) w ogólnej liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej. Według stanu na koniec 2017 roku, współczynnik aktywności zawodowej obliczony dla kraju wyniósł 56,2 proc. i podniósł się o 0,1 punktu proc. w stosunku do stanu z 2013 roku.

Ze względu na uwarunkowania gospodarcze związane ze strukturą gospodarki, województwo warmińsko-mazurskie charakteryzuje się niższym od średniej krajowej współczynnikiem aktywności zawodowej. W 2013 wartość tego wskaźnika ukształtowała się na poziomie 51,6 proc., co stanowiło najgorszy wynik w kraju. Na przestrzeni pięciu ostatnich lat osiągnięto jednak znaczny progres w tym wymiarze. Na koniec 2017 roku współczynnik wyniósł już 53,8 proc., co oznaczało wzrost o 2,2 punktu proc. w porównaniu ze stanem z 2013 roku. Wyższa dynamika wzrostu została zanotowana tylko w województwie opolskim (o wartości 3,2 punktu proc.). W sześciu regionach zaobserwowano z kolei niekorzystne zjawiska związane ze spadkiem aktywności zawodowej. Można zatem powiedzieć, że dynamika procesów rozwojowych pozwala regionowi doganiać lepiej rozwinięte województwa w Polsce, aczkolwiek na zrównanie się z nimi potrzeba jeszcze kilku lat, o ile utrzymają się korzystne warunki do rozwoju gospodarczego.

**Wykres 2. Współczynnik aktywności zawodowej w przekroju województw w 2013 i 2017 roku**

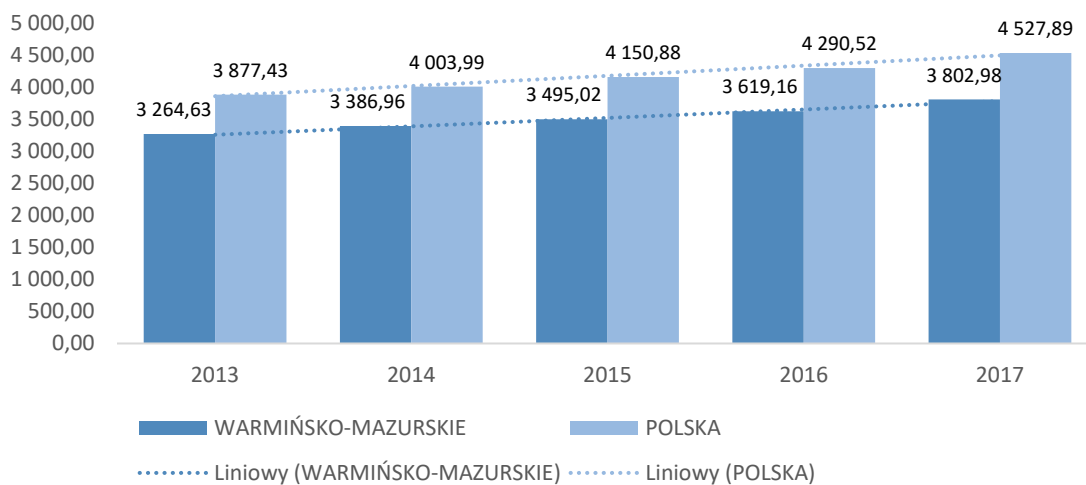


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

### Wynagrodzenia

Przeciętne wynagrodzenie brutto obliczone dla kraju wyniosło pod koniec 2017 roku prawie 4 528 zł. W stosunku do stanu z 2013 roku wzrosło ono o 17 proc. Najwyższy poziom wynagrodzeń występuje na Mazowszu, co wynika ze specyfiki rynku warszawskiego i jego oddziaływania na cały region. Z kolei największą dynamikę wzrostu wynagrodzeń można było zaobserwować w latach 2013-2017 na terenie Małopolski (wzrost o 22 proc.). Przeciętne płace w województwie warmińsko-mazurskim tradycyjnie należą do najniższych w kraju. Choć w latach 2013-2017 województwu nie udało się poprawić swojej pozycji na tle innych regionów Polski, to jednak podkreślenia wymaga fakt, że w okresie tym płace wzrosły na Warmii i Mazurach o 16 proc. (z 3 265 zł do poziomu 3 803 zł), a więc prawie tyle samo, ile w skali kraju. W tym samym czasie na Śląsku wzrost wyniósł 11 proc., a w województwie lubelskim 15 proc.

**Wykres 3. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w województwie warmińsko-mazurskim i Polsce w latach 2013-2017**

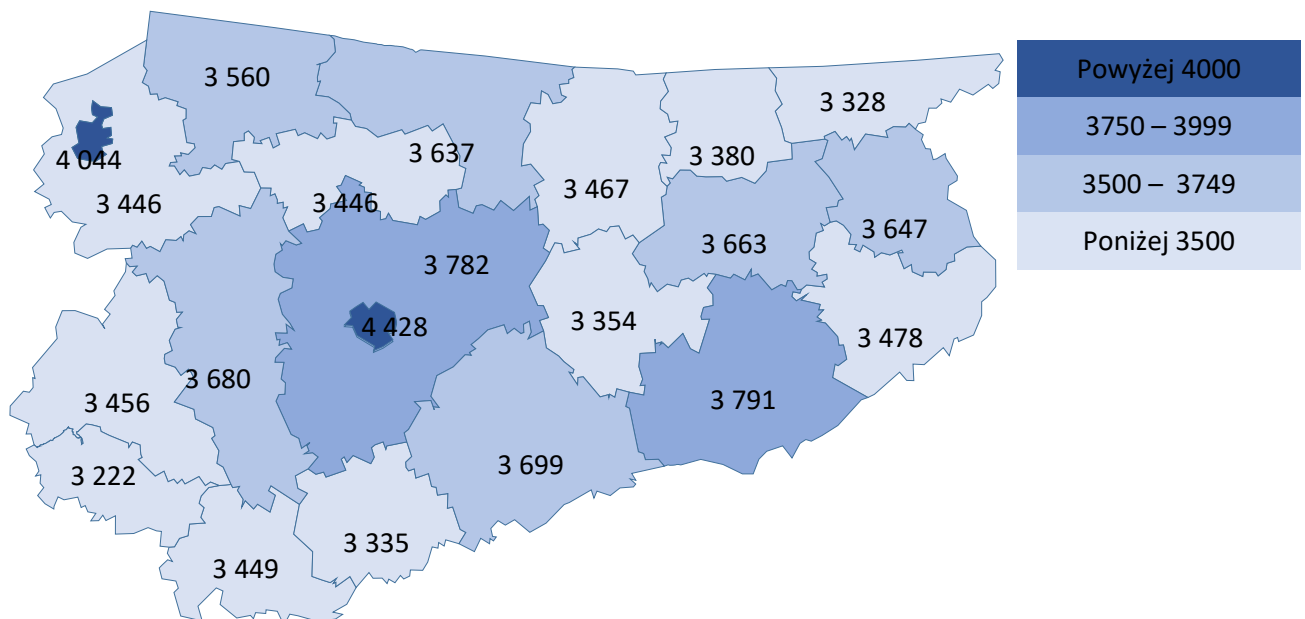


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.



Poziom wynagrodzeń, podobnie jak stopa bezrobocia, są silnie zróżnicowane w obrębie województwa. Na terenie jedenastu powiatów średnie płace nie przekraczają 3 500 zł. Najgorsza pod tym względem sytuacja ma miejsce w powiecie nowomiejskim, gdzie przeciętne miesięczne wynagrodzenie wyniosło pod koniec 2017 roku prawie 3 222 zł. W kolejnych ośmiu powiatach płace mieszczą się w przedziale od 3 500 do 4 000 zł. Tylko w dwóch powiatach grodzkich (Elblągu i Olsztynie) wynagrodzenia przekraczają poziom 4 000 zł, przy czym w żadnym nie przewyższają one średniej obliczonej dla kraju. Problem niskich płac był bardzo często podnoszony w ramach badań jakościowych.

**Mapa 2. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w 2017 roku**



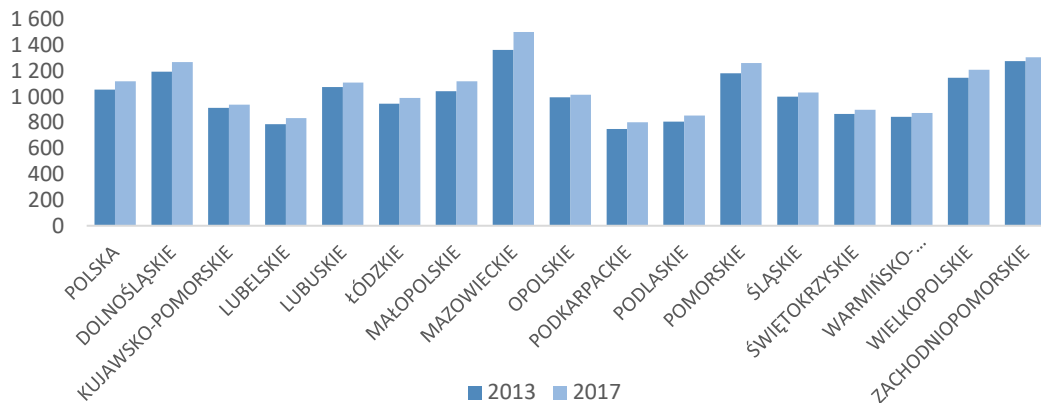
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

O ile różnica między powiatami o najniższym i najwyższym poziomie płac wyniosła w 2013 roku 1,019 zł, o tyle pod koniec 2017 roku zwiększyła się o 18,3 proc. i osiągnęła poziom 1,206 zł. Trzeba więc powiedzieć, iż w tym aspekcie rośnie dystans rozwojowy między poszczególnymi częściami województwa.

**Przedsiębiorczość**

Wskaźnikiem wykorzystywanym do pomiaru poziomu przedsiębiorczości na szczeblu regionalnym jest liczba podmiotów wpisanych do rejestru REGON na 10 tys. mieszkańców. Spośród wszystkich województw Polski, Warmia i Mazury (z wynikiem 874 według stanu na koniec 2017 roku) plasują się przed lubelskim, podkarpackim i podlaskim. Jednak uzyskany rezultat jest znacznie niższy od średniej obliczonej dla kraju (1 121). W latach 2013-2017 wartość tego wskaźnika wzrosła w regionie o 3,5 proc., co na tle innych województw nie stanowiło znaczącego wzrostu. Największa dynamika wzrostowa została odnotowana na terenie województwa mazowieckiego (o ponad 10 proc.). Z kolei średnia obliczona dla trzech województw, w których liczba podmiotów w rejestrze REGON na 10 tys. mieszkańców była niższa niż na Warmii i Mazurach, wyniosła 6,3 proc. Pokazuje to, iż konieczna jest w regionie intensyfikacja działań na rzecz tworzenia sprzyjających warunków do zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej przez mieszkańców.

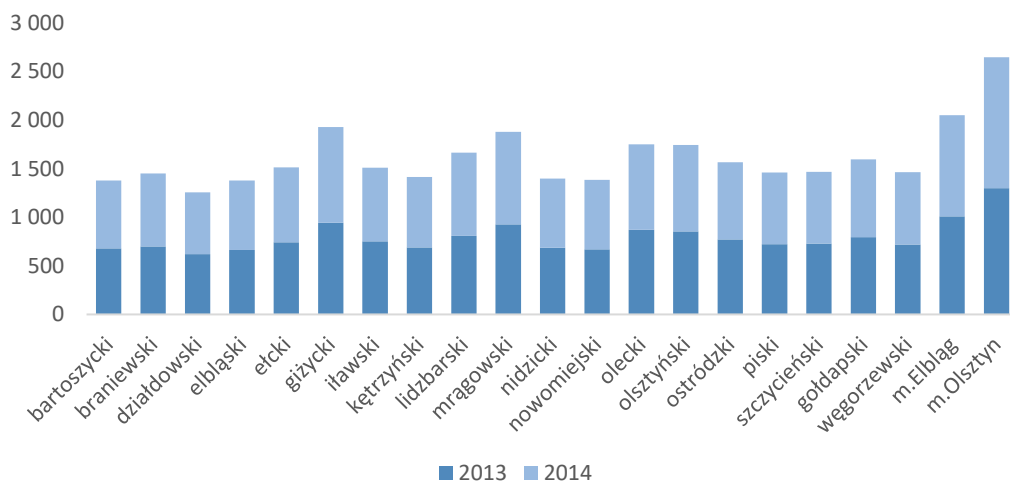
**Wykres 4. Liczba podmiotów wpisanych do rejestru REGON na 10 tys. mieszkańców**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Poziom przedsiębiorczości wykazuje znaczny stopień zróżnicowania w ujęciu powiatowym. Najwyższy wskaźnik przedsiębiorczości występował pod koniec 2017 roku w powiatach grodzkich Elblągu i Olsztynie, których wynik wyniósł odpowiednio 1 039 i 1 346. Powiaty o najmniejszym w regionie wskaźniku mają blisko dwukrotnie mniejszą liczbę podmiotów w rejestrze REGON na 10 tys. mieszkańców. W powiecie bartoszyckim wskaźnik przyjął wartość 697 podmiotów. Natomiast w powiecie działdowskim ukształtował się na poziomie 635 podmiotów, co jest najniższym rezultatem w skali województwa. Ekspozycji wymaga fakt, że w 2013 roku powiat najlepiej i najgorzej rozwinięty pod tym względem dzieliła różnica 680 podmiotów. W okresie pięciu ostatnich lat nie udało się zniwelować tej różnicy. Co więcej, dystans ten powiększył się jeszcze bardziej (do poziomu 711 podmiotów). Powiaty doświadczające trudności strukturalnych rozwijają się znacznie wolniej od tych, które wykazują wyższy stopień rozwoju. Egzemplifikacją tego stwierdzenia jest poziom przedsiębiorczości. W powiatach o najniższym wskaźniku przedsiębiorczości, tendencje wzrostowe w zakresie liczby podmiotów w latach 2013-2017 charakteryzowały się najmniejszą dynamiką w skali województwa (średni wzrost na poziomie 2,35 proc.). Natomiast w grupie powiatów o liczbie powyżej 900 podmiotów na 10 tys. mieszkańców wzrost przyjął znacznie wyższą wartość (3,54 proc.).

**Wykres 5. Liczba podmiotów wpisanych do rejestru REGON na 10 tys. mieszkańców w powiatach woj. warmińsko-mazurskiego w 2013 i 2014 roku**



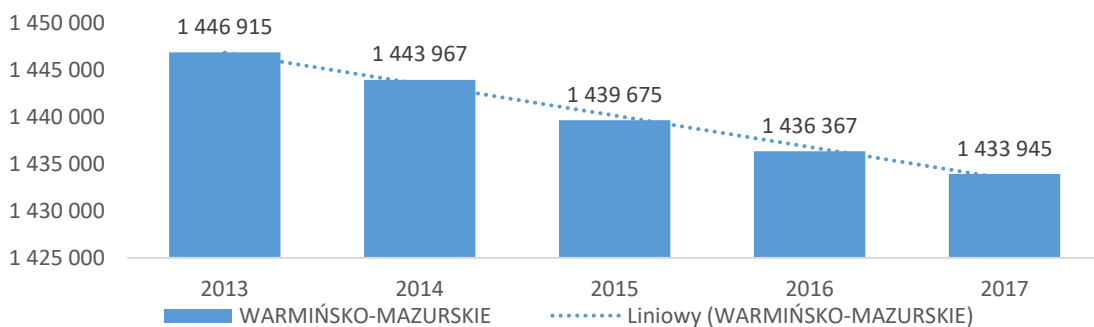
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

## UWARUNKOWANIA SPOŁECZNE

### Stan ludności

Według stanu na koniec 2017 roku, województwo warmińsko-mazurskie było zamieszkiwane przez prawie 1,434 mln osób, co stanowiło 3,7 proc. ogólnej liczby ludności Polski. W ciągu ostatnich pięciu lat (okres 2013-2017) liczba mieszkańców regionu obniżyła się o 0,9 proc. Choć procesy depopulacyjne nie występują jedynie w analizowanym województwie i można je zaobserwować niemal w każdym regionie Polski (za wyjątkiem Mazowsza), to w przypadku Warmii i Mazur niepokojąca jest dosyć wysoka dynamika tego zjawiska. W skali kraju spadek liczby ludności w analogicznym okresie wyniósł 0,2 proc. W przypadku Warmii i Mazur skala tego zjawiska jest ponad czterokrotnie wyższa.

**Wykres 6. Liczba ludności w woj. warmińsko-mazurskim w latach 2013-2017**

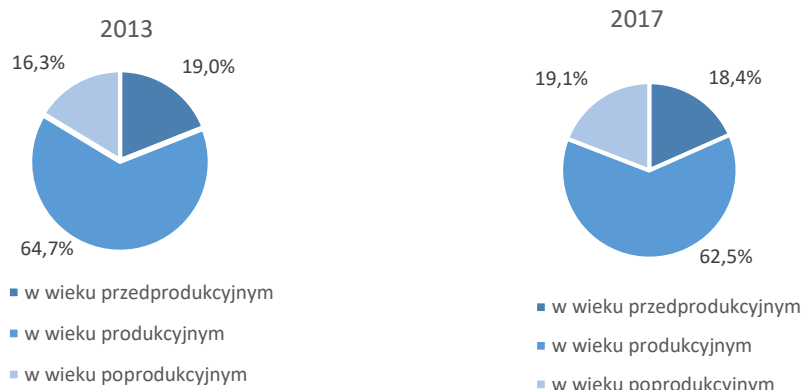


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

### Struktura wiekowa ludności

Na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego, podobnie jak na terenie całej Polski, odnotować można niekorzystne zjawisko demograficzne, polegające na starzeniu się społeczeństwa. Specyfika tego zjawiska polega na zwiększaniu się udziału ludności w wieku poprodukcyjnym w ogólnej liczbie mieszkańców, co jednocześnie wiąże się ze spadkiem odsetka osób w innych grupach wiekowych. W 2013 roku 19 proc. mieszkańców było w wieku przedprodukcyjnym, 64,7 proc. w wieku produkcyjnym, a pozostałe 16,3 proc. w wieku poprodukcyjnym. W okresie pięciu ostatnich lat, odsetek osób w dwóch pierwszych grupach wiekowych zmniejszył się (odpowiednio o 0,6 i 2,2 punktu proc.), natomiast ogół ludności w wieku poprodukcyjnym powiększył się o 2,8 proc.

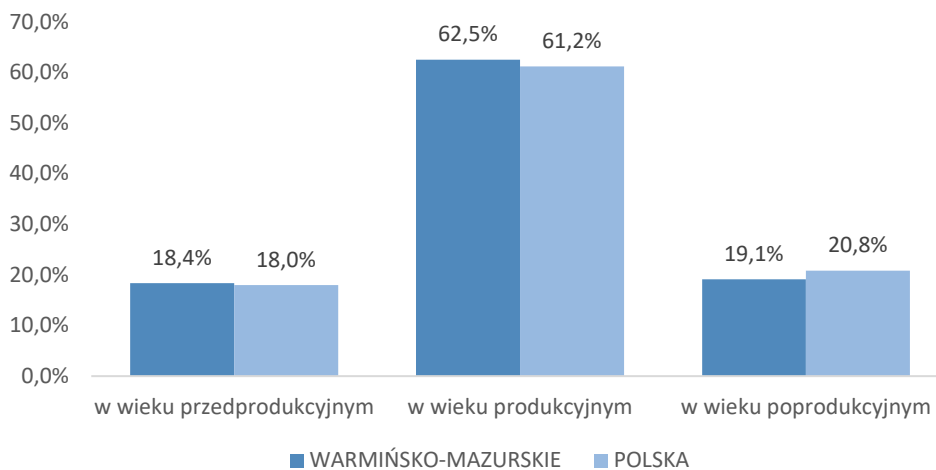
**Wykres 7. Struktura wiekowa mieszkańców województwa warmińsko-mazurskiego w 2013 i 2017 roku**



Źródło: opracowane na podstawie danych GUS.

Pomimo doświadczania negatywnych zmian demograficznych, struktura wiekowa ludności województwa nadal przedstawia się korzystniej na tle populacji kraju. Mianowicie – wyższy jest odsetek osób w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym (odpowiednio o 0,4 i 1,3 punktu proc.), a zarazem mniejszy udział mają osoby w wieku poprodukcyjnym. Trzeba jednak zauważyć, że na przestrzeni ostatnich pięciu lat nasilenie negatywnych zjawisk demograficznych było większe w regionie niż w kraju. Jeśli więc utrzyma się tempo zmian w dłuższej perspektywie czasowej, to należy spodziewać się zniwelowania różnic pomiędzy regionem a krajem.

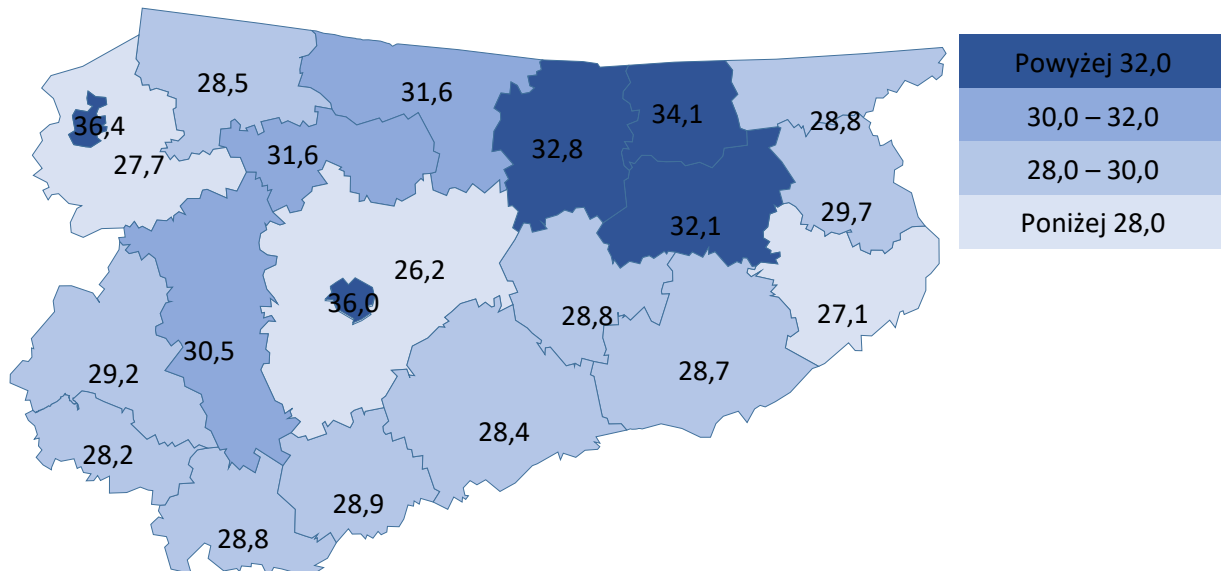
#### Wykres 8. Struktura wiekowa w województwie warmińsko-mazurskim na tle kraju w 2017 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W celu porównania sytuacji w obrębie województwa posłużono się wskaźnikiem obciążenia demograficznego osób starszych, informującego o liczbie ludności w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym. Im niższa wartość wskaźnika, tym mniejsze problemy demograficzne występują na danym obszarze. W powiecie olsztyńskim wartość wskaźnika wskazuje na najbardziej pozytywną sytuację demograficzną w skali regionu. Z kolei największe obciążenie demograficzne występuje w powiatach grodzkich (Elblągu i Olsztynie).

**Mapa 3. Obciążenie demograficzne w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w 2017 roku (liczba ludności w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

### Migracje

Jednym z czynników, wpływających na skalę zjawiska depopulacji w regionie jest ujemne saldo migracji, oznaczające wyższy odpływ ludności w stosunku do napływu.

#### IDI z respondentem:

*Zauważamy trend wyludniania się mniejszych miejscowości, migracji ludzi do większych ośrodków w Polsce i za granicę, tu jest duże przed nami wyzwanie, by miasta takie jak Elbląg czy mniejsze przestały się wyludniać i żeby zaczęły się rozwijać i zatrzymywać mieszkańców.*

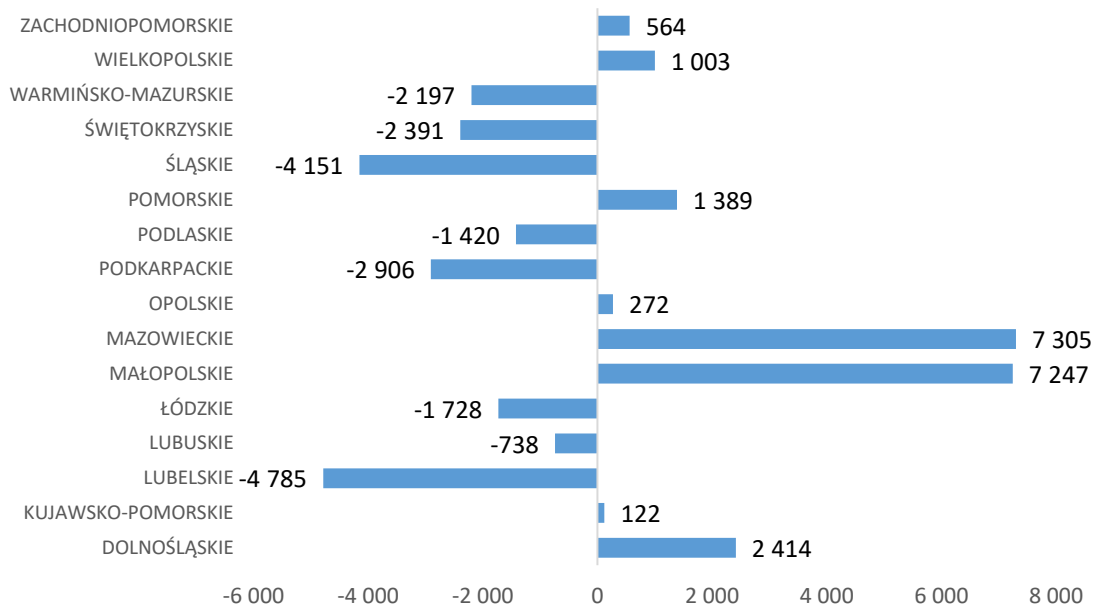
#### IDI z respondentem:

*Kłopotem jest odpływ młodych ludzi z Warmii i Mazur. Pensje są za małe w stosunku do tego, co oferuje mazowieckie lub pomorskie. Każdy, kto zdobywa trochę wiedzy i doświadczenia, albo ma więcej ambicji, wyjeżdża natychmiast tam, bo tam się po prostu lepiej zarabia. Pierwsza fala to była do Anglii i Niemiec ze względu na powiązania rodzinne często. Za małe płace tu mamy w stosunku do oczekiwań. Województwo nie dogania pod względem płac innych regionów Polski i z tego się bierze emigracja.*

Ujemne saldo migracji należy do stałych zjawisk opisujących procesy demograficzne na Warmii i Mazurach. Wskutek ujemnego salda migracji populacja regionu zmniejszyła się w ciągu ostatnich pięciu lat o 12,5 tys. osób, z czego w 2017 roku o prawie 2,2 tys. Pozytywnym aspektem jest to, iż stopniowo obniża się natężenie tego zjawiska w przypadku Warmii i Mazur (o blisko 17 proc. w latach 2013-2017). Warto też zauważyć, że połowa województw w Polsce doświadcza tego samego problemu, co Warmia i Mazury, z czego w dwóch (śląskie i lubelskie) problem ten występuje na znacznie większą skalę. Wpływ na saldo migracji w województwie ma również napływ cudzoziemców (głównie z Ukrainy) w celach zarobkowych. Zjawisko to jest obserwowane również w innych częściach kraju. Szacuje się, że w 2017 roku jednorazowo przebywało w Polsce

około miliona pracowników z zagranicy, z czego około 87 proc. stanowili właśnie obywatele Ukrainy<sup>7</sup>. W województwie warmińsko-mazurskim na koniec kwietnia 2018 roku było ubezpieczonych ponad 7,7 tys. obcokrajowców, z czego prawie 5,5 tys. stanowili obywatele Ukrainy<sup>8</sup>.

**Wykres 9. Saldo migracji w przekroju województw w 2017 roku**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

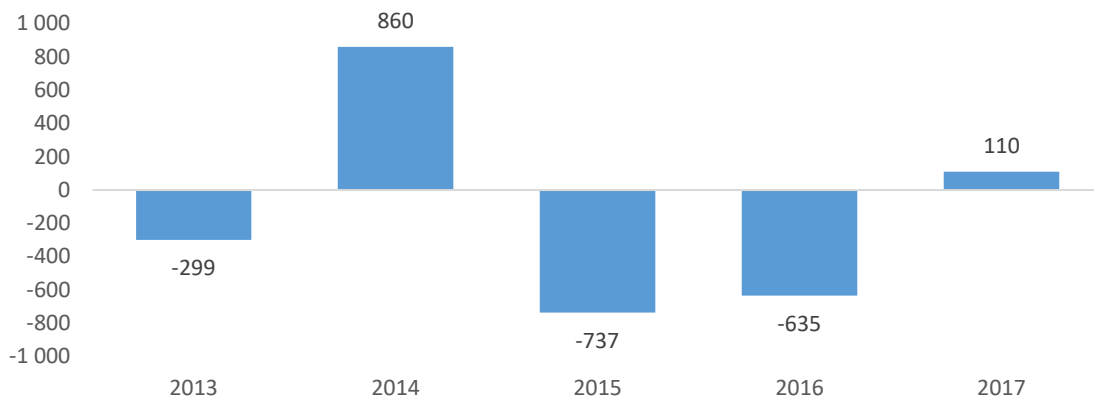
### Ruch naturalny

Wpływ na zmiany w populacji województwa warmińsko-mazurskiego ma również tzw. ruch naturalny związany z takimi zagadnieniami jak liczba urodzeń lub zgonów. Sytuację, w której pojawia się wyższa liczba urodzeń niż zgonów, określa się mianem dodatniego przyrostu naturalnego. Natomiast terminem ubytek naturalny opisuje odwrotną sytuację (tzw. ujemny przyrost naturalny). Na Warmii i Mazurach bilans z ostatnich pięciu lat daje wartość ujemną (-701), co oznacza, iż liczba zgonów była wyższa od urodzeń. Podkreślenia jednak wymaga fakt, że w ostatnim roku region zanotował dodatni przyrost naturalny. Trudno natomiast określić, na ile trwałe okaże się to zjawisko. Niewątpliwie istotnym bodźcem, zachęcającym do podejmowania decyzji prokreacyjnych, może być rządowy Program Rodzina 500 plus, przy czym trudno jednoznacznie oszacować jego wpływ na ruch naturalny ludności.

<sup>7</sup> NBP, Obywatele Ukrainy pracujący w Polsce – raport z badania, s. 7.

<sup>8</sup> <http://biznes.elblag.net/artykuly/wiemy-ilu-ukraincow-pracuje-w-elblagu,36078.htm> (dostęp 30.10.2018)

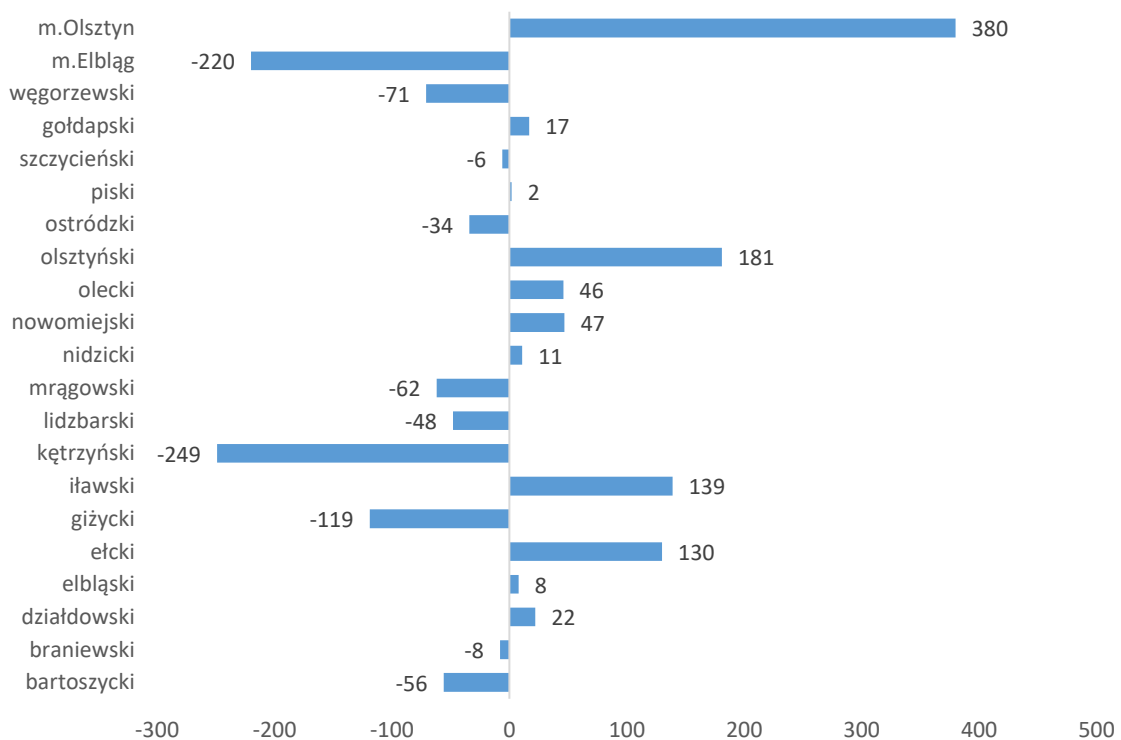
### Wykres 10. Ruch naturalny ludności w woj. warmińsko-mazurskim w latach 2013-2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W dziesięciu powiatach Warmii i Mazur, zanotowano w 2017 roku, dodatni przyrost naturalny, podczas gdy w pozostałych jedenastu liczba zgonów przewyższyła liczbę urodzeń. Najwyższy przyrost wystąpił w stolicy województwa. Z kolei w drugim powiecie grodzkim miał miejsce najpoważniejszy w województwie ubytek naturalny. W latach 2013-2017 na terenie sześciu powiatów (bartoszyckiego, braniewskiego, giżyckiego, kętrzyńskiego, lidzbarskiego, Elbląga) obserwowano stały ubytek naturalny (w każdym roku liczba urodzeń była niższa niż zgonów). Z kolei w ośmiu powiatach (elbląskim, ełckim, iławskim, nowomiejskim, oleckim, olsztyńskim, gołdapskim i Olsztynie), przyrost naturalny odnotowywano corocznie. Ruch naturalny w obrębie województwa jest w istotnym stopniu zróżnicowany i warunkuje go specyfika poszczególnych obszarów województwa, zwłaszcza w wymiarze gospodarczym i społecznym.

### Wykres 11. Ruch naturalny w ujęciu powiatów w 2017 roku



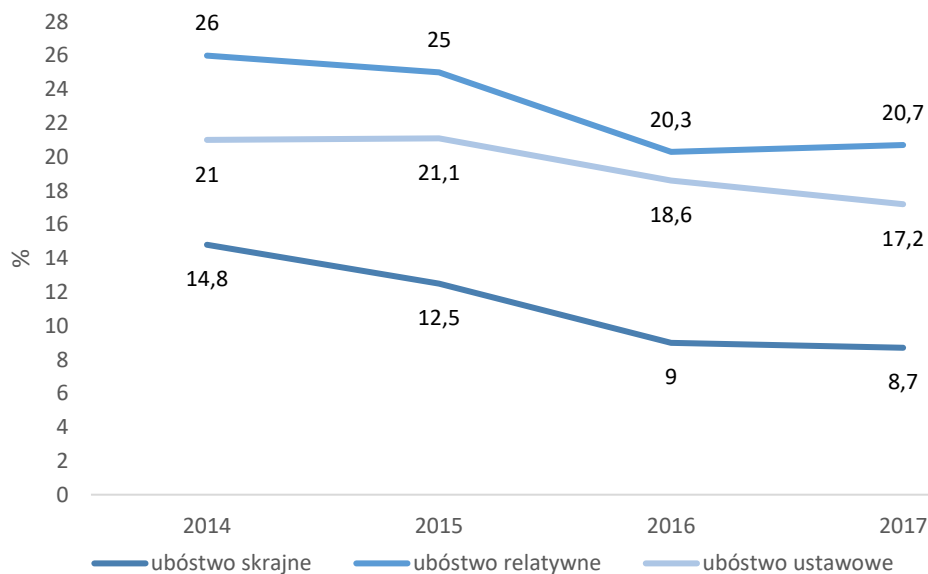
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

## Ubóstwo

Wraz z rozwojem gospodarczym regionu, spadkiem bezrobocia, wzrostem płac i uruchomieniem rządowych programów socjalnych, obserwuje się w regionie poprawę sytuacji społecznej, co potwierdzają dane i statystyki.

W ostatnich czterech latach, istotnie zmniejszył się odsetek gospodarstw domowych żyjących w ubóstwie skrajnym, relatywnym i ustawowym<sup>9</sup>. W 2014 roku ubóstwem skrajnym było dotkniętych 14,8 proc. ogółu gospodarstw domowych z województwa warmińsko-mazurskiego. W ubóstwie relatywnym żyło 26 proc. gospodarstw. Natomiast ubóstwo ustawowe obejmowało 21 proc. gospodarstw. Pod tym względem region istotnie odstawał od reszty kraju. Tylko w województwie świętokrzyskim problem ten przybierał podobne rozmiary jak na Warmii i Mazurach. Na przestrzeni czterech ostatnich lat, zasięg ubóstwa skrajnego zmniejszył się o 6,1 punktu proc. Stopa ubóstwa relatywnego spadła o 5,3 punktu proc., a ubóstwo ustawowe objęło w 2017 roku 17,2 proc. ogółu gospodarstw domowych, co oznacza spadek o wartości 3,8 punktu proc. w porównaniu ze stanem z 2014 roku. Choć skala ubóstwa skrajnego jest nadal najwyższa w kraju, to trzeba zwrócić uwagę na fakt, że w przypadku ubóstwa relatywnego i ustawowego Warmia i Mazury poprawiły swoją pozycję w porównaniu z innymi regionami Polski. Gorszy wskaźnik ubóstwa relatywnego występuje w trzech województwach (podlaskim, podkarpackim i małopolskim). Natomiast w przypadku ubóstwa ustawowego gorzej prezentuje się sytuacja na Podkarpaciu.

### Wykres 12. Zasięg ubóstwa skrajnego, relatywnego i ustawowego w województwie warmińsko-mazurskim w latach 2014-2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Sutkiem ograniczenia zjawiska ubóstwa było obniżenie liczby zrealizowanych usług wsparcia dla rodzin z powodu ubóstwa<sup>10</sup>. W 2014 roku objęto pomocą ponad 42,5 tys. rodzin mieszkających

<sup>9</sup> GUS definiuje trzy rodzaje ubóstwa: skrajne, ustawowe i relatywne. Przyjęcie granicy ubóstwa na poziomie minimum egzystencji pozwala na oszacowanie skali ubóstwa skrajnego. Uwzględnienie tzw. granicy ustawowej wskazuje na grupę osób, która zgodnie z obowiązującymi przepisami jest uprawniona do ubiegania się o przyznanie świadczenia pieniężnego z pomocy społecznej. Zastosowanie relatywnej granicy na poziomie 50 proc. średnich wydatków pokazuje tych, których poziom konsumpcji jest niższy niż większości ludzi w Polsce i odbiega znacząco od poziomu przeciętnego.

<sup>10</sup> Należy zwrócić uwagę na fakt, że ubóstwo nie jest jedynym powodem dla którego realizowane są usługi wsparcia dla rodzin. Inne powody to m.in.: niepełnosprawność, długotrwała choroba, sieroctwo, bezrobocie, klęski żywiołowe itp.

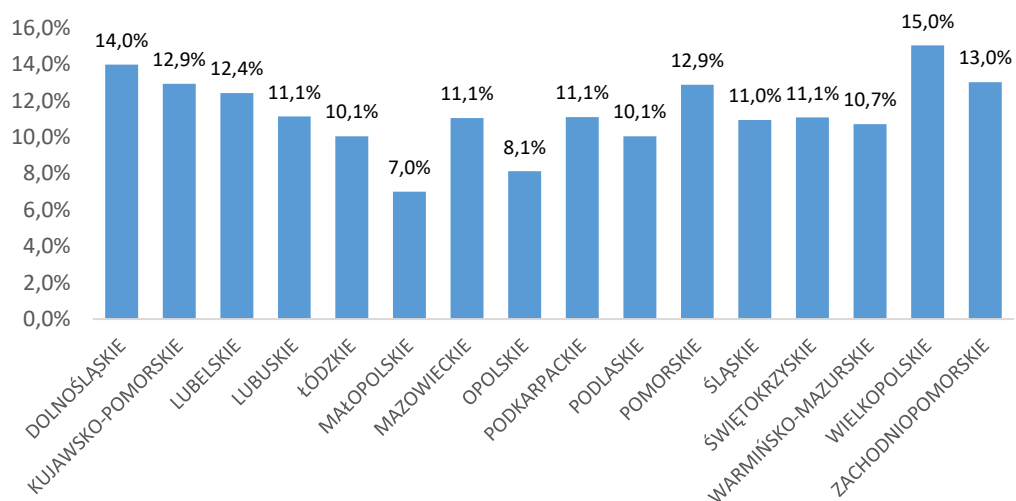


w województwie warmińsko-mazurskim. W 2016 roku (baza GUS nie zawiera bardziej aktualnych danych) beneficjentami tego rodzaju pomocy było ponad 37,9 tys. rodzin, a więc o 10,7 proc. mniej niż trzy lata wcześniej. Zanotowana w regionie tendencja spadkowa w zakresie liczby zrealizowanych usług wsparcia dla rodzin wystąpiła co prawda we wszystkich województwach, natomiast nasilenie tego zjawiska osiągnęło poziom nieznacznie niższy do średniej krajowej. W czterech województwach dynamika tego trendu była niższa. Tylko o 7 proc. zmniejszyła się liczba rodzin korzystających z pomocy w Małopolsce, o 8,1 proc. na Opolszczyźnie i o 10,1 proc. na Podlasiu i w województwie łódzkim.

#### IDI z respondentem:

*Sukcesem jest obniżenie wskaźnika ubóstwa w województwie. Staliśmy kiepsko pod tym względem, a w tej chwili ten wskaźnik został w dużej mierze zniwelowany.*

**Wykres 13. Procentowa zmiana liczby zrealizowanych usług wsparcia dla rodzin z powodu ubóstwa w przekroju województw (porównanie stanu z 2014 i 2016 roku)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

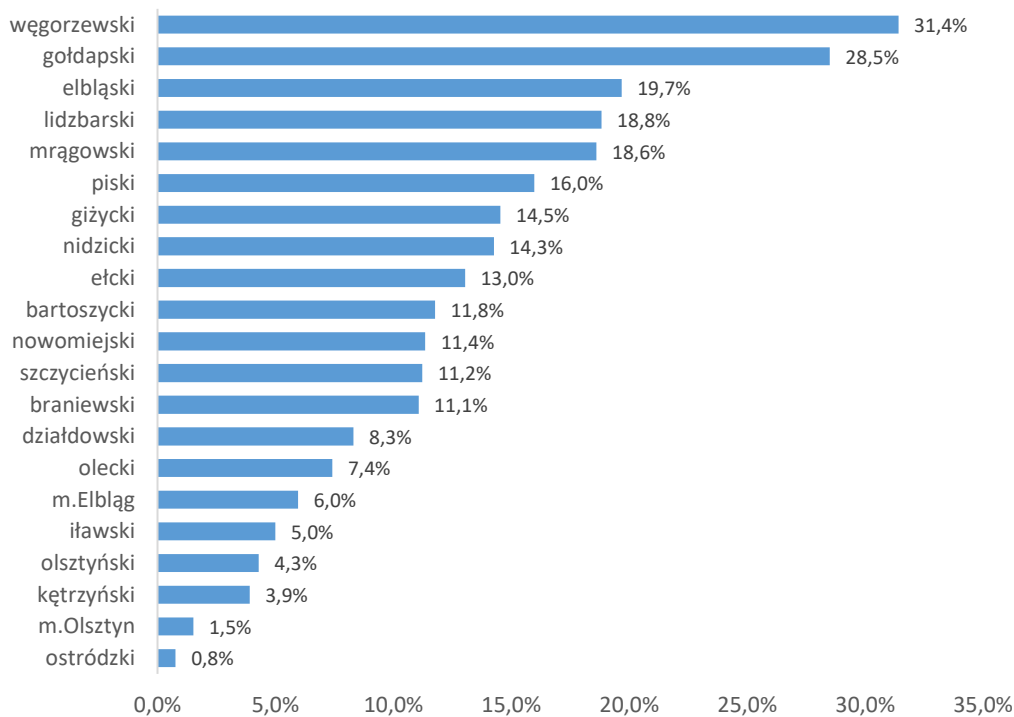
Dla określenia natężenia ubóstwa w obrębie województwa, nie można bazować wyłącznie na danych dotyczących liczby zrealizowanych usług wsparcia dla rodzin z powodu ubóstwa w poszczególnych powiatach, ponieważ bez uwzględnienia potencjału ludnościowego powiatu, uzyskany wynik nie odzwierciedlałby rzeczywistej sytuacji społecznej panującej na danym obszarze. Na potrzeby realizacji celów diagnostycznych badania, wzięto pod uwagę ogólną liczbę rodzin w danym powiecie (korzystano z informacji zebranych w ramach Narodowego Spisu Powszechnego przeprowadzonego w 2011 roku<sup>11</sup>) oraz liczbę zrealizowanych usług dla rodzin z powodu ubóstwa (dane za 2016 rok). Natężenie ubóstwa obliczono jako stosunek liczby zrealizowanej pomocy dla rodzin z powodu ubóstwa do ogólnej liczby rodzin żyjących w danym

<sup>11</sup> Nie ma bardziej aktualnych danych szacunkowych na temat liczby rodzin w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego. Aktualizacja liczby rodzin zostanie dokonana po zrealizowaniu kolejnej edycji NSP, co nastąpi w 2021 roku. Przeprowadzenie właściwego spisu poprzedzą dwa spisy próbne. Pierwszy odbędzie się od 1 do 31 sierpnia 2019 r. - spisywany będzie stan na 31 sierpnia 2019 r. Drugi spis próbny będzie przeprowadzony od 1 do 30 kwietnia 2020 r. - spisywany będzie stan na 31 marca 2020 r. Spisy próbne odbędą się tylko w wybranych gminach.

powiecie<sup>12</sup>. Choć trzeba mieć świadomość niedoskonałości owego wskaźnika, to zarazem nie sposób dokładniej i obiektywniej zmierzyć zjawiska ubóstwa na poziomie powiatowym.

Przy użyciu wyżej opisanego wskaźnika oszacowano, iż największe natężenie ubóstwa występuje w powiatach: węgorzewskim, gołdapskim, elbląskim, lidzbarskim, mrągowskim i pilskim (ich wyniki kształtują się w przedziale od 15 do 32 proc.). Natomiast na obszarze powiatów: ostródzkiego, Olsztyna, kętrzyńskiego, olsztyńskiego i iławskiego, problem ten przybrał najmniejsze rozmiary w całym województwie (zakres od 0,8 do 5 proc.). W pozostałych powiatach zjawisko ubóstwa charakteryzuje się średnim w skali województwa natężeniem (od 5 do 15 proc.).

#### Wykres 14. Natężenie ubóstwa w powiatach woj. warmińsko-mazurskiego w 2016 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

## UWARUNKOWANIA INFRASTRUKTURALNE

### Infrastruktura drogowa

Przez wiele lat istotną barierą rozwojową województwa warmińsko-mazurskiego, była słabo rozwinięta i niedostosowana do potrzeb infrastruktura transportowa. Przez istnienie tej bariery, region charakteryzował się niską dostępnością komunikacyjną, przez co trudniej mu było przyciągać do siebie inwestorów zewnętrznych.

<sup>12</sup> W analizie skupiono się na pokazaniu wpływu zmian gospodarczych na zmiany na poziomie społecznym. Ubóstwo jest tym zjawiskiem, które podlega zmianom w związku z sytuacją gospodarczą (np. spadkiem bezrobocia). Dlatego skupiliśmy się wyłącznie na tej kategorii. Pokazywanie danych na temat innych kwestii nie ma związku z celami badania.

W latach 2013-2017 kwestia poprawy infrastruktury w regionie stanowiła jeden z głównych priorytetów działania, wynikający z zapisów *Strategii*. Istotny postęp w tej dziedzinie został zauważony przez uczestników badania jakościowego IDI.

**IDI z respondentem:**

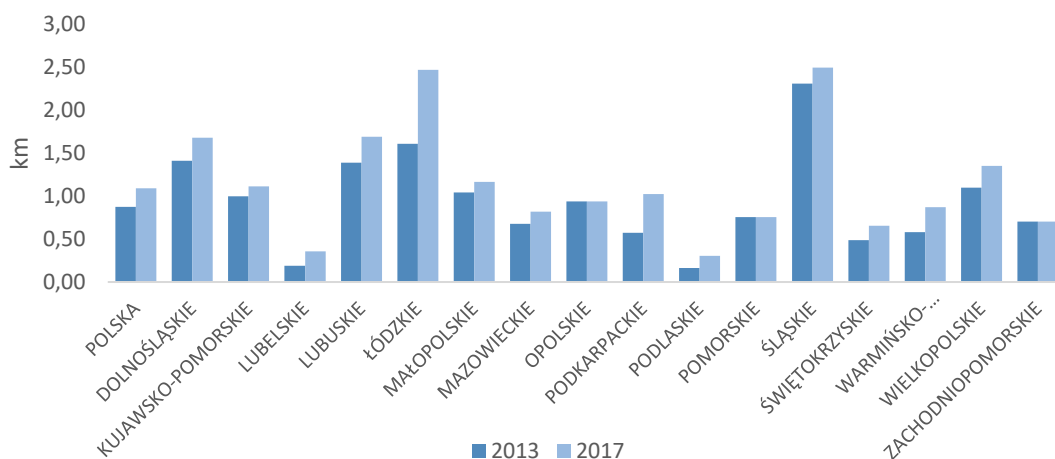
*Najważniejsze osiągnięcia to są te, które powodują, że możemy się lepiej przemieszczać w województwie, że ludzie mogą łatwiej gdzieś docierać, bo to było takim wyzwaniem dla nas ta kwestia komunikacji i dróg. W województwie rzeczywiście wiele się zmieniło w obszarze infrastruktury sieciowej. Droga krajowa nr 16 stanowi kręgosłup województwa i w tym obszarze zrealizowano duży zakres inwestycyjny, dzięki temu do wielu miejsc naszego województwa jest łatwiej i szybciej dotrzeć.*

**IDI z respondentem:**

*Infrastruktura jest najważniejsza w tej chwili, jest trochę przyspieszenia, jeśli chodzi o budowę dróg. Powstała droga krajowa nr 7, która jest na terenie województwa warmińsko-mazurskiego niemal od Elbląga, aż do Mławy w woj. mazowieckim, w naszym przebiegu jest drogą czteropasmową, czyli w standardzie drogi szybkiego ruchu.*

Warmia i Mazury miały przez wiele lat jedną z najmniej rozbudowanych w Polsce sieci dróg ekspresowych i autostrad na 100 km<sup>2</sup>. Współczynnik ten wyniósł w 2013 roku 0,58 km (wyłącznie za sprawą dróg ekspresowych, gdyż przez teren województwa nie przebiega żadna sieć autostradowa), podczas gdy średnia obliczona dla kraju osiągnęła wynik 0,87 km. W efekcie zrealizowanych inwestycji w rozwój infrastruktury drogowej, wartość współczynnika podniosła się do poziomu 0,87 km w 2017 roku. W tym samym czasie średnia obliczona dla Polski wyniosła 1,09. Nadal pod względem stopnia rozwoju sieci dróg ekspresowych, województwo odbiega od większości regionów w Polsce, natomiast dystans ten stopniowo maleje. O ile w 2013 roku różnica między wynikiem regionu a Polski wynosiła 0,29 km, o tyle pięć lat później zmniejszyła się o 0,7 km i obecnie wynosi 0,22 km.

**Wykres 15. Drogi ekspresowe i autostradowe na 100 km<sup>2</sup> w 2013 i 2017 roku w przekroju województw**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Według danych GUS z końca 2017 roku, całkowita długość dróg ekspresowych na Warmii i Mazurach wyniosła 210,7 km. W porównaniu ze stanem z 2013 roku, przybyło 70,2 km dróg tej klasy (wzrost na poziomie 50 proc.).

Pomimo faktu, iż odnotowano znaczący postęp w rozwoju sieci dróg ekspresowych, kwestia rozwoju infrastruktury drogowej nadal stanowi ważną potrzebę rozwojową regionu.

#### IDI z respondentem:

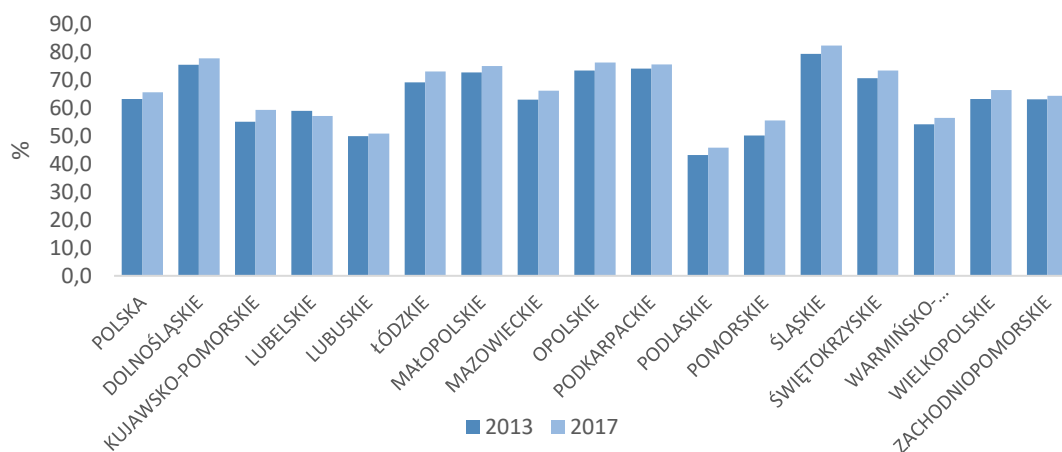
*Kłopotem jest wewnątrz województwa. Cały czas, te drogi lokalne i wojewódzkie, są w nienajlepszym stanie i wymagają dużych inwestycji. Dużo pieniędzy trzeba w to wpompować. Gminy nie mają często pieniędzy na tzw. wkład własny, często się z zewnątrz środki pojawiają, ale biedne gminy nie mają pieniędzy nawet na wkład własny.*

#### IDI z respondentem:

*Najważniejszą potrzebą regionu są drogi. Na pewno wschodnie części województwa, czyli Ełk, Gołdap, Węgorzewo, potrzebują rozwoju infrastruktury drogowej. Słabą stroną zwłaszcza tych stron jest komunikacja.*

Pod względem odsetka dróg publicznych o nawierzchni twardej ulepszonej region zajmuje jedną z ostatnich lokat w Polsce. Tylko podlaskie, pomorskie i lubuskie gorzej wypadają od Warmii i Mazur w tym rankingu. Trzeba też zauważyć, że poprawa sytuacji w tym obszarze była stosunkowo niewielka. W 2013 roku odsetek dróg publicznych o nawierzchni twardej ulepszonej wyniósł 54,1 proc. Pięć lat później podniósł się o 2,4 punktu proc. i osiągnął poziom 56,5 proc. Największy progres w Polsce zanotowano na terenie województwa pomorskiego (5,3 punktu proc.) i kujawsko-pomorskiego (4,2 punktu proc.).

**Wykres 16. Odsetek długości dróg publicznych o nawierzchni twardej ulepszonej w przekroju województw w 2013 i 2017 roku**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

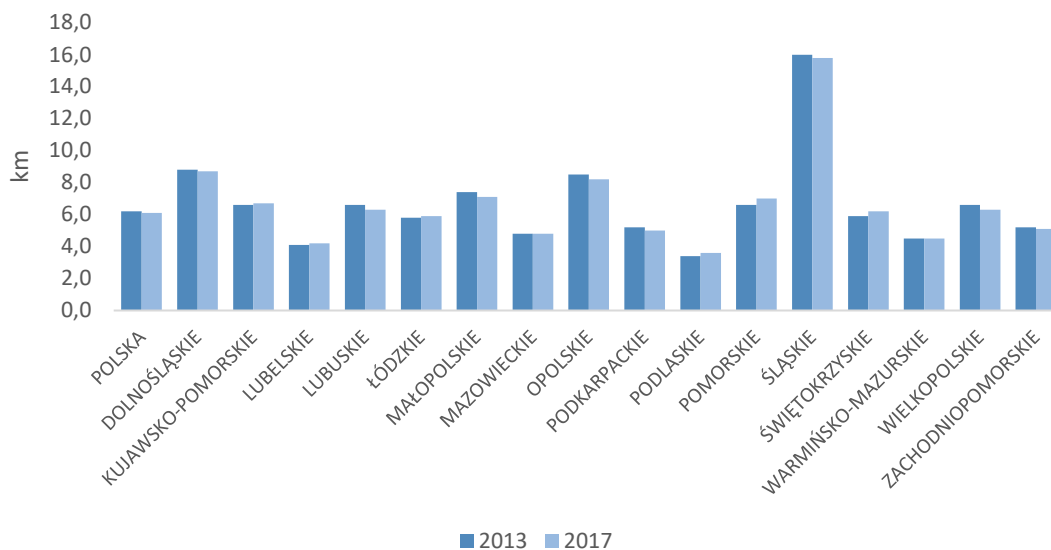
#### Infrastruktura kolejowa

Sieć kolejowa Warmii i Mazur w 2017 roku liczyła 1 084 km. W porównaniu ze stanem z 2013 roku powiększyła się o zaledwie 6 km. Zrealizowane w tym czasie inwestycje były związane przede wszystkim z modernizacją już istniejących linii kolejowych oraz taboru. Region posiada jeden z najniższych w Polsce poziomów rozwoju sieci kolejowej w przeliczeniu na 100 km<sup>2</sup>. Wynika to

wielu czynników, zaczynając od stosunkowo dużej powierzchni zajmowanej przez województwo (i niskiej w związku z tym gęstości zaludnienia), poprzez uwarunkowania przyrodnicze (utrudniające realizację nowych inwestycji), kończąc na kwestiach historycznych (niski stopień rozwoju sieci kolejowej w przeszłości).

Średnia długość linii kolejowych na Warmii i Mazurach na 100 km<sup>2</sup> wynosi 4,5 km (średnia dla kraju jest większa o 1,6 km). Pod tym względem zachowano ten sam stan, co w 2013 roku. W ośmiu województwach obniżyła się wartość tego wskaźnika, w wyniku wyłączenia z ruchu kolejowego części linii. W sześciu wzrosła wartość wskaźnika. Na Mazowszu, podobnie jak na Warmii i Mazurach, poziom rozwoju linii kolejowych pozostał na niezmiennym poziomie.

**Wykres 17. Linie kolejowe ogółem na 100 km<sup>2</sup> w przekroju województw w 2013 i 2017 roku**



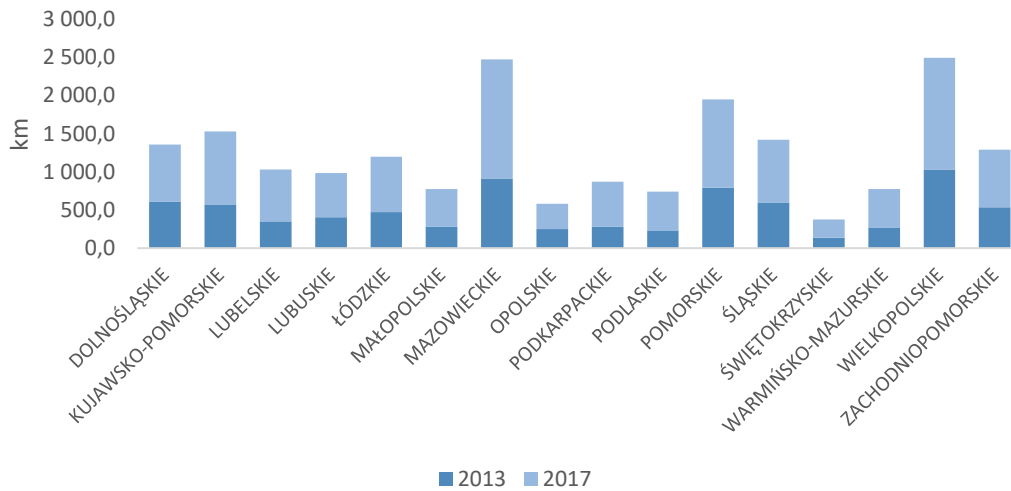
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

### Ścieżki rowerowe

Stopień rozwoju ścieżek rowerowych w regionie wypada przeciętnie na tle innych regionów Polski. Z długością ścieżek wynoszącą 500,9 km Warmia i Mazury plasuje się na trzynastym miejscu w rankingu województw. Mazowsze i Wielkopolska mają trzykrotnie bardziej rozbudowaną sieć dla rowerów niż województwo warmińsko-mazurskie.

Należy jednak podkreślić, że w latach 2013-2017 wykonano ogromny postęp w rozbudowie sieci rowerowej, co pośrednio miało też służyć zwiększaniu potencjału turystycznego regionu. W podanych ramach czasowych ścieżki rowerowe rozbudowano o 228,3 km (dziewiąte miejsce w kraju pod względem skali wykonanych inwestycji). W ujęciu procentowym, przyrost osiągnął poziom 84 proc. (czwarte miejsce w kraju). Dane te pokazują, iż w zakresie rozwoju infrastruktury dla ruchu rowerowego uczyniono znaczny postęp, aczkolwiek w związku z przeciętnie rozbudowaną siecią dróg rowerowych nadal potrzebne są kolejne inwestycje.

Wykres 18. Długość ścieżek rowerowych w przekroju województw w 2013 i 2017 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

### Infrastruktura lotnicza

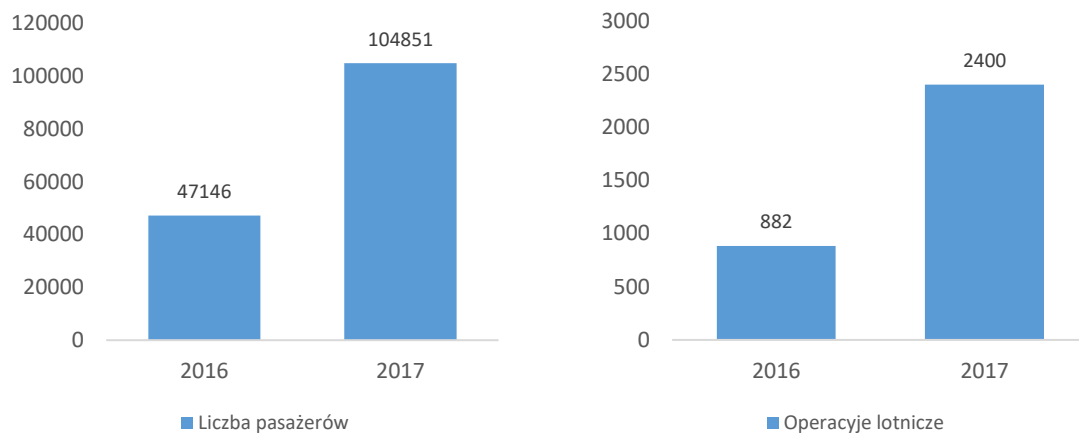
Co prawda inwestycję w rozbudowę portu lotniczego Olsztyn-Mazury w Szymanach zaplanowano w poprzedniej perspektywie finansowej (2007-2013), natomiast ukończenie inwestycji przypadło na 2015 rok. Pierwszy rejsowy lot odbył się na początku 2016 roku.

#### IDI z respondentem:

*I kwestia lotniska, które w końcu zostało wybudowane. Było to bardzo ważne, niejednokrotnie jak byliśmy szkoleni w innych krajach europejskich to zwracano nam uwagę, że lotnisko ma duży potencjał dla rozwoju regionalnego i o to lotnisko zabiegaliśmy. A ruch lotniczy pokazuje nam, że rośnie zainteresowanie nim. To też daje możliwości dla biznesu na przemieszczanie się do naszego regionu.*

Lotnisko obsługuje cztery kierunki stałe (Lwów, Londyn-Stansted, Londyn-Luton i Dortmund) w trzech państwach (Wielkiej Brytanii, Niemczech i Ukrainie). Zgodnie z danymi Urzędu Lotnictwa Cywilnego (ULC), lotnisko w pierwszym roku funkcjonowania obsłużyło ponad 47 tys. pasażerów. Rok później podwoiło liczbę obsłużonych pasażerów. Rola lotniska nie sprowadza się wyłącznie do obsługi lotów pasażerskich, bowiem może ono stać się ważnym bodźcem rozwojowym dla regionu, zwłaszcza w zakresie poprawy dostępności komunikacyjnej i zwiększania atrakcyjności inwestycyjnej. Jest to tym bardziej istotne ze względu na peryferyjne położenie regionu oraz znaczną odległość do dużych ośrodków metropolitalnych (np. Warszawy czy Gdańska).

### Wykres 19. Liczba obsłużonych pasażerów i wykonane operacje lotnicze w porcie lotniczym Olsztyn-Mazury



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ULC.

### CASE STUDY

W ramach przeprowadzonego badania ewaluacyjnego dokonano analizy realizacji *Strategii* w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, w metodologii określonej jako studium przypadku (*case study*). Do grona jednostek poddanych analizie włączono trzy najważniejsze ośrodki regionalne z obszaru województwa warmińsko-mazurskiego:

- Olsztyn (miasto na prawach powiatu),
- Elbląg (miasto na prawach powiatu),
- Ełk (gmina miejska).

oraz trzy mniejsze jednostki terytorialne, reprezentujące podregiony województwa:

- Iławę (gmina miejska),
- Mrągowo (miasto),
- Gołdap (miasto i gmina miejsko-wiejska).

Każda z wyróżnionych jednostek została scharakteryzowana w oparciu o dostępne dane statystyczne opisujące ich kondycję społeczno-gospodarczą, analizę dostępnych materiałów dotyczących zakończonych bądź rozpoczętych w ostatnich latach inicjatyw podejmowanych na rzecz rozwoju w danej jednostce oraz analizę informacji uzyskanych od przedstawicieli lokalnych władz.

#### Olsztyn

Olsztyn jest stolicą województwa warmińsko-mazurskiego, miastem na prawach powiatu, stanowiącym główny ośrodek gospodarczy, edukacyjny, kulturowy. Poniższa tabela przedstawia dane statystyczne brane pod uwagę przy przedmiotowej analizie, określające charakterystykę społeczną i gospodarczą omawianej jednostki terytorialnej.

**Tabela 2. Charakterystyka społeczno-gospodarcza Olsztyna**

Lata	Liczba ludności		Saldo migracji na 1000 osób		Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym		Podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
<b>Olsztyn</b>	174 675	173 070	-0,6	-0,8	6,4%	3,9%	1 300	1 346
<b>Województwo warmińsko-mazurskie</b>	1 446 915	1 433 945	-2,6	-1,9	12,4%	6,7%	845	874
<b>Polska</b>	38 495 659	38 433 558	-0,5	0	8,8%	4,6%	1 057	1 121

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Olsztyn jest największą jednostką pod względem liczby ludności wśród jednostek poddanych analizie przypadku. W minionych latach zauważyć można spadek populacji tego miasta, co pokrywa się z ogólną tendencją w województwie warmińsko-mazurskim. Olsztyn cechuje się ujemnym saldem migracji, choć relatywnie niskim w stosunku do tego, jak przedstawia się ten wskaźnik w odniesieniu do całego województwa. W kontekście charakterystyki społeczno-gospodarczej ważna jest kwestia bezrobocia, które na przestrzeni ostatnich lat wyraźnie spadło zarówno w regionie, całym kraju, jak i na konkretnym, omawianym obszarze. Na szczególną uwagę zasługują liczby przedstawiające liczbę podmiotów wpisanych do rejestru REGON na 10 tys. mieszkańców w Olsztynie – dane te wskazują na to, że istnieje tam większy współczynnik występowania podmiotów gospodarki w stosunku do tego współczynnika w województwie czy nawet w całym kraju. Świadczy to o wysokim poziomie przedsiębiorczości, co stanowi potwierdzenie dominującej roli tego ośrodka pod względem gospodarczym w regionie.

Rzecz jasna, ten ostatni wskaźnik silnie koresponduje z priorytetem *Strategii* określonym jako *Konkurencyjna gospodarka*. Zgodnie z informacjami pozyskanymi w drodze wywiadu pogłębionego, przeprowadzonego z przedstawicielem lokalnych władz, kierunek rozwoju Olsztyna i podejmowane przez władze miasta działania pokrywają się w dużej mierze z celami stawianymi przez *Strategię*. Miasto stało się atrakcyjnym miejscem dla prowadzenia działalności gospodarczej, co istotnie znajduje swoje odzwierciedlenie w przywoływanym wyżej wskaźniku przedsiębiorczości oraz niskiej stopie bezrobocia. Dzieje się tak przede wszystkim za sprawą tworzenia przez miasto przestrzeni dla biznesu oraz rozwijania instytucji otoczenia dla biznesu. Dla przykładu, na terenie Olsztyna funkcjonuje podstrefa Warmińsko-Mazurskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej – podstrefa ta dysponuje na terenie samego miasta obszarem 247,3 ha gruntów przeznaczonych pod inwestycje gospodarcze. W tym kontekście należy też zwrócić szczególną uwagę na następujące działania w ostatnich latach:

- w ramach programu propagowania przedsiębiorczości Urzędu Miasta Olsztyna, w maju 2016 r. uruchomiony został Punkt Konsultacyjny Krajowej Izby Doradców Podatkowych;
- działalność Olsztyńskiego Parku Naukowo-Technologicznego, który powstał w ramach projektu współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego - swoją działalność rozpoczął w listopadzie 2013 r.

Warto wspomnieć również, że według danych BDL GUS w roku 2017 na terenie Olsztyna zlokalizowane były 4 szkoły wyższe oraz jedna jednostka zamiejscowa, co nie pozostaje bez wpływu na potencjał rozwojowy tego miasta. Omawiając daną jednostkę terytorialną



w odniesieniu do celów stawianych przez *Strategię*, można zwrócić uwagę na liczbę działających na jej obszarze fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych, które to dane mogą wskazywać na pewne znamiona *Otwartego społeczeństwa*.

**Tabela 3. Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne w Olsztynie**

Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10 tys. ludności		
Lata	2013	2017
Olsztyn	51	64
Województwo warmińsko-mazurskie	34	41
Polska	32	38

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Wyżej zaprezentowany wskaźnik pokazuje, że pod względem stosunku liczby organizacji prowadzących działalność społeczną do liczby mieszkańców, Olsztyn przoduje w regionie. Wskaźnik ten jest istotny, bowiem może świadczyć o aktywności społecznej na danym terenie.

W kontekście priorytetu określonego w *Strategii* jako *Otwarte społeczeństwo*, można przywołać również statystyki dotyczące ścieżek rowerowych, przedstawiające ich bezwzględną liczbę kilometrów na danym obszarze oraz liczbę kilometrów przypadających na 10 tys. mieszkańców. Również w tej dziedzinie, Olsztyn wykazuje wartości przewyższające poziom wskaźników zarówno dla województwa, jak i średniej krajowej.

**Tabela 4. Ścieżki rowerowe w Olsztynie**

Lata	Ścieżki rowerowe		Ścieżki rowerowe na 10 tys. ludności	
	2013	2017	2013	2017
Olsztyn	42,0 km	76,0 km	2,4 km	4,4km
Województwo warmińsko-mazurskie	272,6 km	500,9 km	1,9 km	3,5 km
Polska	7 726,0 km	12 138,2 km	2,0 km	3,2 km

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Jeśli chodzi o inwestycje oscylujące wokół priorytetu *Otwarte społeczeństwo* na terenie Olsztyna, na uwagę zasługują inwestycje mające znaczny wpływ na podwyższenie poziomu atrakcyjności turystycznej miasta. Wśród nich można wskazać między innymi:

- projekt pn. *Poprawa estetyki i atrakcyjności przestrzeni publicznej Śródmieścia – budowa Parku Centralnego i rewaloryzacja Parku Miejskiego Podzamcze w Olsztynie*, który otrzymał dofinansowanie w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury 2007-2013, osi priorytetowej 4 *Rozwój, restrukturyzacja i rewitalizacja miast*, działania 4.2 *Rewitalizacja miast*;
- realizację projektu pn. *Budowa całorocznej infrastruktury sportowo-rekreacyjnej nad jez. Krzywym w Olsztynie*, w tym przede wszystkim budowę wyposażonej w nowoczesny sprzęt

wielofunkcyjnej infrastruktury sportowo – rekreacyjnej, dla celów uprawiania sportów wodnych i lodowych oraz szlaku turystycznego do nart biegowych – projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej, w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury 2007-2013, osi priorytetowej 2. *Turystyka działanie 2.1. Wzrost potencjału turystycznego*, poddziałanie 2.1.3. *Infrastruktura sportowo-rekreacyjna*;

- projekt pn. *Rozwój dziedzictwa naturalnego poprzez budowę tras rowerowych wzdłuż rzeki Łyny w Olsztynie – Łynostrada*, będący przedsięwzięciem dofinansowanym środkami unijnymi w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury 2014-2020, osi priorytetowej 6 *Kultura i dziedzictwo*, poddziałania 6.2.3. *Efektywne wykorzystanie zasobów*.

O potencjale społeczno-gospodarczym miasta stanowi również jego dostępność transportowa. W tym zakresie warto wspomnieć, że analizowane miasto znajduje się na skrzyżowaniu ważnych dróg krajowych – nr 16, wiodącej z zachodu Polski na Litwę i zwanej często kręgosłupem województwa warmińsko-mazurskiego, oraz drogi nr 51, prowadzącej do Obwodu Kaliningradzkiego. Nie bez znaczenia w tym kontekście pozostaje również funkcjonujące ok. 60 km od Olsztyna lotnisko obsługujące krajowy i zagraniczny ruch lotniczy.

W świetle przeprowadzonej analizy, Olsztyn jawi się jako miasto wojewódzkie będące zdecydowanie dominującym ośrodkiem administracyjnym w regionie warmińsko-mazurskim, jednym z najistotniejszych w Polsce północno-wschodniej. Dąży do rozwijania nowoczesnych funkcji metropolitalnych, wykorzystując dostępne środki do poprawy swojej atrakcyjności, by nie tylko umacniać swoją pozycję najważniejszego ośrodka w województwie, ale również stać się konkurencyjnym miastem na tle ogólnokrajowym. W ocenie przedmiotowej analizy, działania podejmowane w tym celu są jak najbardziej zbieżne z tymi, określanymi w Strategii i widoczne są ich pozytywne efekty.

## Elbląg

Elbląg jest miastem na prawach powiatu, atrakcyjnie położonym geograficznie. Warto również dodać, że jest najstarszym miastem w województwie warmińsko-mazurskim o bogatej historii i wielu walorach z tym związanych. Jest też znaczącym ośrodkiem przemysłowym regionu. Poniżej przedstawione dane statystyczne opisują główne cechy społeczno-gospodarcze tej jednostki.

**Tabela 5. Charakterystyka społeczno-gospodarcza Elbląga**

Lata	Liczba ludności		Saldo migracji na 1000 osób		Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym		Podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
Elbląg	122 899	120 895	-3,0	-1,2	10%	5,2%	1 011	1 039
Województwo warmińsko-mazurskie	1 446 915	1 433 945	-2,6	-1,9	12,4%	6,7%	845	874
Polska	38 495 659	38 433 558	-0,5	0	8,8%	4,6%	1 057	1 121

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Analizując powyższe dane można wysnuć wniosek, że pod względem podstawowych wskaźników opisujących sytuację społeczno-gospodarczą, miasto Elbląg wpisuje się w ogólnopolskie

i wojewódzkie trendy. Jak wynika z przeprowadzonego wywiadu z przedstawicielem miejskich władz, problemem Elbląga jest, podobnie jak w całym kraju proces starzenia się społeczeństwa.

**IDI z respondentem:**

*Problem ten jest związany ze wzrostem udziału osób w wieku poprodukcyjnym przy jednoczesnym spadku udziału dzieci i młodzieży w ogólnej liczbie ludności Elbląga. Zjawisko to stanowi jedno z kluczowych wyzwań dla samorządu, jak również różnego rodzaju instytucji.*

Na wnikliwszą uwagę zasługuje tu wskaźnik przedsiębiorczości związany z liczbą podmiotów wpisanych do rejestru REGON przypadających na 10 tys. mieszkańców miasta, który prezentuje się znacznie korzystniej niż w skali województwa. Potwierdza to stwierdzenie o istotnej roli Elbląga jako ośrodka gospodarczego. Wpływ na kondycję miasta pod tym względem mają z pewnością czynniki związane z funkcjonowaniem takich podmiotów jak:

- Centrum Współpracy z Otoczeniem Gospodarczym, Społecznym i Instytucjonalnym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu, które swoje działania rozpoczęło w maju 2016 r. – jego fundamentalnym zadaniem jest inicjowanie oraz wzmacnianie współpracy między środowiskiem akademickim PWSZ w Elblągu a przedsiębiorcami i instytucjami otoczenia biznesu, instytucjami publicznymi, administracją publiczną i samorządową, czy organizacjami pozarządowymi;
- Elbląski Park Technologiczny, który posiada w swoich strukturach 67,7 ha terenów inwestycyjnych - Park jest nowoczesnym kompleksem technologicznym, stanowiącym miejsce umożliwiające dynamiczny rozwój współpracy pomiędzy nauką a gospodarką.

W kwestii danych, które mogą wskazywać na pewne znamiona *Otwartego społeczeństwa* – będącego jednocześnie jednym z priorytetów określonych przez *Strategie* - można zwrócić uwagę na liczbę działających na jej obszarze fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych. Pod tym względem, Elbląg jawi się jako jednostka utrzymująca tendencję zbieżną z wojewódzką i ogólnokrajową.

**Tabela 6. Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne w Elblągu**

Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10 tys. ludności		
Lata	2013	2017
Elbląg	36	40
Województwo warmińsko-mazurskie	34	41
Polska	32	38

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

W kontekście priorytetu *Otwarte społeczeństwo*, można wyróżnić kilka najważniejszych zrealizowanych przez miasto Elbląg projektów:

- budowa Centrum Rekreacji Wodnej w Elblągu, otwartego we wrześniu 2015 r. - projekt dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury na lata 2007-2013;
- projekt pn. *Rozbudowa Centrum Kształcenia Praktycznego w Elblągu - dostosowanie kształcenia i szkolnictwa zawodowego do potrzeb rynku pracy oraz Rozbudowa Centrum*

*Kształcenia Praktycznego w Elblągu - dostosowanie kształcenia i szkolnictwa zawodowego do potrzeb rynku pracy - etap II – również dofinansowane ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury 2014-2020, osi priorytetowej 9 Dostęp do wysokiej jakości usług publicznych, poddziałanie 9.3.1. Infrastruktura kształcenia zawodowego.*

Ważnym kierunkiem dla Elbląga, akcentowanym w przeprowadzonym w ramach analizy przypadku wywiadzie, jest poprawa jakości i zakresu świadczonych usług w jednostkach ochrony zdrowia, co częściowo udało się zrealizować poprzez wdrożenie takich inwestycji, jak:

- odniesienie jakości i kompleksowości leczenia poprzez konsolidację usług zdrowotnych w zakresie leczenia zachowawczego i zabiegowego w Szpitalu Miejskim św. Jana Pawła II w Elblągu;
- doposażenie SP ZOZ Centrum Rehabilitacji w Elblągu w specjalistyczny sprzęt medyczny.

Przy realizacji takich przedsięwzięć występują jednak zgłaszane przez lokalne władze trudności<sup>13</sup>.

#### IDI z respondentem

*Największym obecnie problemem przy korzystaniu z funduszy unijnych w ramach perspektywy finansowej 2014-2020 jest zjawisko »ryнку wykonawcy« - oferty wykonawców znacznie przekraczają kwoty jakie Gmina Miasto Elbląg może przeznaczyć na realizację zamówienia. Przetargi są powtarzane po kilka razy, co może powodować wzrost wkładu własnego oraz przesunięcia w realizacji przedsięwzięć.*

Podobnie, jak w przypadku pozostałych analizowanych jednostek, poniżej zaprezentowano dane dotyczące ścieżek rowerowych na terenie Elbląga. Pod tym względem miasto to zdecydowanie utrzymuje poziom charakterystyczny dla całego województwa.

**Tabela 7. Ścieżki rowerowe w Elblągu**

Lata	Ścieżki rowerowe		Ścieżki rowerowe na 10 tys. ludności	
	2013	2017	2013	2017
Elbląg	36,1 km	44,1 km	2,9 km	3,6 km
Województwo warmińsko-mazurskie	272,6 km	500,9 km	1,9 km	3,5 km
Polska	7 726,0 km	12 138,2 km	2,0 km	3,2 km

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Miasto Elbląg zauważa również potrzebę integracji elbląskiego obszaru funkcjonalnego oraz rozbudowy komunikacji zewnętrznej miasta, w związku czym realizuje inwestycje polegające na budowie bądź modernizacji dróg i infrastruktury komunikacyjnej. W kontekście priorytetu „Nowoczesne sieci”, przedstawiciele władz miejskich Elbląga wymieniają też wśród przedsięwzięć zrealizowanych budowę miejskiej sieci szerokopasmowej w mieście.

#### Etk

<sup>13</sup> Trudności te występują nie tylko w poszczególnych częściach województwa warmińsko-mazurskiego, lecz mają charakter ogólnokrajowy. Ich przyczyna leży głównie w dobrej koniunkturze gospodarczej, boomerze na rynku budowlanym i wzroście kosztów pracy.

Ełk jako miasto będące siedzibą powiatu ełckiego stanowi największe miasto na Mazurach, ważny ośrodek tego regionu. Charakterystykę społeczno-gospodarczą miasta na tle województwa i kraju obrazują dane zawarte w poniżej zaprezentowanym zestawieniu tabelarycznym.

**Tabela 8. Charakterystyka społeczno-gospodarcza Ełku**

Lata	Liczba ludności		Saldo migracji na 1000 osób		Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym		Podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
<b>Ełk</b>	59 790	61 523	0,8	4,9	12,8%	6,5%	861	858
<b>Województwo warmińsko-mazurskie</b>	1 446 915	1 433 945	-2,6	-1,9	12,4%	6,7%	845	874
<b>Polska</b>	38 495 659	38 433 558	-0,5	0	8,8%	4,6%	1 057	1 121

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Bez wątplenia siłą analizowanej jednostki terytorialnej są wskaźniki opisujące jej populację – wbrew ogólnym trendom, liczba mieszkańców Ełku rośnie. Obszar omawianego miasta charakteryzuje również dodatnie saldo migracji, które w dodatku na przestrzeni ostatnich lat wyraźnie wzrosło. Jak wynika z przeprowadzonego wywiadu z przedstawicielem lokalnej władzy, to właśnie te tendencje, obok malejącego bezrobocia, określane są jako mocne strony Ełku, rozpatrywane niejako w kategoriach osiągnięć w kontekście rozwoju społeczno-gospodarczego tego miasta.

#### **IDI z respondentem:**

*Rośnie liczba mieszkańców, przekroczyła ona 60 tys. zgodnie z prognozami GUS ta dobra tendencja ma się utrzymywać – tak że to jest chyba taki największy sukces. Ale także to, że jeszcze mamy stosunkowo młode społeczeństwo w mieście.*

W dużej mierze wpłynęły na to czynniki wpisujące się w realizację celów stawianych przez priorytet *Konkurencyjna gospodarka Strategii*, w szczególności:

- działalność Miejskiej Strefy Rozwoju „Techno-Parku”, w zakresie której można wyróżnić: realizację projektu unijnego pn. *Platforma startowa dla nowych pomysłów Hub of Talents* w latach 2016-2017, w ramach którego wyinkubowanych zostało 5 start-up’ów; projekt realizowany w Parku Naukowo-Technologicznym w Ełku - Startup Inkubator, na którego realizację uzyskano dofinansowanie w ramach Działania 1.3. *Przedsiębiorczość (Wsparcie przedsiębiorczości)*, Poddziałania 1.3.1. *Inkubowanie przedsiębiorstw* z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020;
- tworzenie nowych terenów inwestycyjnych: w 2013 r. została podjęta decyzja o powiększeniu Podstrefy Ełku Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej o 23 ha gruntów.

Dzięki działaniom zmierzającym do wspierania przedsiębiorczości, z których skorzystali głównie ludzie młodzi, możliwe było zatrzymanie właśnie tej grupy demograficznej w mieście, które stało się dla nich atrakcyjnym miejscem dla rozwoju własnego biznesu. Jak wyniknęło z wywiadu przeprowadzonego w ramach przedmiotowego studium przypadku, zauważalna stała się dobra tendencja powracania do Ełku ludzi młodych, którzy wyjechali z miasta do większych ośrodków

zdobyć wykształcenie. Nowe możliwości, atrakcyjny rynek pracy i, co za tym idzie, poprawiająca się jakość życia, skłaniają do decyzji o wiązaniu swojej przyszłości z Ełkiem - co z kolei przekłada się na zadowalające wskaźniki dotyczące wzrostu populacji miasta oraz pozwala na zahamowanie procesu starzenia się społeczeństwa.

Jeśli chodzi o słabe strony omawianej jednostki, to wskazać należy przede wszystkim problemy z jej dostępnością transportową – co z kolei łączy się z priorytetem *Strategii* określonym jako *Nowoczesne sieci*. Jest to kwestia, stanowiąca pewnego rodzaju bolączkę Ełku w oczach jego władz – spowodowane jest to opóźniającą się realizacją zmiany statusu drogi krajowej DK16 na ekspresową S16, która to droga stanowi najważniejszy łącznik komunikacyjny na Warmii i Mazurach. Mimo tego, miasto Ełk zmierza do poprawy połączeń komunikacyjnych zarówno tych miejskich, jak i o większym zasięgu, co objawia się w następujących działaniach:

- realizacja projektu w latach 2016-2017 *Poprawa dostępności transportowej ośrodka subregionalnego Ełk poprzez przebudowę dróg łączących się z siecią TEN-T (DK16): ulicy Kolonia oraz ulicy Suwalskiej*, w ramach Osi Priorytetowej 7 – *Infrastruktura transportowa*, Działania 7.2 – *Infrastruktura drogowa w miejskich obszarach funkcjonalnych*, Poddziałania 7.2.3 – *Infrastruktura drogowa w miejskim obszarze funkcjonalnym Ełku - ZIT bis* Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020;
- modernizacja transportu publicznego poprzez zakup autobusów hybrydowych, na co miasto Ełk pozyskało ok. 7,8 mln zł z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko Mazurskiego na lata 2014-2020 – inwestycja jeszcze niezakończona.

Omawiając daną jednostkę terytorialną w odniesieniu do celów stawianych przez *Strategię*, można zwrócić uwagę na liczbę działających na jej obszarze fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych, które to dane mogą wskazywać na pewne znamiona *Otwartego społeczeństwa*.

**Tabela 9. Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne w Ełku**

Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10 tys. ludności		
Lata	2013	2017
Ełk	32	36
Województwo warmińsko-mazurskie	34	41
Polska	32	38

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

W zakresie przeprowadzonych i przeprowadzanych w Ełku inwestycji zgodnych z kierunkami wyznaczonymi przez *Strategię*, można jeszcze wyróżnić podejmowane przedsięwzięcia związane z turystyką, infrastrukturą wypoczynkową, kulturą. Na uwagę zasługują tu:

- zrealizowany projekt *Rewitalizacja i zagospodarowanie terenu Ełckiej Kolei Wąskotorowej na potrzeby Muzeum Historycznego w Ełku – etap I*, współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz budżetu państwa w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020;
- projekt w trakcie realizacji pn. *Budowa kładki pieszo-rowerowej przez jezioro Ełckie zlokalizowanej przy plaży miejskiej na osiedlu Jeziorna wraz z dojściami i dojazdami od strony*

plaży oraz od strony ulicy Zamkowej wzdłuż nabrzeża jeziora Ełckiego z oświetleniem, dofinansowany z RPO Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020.

W wyżej poruszonym kontekście, podobnie jak w treściach analiz innych przypadków, warto zwrócić uwagę na statystyki dotyczące ścieżek rowerowych, przedstawiające ich bezwzględną liczbę kilometrów na danym obszarze oraz liczbę kilometrów przypadających na 10 tys. mieszkańców. Systematyczny wzrost w zakresie utworzonych ścieżek rowerowych w Ełku wpisuje się w ogólnokrajową tendencję i nie odstaje również na tle całego województwa warmińsko-mazurskiego.

**Tabela 10. Ścieżki rowerowe w Ełku**

Lata	Ścieżki rowerowe		Ścieżki rowerowe na 10 tys. ludności	
	2013	2017	2013	2017
Ełk	11,0 km	18,9 km	1,8 km	3,1 km
Województwo warmińsko-mazurskie	272,6 km	500,9 km	1,9 km	3,5 km
Polska	7 726,0 km	12 138,2 km	2,0 km	3,2 km

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

## Iława

Kolejną jednostką terytorialną poddaną analizie jest gmina miejska Iława. Charakterystykę społeczno-gospodarczą miasta na tle województwa i kraju obrazują dane zawarte w tabeli zamieszczonej poniżej.

**Tabela 11. Charakterystyka społeczno-gospodarcza Iławie**

Lata	Liczba ludności		Saldo migracji na 1000 osób		Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym		Podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
Iława	33 338	33 132	-3,3	1,8	6,2%	2,7%	954	941
Województwo warmińsko-mazurskie	1 446 915	1 433 945	-2,6	-1,9	12,4%	6,7%	845	874
Polska	38 495 659	38 433 558	-0,5	0	8,8%	4,6%	1 057	1 121

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Opisując sytuację społeczno-gospodarczą Iławy nie sposób nie zwrócić szczególnej uwagi na wskaźnik salda migracji, który na przestrzeni ostatnich lat zmienił swoją wartość z ujemnej na dodatnią i zanotował przy tym duży wzrost w odniesieniu do widocznej tendencji w województwie. Podobnie, na podkreślenie zasługuje bardzo niski wskaźnik bezrobocia, świadczący bez wątpienia o korzystnych warunkach rozwoju omawianej jednostki. Dobrą kondycję gospodarczą potwierdza również wskaźnik przedsiębiorczości, który co prawda

utrzymuje się na podobnym poziomie w ostatnich latach, jednak w Iławie jest on wyższy niż w województwie warmińsko-mazurskim.

Dokonując analizy przypadku Iławy można odnieść wrażenie, że kierunki rozwoju i związane z nim przedsięwzięcia skupiają się głównie na zagadnieniach korespondujących z priorytetem *Strategii* określonym jako *Otwarte społeczeństwo*. Lokalne władze silnie koncentrują się wokół problemów związanych z ekologią, środowiskiem, mocno akcentują również rolę turystyki i rekreacji, a także wdrażają w życie założenia Lokalnego Programu Rewitalizacji Miasta Iławy – co przejawia się w przykładowych realizowanych inwestycjach:

- projekt *Zagospodarowanie turystyczne brzegów rzeki Iławki i Jeziora Iławskiego*, w ramach którego miasto pozyskało dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego – Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020, zakładający budowę tras rowerowych wraz z infrastrukturą towarzyszącą oraz zagospodarowanie przestrzeni na cele turystyczno-rekreacyjne – rozpoczęty w 2018 r.;
- *Kompleksowa rewitalizacja rejonu ulicy Jasielskiej poprzez poprawę dostępności komunikacyjnej* – przedsięwzięcie złożone z trzech projektów, których stopniowa realizacja trwa od 2016 r., również dofinansowane z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020.

Omawiając tę jednostkę terytorialną, podobnie jak w przypadku innych zamieszczonych w tym opracowaniu, warto zaprezentować statystyki dotyczące liczby działających na jej obszarze fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych, które to dane również mogą wskazywać na pewne znamiona *Otwartego społeczeństwa*. Jak z nich wynika, Iława pod tym względem wypada nieco gorzej na tle całego województwa warmińsko-mazurskiego.

**Tabela 12. Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne w Iławie**

Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10 tys. ludności		
Lata	2013	2017
Iława	30	34
Województwo warmińsko-mazurskie	34	41
Polska	32	38

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Nader optymistycznie przedstawia się natomiast statystyka dotycząca ścieżek rowerowych na terenie Iławy, co jak najbardziej wpisuje się w obraz tego miasta, jako miasta bogatego w ofertę rekreacyjną, turystyczną – co oczywiście jest efektem szeroko zakrojonych inwestycji związanych z tym obszarem działań.

**Tabela 13. Ścieżki rowerowe w Iławie**



Ścieżki rowerowe		Ścieżki rowerowe na 10 tys. ludności		
Lata	2013	2017	2013	2017
<b>Łława</b>	26,6 km	30,9 km	8,0 km	9,3 km
<b>Województwo warmińsko-mazurskie</b>	272,6 km	500,9 km	1,9 km	3,5 km
<b>Polska</b>	7 726,0 km	12 138,2 km	2,0 km	3,2 km

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

W kontekście dostępności komunikacyjnej, można określić położenie Łławy jako korzystne, głównie za sprawą przebiegającej przez miasto, wspomianej już w niniejszym opracowaniu drogi krajowej DK 16. Nie bez znaczenia dla Łławy pozostaje również transport kolejowy - krzyżują się tu główne linie kolejowe: Kraków-Gdańsk oraz Olsztyn-Toruń, przez miasto przebiega trasa pociągu Pendolino. Jeśli chodzi o miejskie warunki komunikacyjne, to władze miasta określają ogólny stan dróg i jezdni na jego terenie jako dobry. Do niedawna problemem o znaczącej wadze dla Łławy był niekorzystny układ komunikacyjny w centrum Łławy. Problem ten został rozwiązany przez władze miasta wraz z powstaniem Północnej Obwodnicy Łławy, która bezpośrednio łączy się z DK 16. Szeroka inwestycja w tym zakresie objęła budowę drogi o długości 1,14 km, ponadto na całym jej odcinku przebudowana została m.in. sieć teletechniczna, elektroenergetyczna, wodociągowa oraz oświetlenie. Zgodnie z informacjami podawanymi przez Urząd Miejski w Łławie, była to jedna z najbardziej kosztownych inwestycji w historii miasta (ponad 34 mln zł), przyczyniająca się istotnie do usprawnienia ruchu, poprawy jego bezpieczeństwa oraz podniesienia standardu życia lokalnej społeczności. Dużym zidentyfikowanym utrudnieniem dla kierowców pozostaje natomiast zbyt mała liczba parkingów. Nadal nierozwiązane pozostają też trudności, jakie w ruchu samochodowym na terenie Łławy powoduje znajdujące się w centrum miasta skrzyżowanie drogi wojewódzkiej 536 z linią kolejową E-65, będącą bardzo uczęszczanym szlakiem kolejowym, co rodzi rzecz jasna znaczne utrudnienia w transporcie drogowym.

### Mrągowo

Miasto Mrągowo jest siedzibą władz powiatu mrągowskiego, popularnym ośrodkiem turystycznym i wypoczynkowym województwa warmińsko-mazurskiego. W poniższej tabeli zamieszczone zostały podstawowe dane statystyczne opisujące tę jednostkę terytorialną pod względem społeczno-gospodarczym.

**Tabela 14. Charakterystyka społeczno-gospodarcza Mrągowo**

Lata	Liczba ludności		Saldo migracji na 1000 osób		Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym		Podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
<b>Mrągowo</b>	22 190	21 889	-2,7	-1,4	11%	5,8%	1 109	1 124
<b>Województwo warmińsko-mazurskie</b>	1 446 915	1 433 945	-2,6	-1,9	12,4%	6,7%	845	874

Polska	38 495 659	38 433 558	-0,5	0	8,8%	4,6%	1 057	1 121
--------	------------	------------	------	---	------	------	-------	-------

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

W odniesieniu do liczb charakteryzujących wielkość populacji i jej migracje, Mrągowo wpisuje się w ogólnopolskie i wojewódzkie tendencje. Podobnie jeśli chodzi o malejące bezrobocie. Na uwagę również w analizie przypadku Mrągowo zasługuje wskaźnik przedsiębiorczości, odznaczający się na tle województwa warmińsko-mazurskiego w sposób jak najbardziej pozytywny. Osiąga on wartość zbliżoną do jego wartości w stosunku do całego kraju. Jest to odzwierciedleniem działań podejmowanych przez lokalne władze w kierunku zwiększenia atrakcyjności miasta dla biznesu. W tym zakresie miasto Mrągowo zrealizowało w ostatnim czasie następujące przykładowe inwestycje:

- utworzona została Podstrefa Mrągowo Warmińsko-Mazurskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, w której działa już wiele rodzimych, mrągowskich i nowych inwestorów - obecnie powstaje tam nowy zakład Spółdzielni Mleczarskiej Mlekoop;
- realizacja projektu *Uzbrojenie terenów przemysłowo – składowych ul. Przemysłowa*, z dofinansowaniem ze środków unijnych, obejmującego swoim zakresem budowę drogi wraz z budową infrastruktury technicznej - sieć wodociągową, kanalizację sanitarną i deszczową, oświetlenie terenu, który umożliwił pozyskanie nowych inwestorów w Podstrefie Mrągowo Warmińsko-Mazurskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej.

Mrągowo posiada też liczne walory turystyczne, przyrodnicze, które władze miasta starają się wykorzystywać w swojej strategii rozwoju. Mocną stroną miasta jest też jego kulturalny charakter – Mrągowo uchodzi za Kulturalną Stolicę Mazur, Miasto Festiwalu, a to rzecz jasna głównie za sprawą organizowanego tam Festiwalu Belcanto, Festiwalu Kultury Kresowej z TVP, czy też sławnego Pikniku Country. Odnośnie oferty turystycznej, rekreacyjnej, na uwagę zasługują następujące wszczęte inwestycje:

- projekt budowy mrągowskiej części Mazurskiej Pętli Rowerowej, w ramach którego wyróżnia się budowę infrastruktury przy plaży na os. Grunwaldzkim (sanitariaty, natryski, przebieralnie, wieża widokowa i punkt obsługi trasy rowerowej wraz z miejscem na gastronomię) oraz budowę kompozytowego mostku wraz ze ścieżką pieszo-rowerową od ul. Wojska Polskiego do ul. Dziękczynnej. Inwestycja zostanie zrealizowana w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014 – 2020, a koszt całkowity przedsięwzięcia jest oszacowany na 51 mln zł z czego 40,8 mln zł (80%) ma stanowić dofinansowanie z UE.
- przebudowa części pomieszczeń Ratusza na przygotowanie ekspozycji historii Mrągowo z dofinansowaniem z budżetu Państwa, ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Prezentowane statystyki względem ścieżek rowerowych pozytywnie weryfikują przeprowadzane przedsięwzięcia w Mrągowie – liczby wskazują aktualnie na nieco większą długość ścieżek w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców w Mrągowie aniżeli w całym województwie. Zaznaczyć jednak trzeba, że już w roku 2013 wartość tego wskaźnika dla Mrągowo znacznie przewyższała wartość wyliczoną dla województwa warmińsko-mazurskiego i na przestrzeni czterech lat nie zanotowała dużego wzrostu.

## Tabela 15. Ścieżki rowerowe w Mrągowie

Ścieżki rowerowe		Ścieżki rowerowe na 10 tys. ludności		
Lata	2013	2017	2013	2017
Mrągowo	9,4 km	10,6 km	4,2 km	4,8 km
Województwo warmińsko- mazurskie	272,6 km	500,9 km	1,9 km	3,5 km
Polska	7 726,0 km	12 138,2 km	2,0 km	3,2 km

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Problemem w kontekście priorytetu *Strategii* określonego jako *Nowoczesne sieci* jest na pewno słaba dostępność komunikacyjna Mrągowo. W tej kwestii również podejmowane są kroki celem poprawy:

- projekt pn. *Rozbudowa drogi wojewódzkiej nr 600 w miejscowości Mrągowo w zakresie jezdni, chodnika i zatok autobusowych*, obejmujący kilka etapów. Inwestycję realizuje Zarząd Dróg Wojewódzkich ze środków unijnych. W 2018 roku ma zostać zrealizowana przebudowa jezdni, skrzyżowań, zjazdów czy chodników, przebudowa dwóch zatok autobusowych, przebudowa zatoki postojowej, budowa kanalizacji deszczowej, przebudowa oświetlenia drogowego, wycinka drzew, mają też zostać wykonane nowe oznakowania poziome i pionowe.

Podobnie jak w przypadku przeprowadzanych analiz pozostałych jednostek terytorialnych województwa warmińsko-mazurskiego w przedmiotowym opracowaniu, w zakresie założeń *Strategii* z obszaru priorytetu *Otwarte społeczeństwo* przytoczyć można dane dotyczące zidentyfikowanych fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych w Mrągowie.

**Tabela 16. Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne w Mrągowie**

Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10 tys. ludności		
Lata	2013	2017
Mrągowo	29	40
Województwo warmińsko- mazurskie	34	41
Polska	32	38

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

## Gołdap

Gołdap jest miastem siedzibą gminy miejsko-wiejskiej Gołdap oraz powiatu gołdapskiego. Posiada status uzdrowiska klimatyczno-borowinowego. Na potrzeby niniejszej analizy przypadku wzięto pod uwagę dane dotyczące całej gminy. Oto najważniejsze ze statystyk odnoszących się do sytuacji społeczno-gospodarczej tej jednostki terytorialnej.

**Tabela 17. Charakterystyka społeczno-gospodarcza Gołdapi**

Lata	Liczba ludności		Saldo migracji na 1000 osób		Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym		Podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
<b>Gołdap</b>	20 438	20 290	-3,6	-3,8	12,6 %	5,6 %	880	875
<b>Województwo warmińsko-mazurskie</b>	1 446 915	1 433 945	-2,6	-1,9	12,4%	6,7%	845	874
<b>Polska</b>	38 495 659	38 433 558	-0,5	0	8,8%	4,6%	1 057	1 121

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Przyglądając się powyższym statystykom można dojść do wniosku, że na tle pozostałych opisywanych przypadków, Gołdap nie wypada tak pozytywnie jak większość poddanych analizie przypadku miast pod względem zmian w saldzie migracji na przestrzeni ostatnich lat. Większość analizowanych jednostek w niniejszym opracowaniu charakteryzuje się zmniejszeniem salda ujemnego migracji, niektóre z nich notują nawet jego dodatnie wartości. Jeśli chodzi o Gołdap, wskaźnik ten w dwóch podawanych rocznikach przedstawia się na podobnym poziomie, a w poprzednim roku nawet trochę gorzej w stosunku do stanu sprzed kilku lat - podczas gdy ogólna tendencja w województwie warmińsko-mazurskim jednak wskazuje na zmniejszanie się ujemnego salda migracji. Jeśli chodzi o bezrobocie, to na terenie Gołdapi jak najbardziej zauważyć można pozytywne zmiany w ostatnich latach. Najaktualniejszy wskaźnik przedsiębiorczości prezentuje się bez wyraźnej zmiany w porównaniu z latami ubiegłymi.

Główną osią rozwoju Gołdapi jest zdecydowanie kształtowanie atrakcyjności miasta uzdrowskiego w oparciu o jego uwarunkowania przyrodnicze, geograficzne, klimatyczne. Miasto stawia na turystykę, naturę i ekologię, starając się przy tym sprzyjać działalności przedsiębiorstw z sektora przemysłu nieuciążliwego. Wyrazem obranego kierunku działań są przykładowe zrealizowane bądź będące w trakcie realizacji inwestycje:

- zakończona w 2013 roku budowa w ramach inwestycji uzdrowskiej w Gołdapi pn. *Budowa pijalni wód mineralnych, tężni, parków: zdrojowego i kinezyterapeutycznego w uzdrowisku Gołdap*, dofinansowanej ze środków unijnych w ramach RPO Warmia i Mazury na lata 2007-2013.
- realizowany projekt *Urządzenie nabrzeża jeziora Gołdap* w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020, oś priorytetowa 6 *Kultura i dziedzictwo* (działanie 6.2 *Dziedzictwo naturalne*, poddziałanie 6.2.3 *Efektywne wykorzystanie zasobów*).

Biorąc pod uwagę ilość ścieżek rowerowych, Gołdap wypada bardzo korzystnie na tle województwa, co zdecydowanie pokrywa się z charakterem gminy, której rozwój oparty jest na eksponowanych walorach turystycznych, rekreacyjnych, przyrodniczych, ekologicznych.

**Tabela 18. Ścieżki rowerowe w Gołdapi**

Ścieżki rowerowe		Ścieżki rowerowe na 10 tys. ludności		
Lata	2013	2017	2013	2017
<b>Gołdap</b>	6,4 km	13,9 km	3,1 km	6,9 km
<b>Województwo warmińsko-mazurskie</b>	272,6 km	500,9 km	1,9 km	3,5 km
<b>Polska</b>	7 726,0 km	12 138,2 km	2,0 km	3,2 km

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Jeśli chodzi o kwestie poruszane w kontekście priorytetu *Strategii Otwarte społeczeństwo*, podobnie jak w analizach pozostałych przypadków, warto przytoczyć dane dotyczące istniejących na terenie Gołdapi fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych przypadających na 10 tys. mieszkańców. Pod względem tego wskaźnika, prezentowana jednostka terytorialna nie wyróżnia się na tle województwa warmińsko-mazurskiego.

**Tabela 19. Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne w Gołdapi**

Fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne na 10 tys. ludności		
Lata	2013	2017
<b>Gołdap</b>	32	40
<b>Województwo warmińsko-mazurskie</b>	34	41
<b>Polska</b>	32	38

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Poza dominującymi, zdecydowanie mocnymi stronami Gołdapi w postaci oferty turystycznej i uzdrowiskowej, trzeba zwrócić uwagę na kwestię dostępności komunikacyjnej. Gmina położona jest w północno-wschodniej części województwa, można mówić tu o pewnej jej peryferyjności. Jednak zdecydowanym atutem może być zlokalizowane w Gołdapi przejście graniczne z Obwodem Kaliningradzkim. W kwestii transportu drogowego i połączeń drogowych istotne znaczenie ma droga krajowa DK 65, która umożliwia dojazd do gminy od południa, łączy Gołdap z granicą rosyjską i przejściem granicznym z Białorusią w Bobrownikach, ponadto, przebiega m.in. przez Ełk i Białystok. W 2010 roku w ciągu DK 65 powstała obwodnica Gołdapi, umożliwiająca wyprowadzenie ruchu tranzytowego z centrum. Droga ta, obok drogi DK 16, jest łącznikiem wschodnich Mazur z resztą Polski – wymaga jednak jeszcze w dużej części remontu, co bez wątpienia ma też znaczenie dla gminy Gołdap.

## AKTUALNOŚĆ WIZJI, CELÓW I KIERUNKÓW STRATEGII W ŚWIETLE UWARUNKOWAŃ

### Wizja

*Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025* opiera się na jasno wyartykułowanej wizji, która została określona już w 2005 roku i nie zmieniano jej w czasie ostatniej aktualizacji. Wizja ta zawiera się w krótkim, lecz wiele mówiącym stwierdzeniu: *Warmia i Mazury regionem, w którym warto żyć...* Pojęcie „warto” odnosi się do sfery korzyści, a zatem przedstawia region jako miejsce realizacji rozmaitych interesów życiowych. Natomiast drugie pojęcie obejmuje szereg aktywności ludzkich, począwszy od urodzenia, poprzez wychowanie i edukację, kończąc na działaniach zawodowych i aktywnościach związanych z wypoczynkiem. Wizja ta przedstawia więc aspiracje regionu do tego, aby być konkurencyjnym względem ościennych województw w zakresie zapewniania mieszkańcom odpowiednich warunków do życia i rozwoju.

Wizję tę skierowano, jak podkreślano w dokumencie, do wszystkich mieszkańców regionu, niezależnie od wieku, wykształcenia, stanu posiadania, pochodzenia, miejsca zamieszkania oraz płci. Mając jednak na uwadze napływ cudzoziemców ze Wschodu (głównie z Ukrainy), wzrastającą wielokulturowość społeczeństwa oraz idące za tym różnice wyznaniowe zasadne wydaje się dodanie, iż wizja ta skierowana jest do mieszkańców regionu niezależnie do ich narodowości i wyznania.

Ocenę aktualności samej wizji województwa należy przeprowadzić w oparciu o uwarunkowania (strategiczne, społeczne, gospodarcze itp.) rozwoju społeczno-gospodarczego regionu.

- Jednym z głównych problemów województwa jest zatrzymanie odpływu migracyjnego mieszkańców, którzy przenoszą się do innych województw lub wybierają życie poza granicami kraju. Mając na uwadze tendencje migracyjne należy uznać, iż potrzeba realizacji wizji województwa jest w pełni aktualna.
- Region charakteryzuje się wysoką i wciąż rosnącą atrakcyjnością ze względu na potencjał przyrodniczy, walory krajobrazowe, czyste powietrze, niskie zanieczyszczenie środowiska. Ważna jest też poprawiająca się infrastruktura (np. sieć ścieżek rowerowych), umożliwiająca korzystanie z walorów naturalnych, przez co zapewnia się mieszkańcom odpowiednie warunki do życia. Ocena wizji z tej perspektywy również przemawia za jej aktualnością.
- Innym problemem regionu jest stosunkowo niski współczynnik urodzeń. Decyzje prokreacyjne są odkładane na późniejszy czas przez mieszkańców regionu lub dostosowywane do modelu 2+1. Biorąc pod uwagę te uwarunkowania trzeba stwierdzić, iż potrzeba realizacji wizji województwa nadal pozostaje aktualna.
- Zmiana uwarunkowań strategicznych na poziomie krajowym (przyjęcie przez Radę Ministrów SOR) sprawiła, iż kwestia stworzenia odpowiednich warunków do życia i realizacji aspiracji życiowych przez ludność kraju i regionów, nabrała na znaczeniu. Wizja Warmii i Mazur odpowiada aktualnym uwarunkowaniom strategicznym.

Biorąc pod uwagę aktualne uwarunkowania *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025* należy stwierdzić, iż wizja zawarta w dokumencie pozostaje aktualna i nie należy jej zmieniać.

## Cel główny

W *Strategii* zawarto cel główny, który brzmi następująco: *Spójność ekonomiczna, społeczna i przestrzenna Warmii i Mazur z regionami Europy*. W dokumencie dookreślono też, że przez spójność ekonomiczną rozumie się wzrost gospodarczy umożliwiający osiągnięcie i utrzymanie przez województwo udziału własnego w produkcie krajowym brutto na poziomie co najmniej 3 proc. Według danych BDL z 2015 rok (brak bardziej aktualnych danych), PKB województwa warmińsko-mazurskiego stanowiło 2,7 proc. w relacji do PKB Polski, co pokazuje, że cel główny postawiony w *Strategii* w dalszym ciągu powinien wyznaczać kierunek działań rozwojowych w regionie. Spójność przestrzenną określa się jako włączenie się województwa (formalne i jakościowe) do głównej sieci infrastruktury transportowej w Polsce oraz w transeuropejską sieć korytarzy transportowych. Natomiast spójność społeczną zdefiniowano jako tworzenie miejsc pracy i wzrost przedsiębiorczości (oferta nowych miejsc pracy skierowana zostanie przede wszystkim do ludzi młodych z uwagi na ich naturalną aktywność, mobilność, otwartość na zdobywanie nowych kwalifikacji), a także poprawę warunków życia ludności (w szczególności dostępu do usług publicznych) zbliżającą do standardów życia występujących w UE.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że cel główny *Strategii* koresponduje z celami *Strategii Europa 2020*, a zwłaszcza z celem zakładającym włączenie społeczne, a więc zapewnienie spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej. Ponadto cel ten jest również zgodny z celem głównym SOR. Zakłada on tworzenie warunków dla wzrostu dochodów mieszkańców Polski przy jednoczesnym wzroście spójności w wymiarze społecznym, ekonomicznym, środowiskowym i terytorialnym. Położony jest więc w nim nacisk na kwestię spójności, która obejmuje różne sfery, które pokrywają się z obszarami uwzględnionymi w celu głównym strategii regionalnej. O aktualności celu głównego świadczy również fakt, że województwo warmińsko-mazurskie nadal potrzebuje działań ukierunkowanych na zmniejszanie dysproporcji w rozwoju poszczególnych części regionu, zarówno w wymiarze gospodarczym i społecznym, jak również infrastrukturalnym.

Biorąc pod uwagę aktualne uwarunkowania *Strategii* należy stwierdzić, iż zawarty w dokumencie cel główny jest w pełni aktualny i nie wymaga zmian.

## Priorytety i cele strategiczne

W *Strategii* przewidziano trzy powiązane ze sobą priorytety, którymi są:



Priorytety te łączą najważniejsze aspekty rozwoju społeczno-gospodarczego, a więc: gospodarke, społeczeństwo, infrastrukturę, osadzone w środowisku przyrodniczym oraz pokazują ich wzajemne powiązanie i oddziaływanie na siebie. W świetle uwarunkowań strategicznych nie ma potrzeby dokonywania zmian w priorytetach.

Do wymienionych wyżej priorytetów przypisano cztery cele strategiczne, przy czym każdy z nich powiązany jest przynajmniej z dwoma priorytetami jednocześnie:

- *Wzrost konkurencyjności gospodarki* (priorytet 1 i 2)
- *Wzrost aktywności społecznej* (priorytet 2 i 3)
- *Wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych* (priorytet 1 i 3)
- *Nowoczesna infrastruktura rozwoju* (priorytet 1, 2 i 3)

### **Wzrost konkurencyjności gospodarki**

W ramach tego celu strategicznego przewidziano działania, mające na celu poprawienie innowacyjności i konkurencyjności gospodarki województwa warmińsko-mazurskiego, zwracając szczególną uwagę na wykorzystanie istniejących atutów oraz przekucie ich w przewagi konkurencyjne. Dla osiągnięcia wyżej wymienionego celu skupiono się na wielu obszarach wymagających poprawy – m.in. na rozwinięciu współpracy przedsiębiorców z sektorem B+R, szerszym wykorzystaniu potencjału instytucji otoczenia biznesu (IOB) czy zwiększeniu dostępności instrumentów finansowych dla sektora MSP. Wzrost konkurencyjności gospodarki uzależniono w *Strategii* od postępów w realizacji działań w ramach trzech celów operacyjnych. Szczegółową strukturę celów i kierunków działań przedstawiono poniżej.

<b>CEL STRATEGICZNY 1: WZROST KONKURENCYJNOŚCI GOSPODARKI</b>
<b>Cel operacyjny 1: Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój inteligentnych specjalizacji</b>
<b>Kierunki działań:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Jakość produktów i usług</b></li> <li>2. <b>Sektor naukowy i badawczo-rozwojowy</b></li> <li>3. <b>Inne instytucje otoczenia biznesu</b></li> <li>4. <b>Współpraca</b></li> <li>5. <b>Aktywność promocyjna i wystawiennicza</b></li> <li>6. <b>Monitoring gospodarki województwa</b></li> </ol>
<b>Cel operacyjny 2: Wzrost innowacyjności firm</b>
<b>Kierunki działań:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Firmy</b></li> <li>2. <b>Sektor naukowy i badawczo-rozwojowy</b></li> <li>3. <b>Inne instytucje otoczenia biznesu</b></li> <li>4. <b>Kapitał ludzki</b></li> <li>5. <b>Infrastruktura</b></li> </ol>
<b>Cel operacyjny 3: Wzrost liczby miejsc pracy</b>
<b>Kierunki działań:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Zachęty dla utrzymywania i wzrostu zatrudnienia w firmach</b></li> <li>2. <b>Współpraca przedsiębiorstw z wyższymi uczelniami i szkołami zawodowymi</b></li> <li>3. <b>Infrastruktura służąca rozwojowi przedsiębiorczości</b></li> <li>4. <b>Szkoły i uczelnie</b></li> <li>5. <b>Monitoring rynku pracy i systemu edukacji</b></li> </ol>



## 6. Informacja i promocja

Należy zwrócić uwagę na fakt, że kierunki działania przypisane do celów operacyjnych 1 i 2 dublują się. Zarówno w celu operacyjnym 1, jak i 2 pojawiły się kierunki działań określone jako „sektor naukowy i badawczo-rozwojowy” oraz „inne instytucje otoczenia biznesu”.

Poniżej przedstawiono szczegółową ocenę aktualności poszczególnych zapisów *Strategii* związanych z celem strategicznym nr 1.

CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE	OCENA AKTUALNOŚCI	UZASADNIENIE
<b>Cel strategiczny: Wzrost konkurencyjności gospodarki</b>	Aktualny	Cel strategiczny koresponduje z celem głównym Strategii Europa 2020, zakładającym rozwój inteligentny, a więc idący w kierunku szerszego oparcia procesów gospodarczych na innowacjach i wiedzy. Jest też zgodny z celem SOR, przewidującym trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną. Konkurencyjność regionalnych przedsiębiorców została dość nisko oceniona w ramach badania. Przewagi konkurencyjne firm z regionu budowane są przeważnie w oparciu o niskie koszty pracy. Niewielka część przedsiębiorców inwestuje w nowe technologie lub tworzenie innowacyjnych rozwiązań. W trakcie badania zauważono, że słabo rozwinęła się w regionie kultura innowacyjna. Mając na uwadze te uwarunkowania, istnieje wciąż potrzeba realizacji celu strategicznego 1.
<b>Cel operacyjny 1: Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój inteligentnych specjalizacji</b>	Aktualny	Zalecenia dotyczące inteligentnych specjalizacji nie zostały przedstawione w dokumencie strategicznym <i>Europa 2020</i> , lecz w dokumencie pt. <i>Strategie innowacji krajowych/regionalnych na rzecz inteligentnej specjalizacji (strategie RIS3)</i> . Strategie RIS3 mają na celu realizację pięciu ważnych założeń: 1) ukierunkowanie wsparcia w ramach polityki i inwestycji na kluczowe krajowe lub regionalne wyzwania i potrzeby w celu zapewnienia rozwoju opartego na wiedzy, 2) wykorzystywanie mocnych stron, przewagi konkurencyjnej i potencjału doskonałości każdego kraju/regionu, 3) wspieranie innowacji technologicznej i praktycznej oraz dążenie do stymulowania inwestycji w sektorze prywatnym, 4) pełne zaangażowanie partnerów oraz zachęcanie do innowacji i eksperymentów, 5) oparcie działania IS na faktach i stosowanie odpowiednich systemów monitorowania i oceny. Na podstawie zaleceń unijnych powstały Krajowe Inteligentne Specjalizacje. Obecne uwarunkowania strategiczne nakładają na regiony obowiązek przedsiębiorczego odkrywania potencjałów i wykorzystywania ich do podnoszenia swojej konkurencyjności i innowacyjności. W SOR zakłada się zrównoważony rozwój kraju wykorzystujący indywidualne potencjały endogeniczne poszczególnych terytoriów oraz wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych w oparciu o specjalizacje gospodarcze i nowe nisze rynkowe. W województwie warmińsko-mazurskich zidentyfikowano trzy inteligentne specjalizacje: ekonomię wody, żywność wysokiej jakości oraz drewno i meblarstwo. Przy rozpoznaniu strategicznych obszarów rozwoju brano pod uwagę szereg różnych czynników: m.in. strukturę gospodarki, liczbę podmiotów gospodarczych działających w poszczególnych branżach, szanse rozwojowe poszczególnych branż itp. Ocena, na ile inteligentne specjalizacje wpływają na rozwój konkurencyjności regionu, wymaga szczegółowej diagnozy, która wykracza jednak poza cele badania. Można jedynie stwierdzić, że cel, zakładający rozwój konkurencyjności gospodarki regionalnej poprzez rozwój inteligentnych specjalizacji, wpisuje się w działania podejmowane w innych województwach i jest on aktualny.

<p><b>Cel operacyjny 2: Wzrost innowacyjności firm</b></p>	<p><b>Aktualny</b></p>	<p>Zarówno <i>Strategia Europa 2020</i>, jak i SOR wspierają rozwój innowacyjności przedsiębiorstw, gdyż w innowacjach upatrują źródła przewagi konkurencyjnej firm w dłuższej perspektywie czasowej. SOR zakłada wspieranie dostępu MŚP do kapitału oraz ich inwestycji związanych z wdrażaniem wyników prac badawczo-rozwojowych (w tym MŚP o wysokim potencjale innowacyjnym), a także przewiduje zwiększenie dywersyfikacji instrumentów rynku finansowego wdrażanych na poziomie lokalnym i regionalnym poprzez rozszerzenie sieci ich dystrybucji oraz oferty produktowej, jako dopełnienia wsparcia o charakterze bezzwrotnym realizowanego na poziomie regionalnym. Z uwagi na stosunkowo niski poziom innowacyjności firm z regionu konieczne są działania stymulujące i wzmacniające działalność innowacyjną po stronie biznesu. W ramach SOR zakłada się też rozwój innowacyjnej przedsiębiorczości poprzez wsparcie instytucji otoczenia biznesu (jako realizatorów Platform startowych dla nowych pomysłów). W ramach SOR przewidziano projekt strategiczny pt. Profesjonalne Instytucje Otoczenia Biznesu (IOB), działające na rzecz rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich i w małych miastach - wsparcie procesu rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich i w małych miastach poprzez integrację instytucji otoczenia biznesu posiadających ofertę dla klienta na obszarach wiejskich, ich promocję oraz podwyższenie jakości i efektywności świadczonych usług. Zgodnie z danymi GUS, regionalne firmy reprezentują niski stopień innowacyjności. Średni udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej populacji firm jest najniższy w Polsce i wynosi 9,1 proc. (dane za 2016 rok). Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach na 1 osobę aktywną zawodowo również należą do najniższych w Polsce (388 zł w stosunku do średniej krajowej na poziomie 2 260 zł). Opisana wyżej sytuacja przemawia za tym, aby traktować cel, zakładający wzrost innowacyjności firm, jako cel potrzebny i aktualny.</p>
<p><b>Cel operacyjny 3: Wzrost liczby miejsc pracy</b></p>	<p><b>Częściowo aktualny</b></p>	<p>Obecna koniunktura gospodarcza powodująca zmniejszenie poziomu bezrobocia w Polsce i województwie warmińsko-mazurskim w dużej mierze zniwelowała problem braku pracy. Pomimo faktu, iż Warmia i Mazury mają wyższą od średniej krajowej stopę bezrobocia oraz niektóre części województwa wyróżnia stosunkowo duży poziom bezrobocia, to coraz większym problemem jest znalezienie nowego pracownika – co w badaniach CATI podkreślało wielu przedsiębiorców. Lukę na rynku pracy wypełniają pracownicy ze Wschodu (głównie z Ukrainy). Problemem regionu jest zbyt mało dobrze wynagradzanych i kreatywnych miejsc pracy, szczególnie na obszarach wiejskich, odpowiadających na aspiracje zawodowe ludności, zwłaszcza młodych osób oraz generujących wysoką wartość dodaną dla regionalnej gospodarki.</p>

W ramach oceny aktualności pierwszego celu strategicznego i przypisanych do niego celów operacyjnych ustalono, że cel strategiczny jest aktualny. Dwa cele operacyjne (1 i 2) są również aktualne, natomiast ostatni cel operacyjny jest częściowo aktualny ze względu na procesy rynkowe, które przekształciły rynek pracy z rynku pracodawcy w rynek pracownika i tym samym w dużej mierze zniwelowały problem braku pracy. Nadal konieczne jest prowadzenie procesów rozwojowych w kierunku tworzenia nowych miejsc pracy, natomiast szczególnie ważne jest to, aby były one na tyle atrakcyjne, żeby mogły zatrzymać lub przynajmniej istotnie ograniczyć odpływ migracyjny mieszkańców województwa. Proponuje się modyfikację nazwy celu operacyjnego. Nowa nazwa mogłaby przyjąć następującą formę: „Tworzenie wysokiej jakości miejsc pracy”. W ramach tego celu ujęte byłyby działania zmierzające do kreowania popytu na dobrze płatne, wymagające kwalifikacji miejsca pracy (np. przyciąganie zewnętrznych inwestorów, rozwój branży BPO/SSC w regionie).

### Wzrost aktywności społecznej

Drugi cel strategiczny zawarty w analizowanym dokumencie dotyczy wzrostu aktywności społecznej, przez co rozumie się działania mające na celu wsparcie rozwoju społecznego, stymulowanie inicjatyw społecznych i wykorzystanie kapitału społecznego do realizowania przedsięwzięć pozytywnie wpływających na rozwój regionalny. Przy tym celu strategicznym kładzie się nacisk zarówno na wsparcie organizacji pozarządowych i włączenie ich w proces tworzenia polityk publicznych, dostosowywanie instytucji publicznych do potrzeb mieszkańców, jak również na tworzenie infrastruktury pod kątem rozwijania różnego rodzaju aktywności społecznych. Dookreśleniem celu strategicznego są dwa cele operacyjne. Szczegółową strukturę celów i kierunków działań przedstawiono poniżej.

<b>CEL STRATEGICZNY 2: WZROST AKTYWNOŚCI SPOŁECZNEJ</b>	
<b>Cel operacyjny 1: Rozwój kapitału społecznego</b>	
<b>Kierunki działań:</b>	
1.	<b>Aktywni mieszkańcy</b>
2.	<b>Organizacje pozarządowe</b>
3.	<b>Instytucje publiczne</b>
4.	<b>Współpraca</b>
5.	<b>Informacja i promocja</b>
<b>Cel operacyjny 2: Wzrost dostępności i jakości usług publicznych</b>	
<b>Kierunki działań:</b>	
1.	<b>Edukacja</b>
2.	<b>Opieka zdrowotna</b>
3.	<b>Profilaktyka i wsparcie potrzebujących</b>
4.	<b>Instytucje kultury i organizacje pozarządowe</b>
5.	<b>Infrastruktura</b>
6.	<b>Policja, straż pożarna, straż graniczna, inspekcja transportu drogowego</b>
7.	<b>Koordynacja</b>
8.	<b>Monitoring</b>
9.	<b>Informacja i promocja</b>

Poniżej przedstawiono szczegółową ocenę aktualności poszczególnych zapisów *Strategii* związanych z celem strategicznym nr 2.



CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE	OCENA AKTUALNOŚCI	UZASADNIENIE
<b>Cel strategiczny: Wzrost aktywności społecznej</b>	Aktualny	<p><i>Strategia Europa 2020</i> kładzie ogromny nacisk na kwestię włączenia społecznego. Poprzez włączenie społeczne rozumie się wzmocnienie pozycji obywateli poprzez zapewnienie wysokiego poziomu zatrudnienia, rozwój kompetencji i kwalifikacji, niwelowanie zjawiska ubóstwa. Warunkiem włączenia społecznego jest także zwiększanie aktywności wśród różnych grup społecznych, zwłaszcza tych, które są z różnych powodów narażone na wykluczenie (np. seniorzy). W SOR kształtowanie postaw sprzyjających kooperacji, kreatywności oraz komunikacji, zwiększenie partycypacji społecznej i wpływu obywateli na życie publiczne są uważane za czynniki, od których zależy powodzenie działań rozwojowych.</p>
<b>Cel operacyjny: Rozwój kapitału społecznego</b>	Aktualny	<p>W <i>Strategii Europa 2020</i> nie pojawia się co prawda określenie „kapitał społeczny” natomiast przytacza się wiele celów, które są jednoznacznie związane z rozwojem kapitału ludzkiego, m.in.: zwiększenia poziomu zatrudnienia, rozwój umiejętności, kwalifikacji, podniesienie poziomu wykształcenia, ale też zmniejszenie nierówności w obszarze zdrowia. W SOR kapitał ludzki traktowany jest jako kluczowy czynnik sprzyjający modernizacji gospodarki i społeczeństwa. Ponadto, w obszarach wpływających na osiągnięcie celów SOR wymieniono m.in. kapitał ludzki i społeczny. W <i>Strategii</i> uznano za kluczowe pomnażanie i wykorzystywanie potencjału wiedzy, umiejętności i kreatywności, które pozwalają na realizację aspiracji zawodowych, umożliwiają adaptację do ciągle pojawiających się zmian w gospodarce oraz są niezbędne dla tworzenia nowych, innowacyjnych rozwiązań. Ponadto w SOR zawarto działanie prowadzące do zwiększenia udziału kapitału społecznego (w tym organizacji społeczeństwa obywatelskiego) w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju.</p>
<b>Cel operacyjny: Wzrost dostępności i jakości usług publicznych</b>	Aktualny	<p>Zarówno na poziomie zapisów unijnych, jak i krajowych, uznano potrzebę zwiększania dostępności i jakości usług publicznych w kluczowych sferach życia, począwszy od edukacji, poprzez ochronę zdrowia, kończąc na bezpieczeństwie. W SOR przewidziano m.in. poprawę stanu zdrowia obywateli oraz efektywności systemu opieki zdrowotnej, poprawę dostępności do usług, w tym społecznych i zdrowotnych, zwiększenie sprawności funkcjonowania instytucji państwa, w tym administracji; budowę i rozwój e-administracji oraz wsparcie grup zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem oraz zapewnienie spójności działań na rzecz integracji społecznej. Kwestia zwiększenia dostępności usług publicznych w woj. warmińsko-mazurskim jest szczególnie potrzebna, gdyż w wielu obszarach widać pewne opóźnienia w stosunku do reszty kraju. Na 1 tys. dzieci w wieku 3-5 lat 746 objętych jest wychowaniem przedszkolnym. Jest to jednocześnie najniższy wynik w kraju. Podobnie przedstawia się sytuacja w odniesieniu do dzieci do lat 3 przebywających w żłobkach i klubach dziecięcych (średnia krajowa wynosi 86 na 1 tys. dzieci, przy wyniku 57 w regionie). Również pod względem dostępu do opieki zdrowotnej sytuacja w regionie jest nieco gorsza w relacji do średniej</p>

krajowej. Liczba lekarzy pracujących według podstawowego miejsca pracy na 10 tys. ludności wyniosła 24 dla kraju i 22 w województwie warmińsko-mazurskim. Uwarunkowania te przemawiają za aktualnością celu związanego z poprawą dostępności i jakości usług publicznych.

W ramach oceny aktualności drugiego celu strategicznego i przypisanych doń celów operacyjnych ustalono, że zmiana uwarunkowań strategicznych i społecznych nie wpłynęła na dezaktualizację zapisów Strategii i wszystkie przeanalizowane cele pozostają aktualne.

### **Wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych**

Trzeci cel strategiczny zakłada rozwój powiązań sieciowych, łączących samorząd województwa warmińsko-mazurskiego zarówno z partnerami zewnętrznymi (np. innymi regionami), jak również z różnego rodzaju interesariuszami (m.in. inwestorami, mieszkańcami, przedsiębiorcami itp.). W ramach realizacji tego celu zaplanowano dwukierunkowe działania. Z jednej strony, poprawę funkcjonowania samej administracji (wyższa jakość działania, lepsze zarządzanie, implementacja modelu e-administracji). Z drugiej zaś, intensyfikację relacji z regionami z Polski i krajów sąsiadujących z Polską (np. z krajów bałtyckich lub obwodu kaliningradzkiego).

Dookreśleniem celu strategicznego są dwa cele operacyjne. Szczegółową strukturę celów i kierunków działań przedstawiono poniżej.

<b>CEL STRATEGICZNY 3: WZROST LICZBY I JAKOŚCI POWIĄZAŃ SIECIOWYCH</b>	
<b>Cel operacyjny 1: Doskonalenie administracji</b>	
<b>Kierunki działań:</b>	
1.	<b>E-administracja</b>
2.	<b>Zarządzanie strategiczne</b>
3.	<b>Jakość funkcjonowania administracji</b>
4.	<b>Współpraca</b>
5.	<b>System pozyskiwania inwestorów zewnętrznych</b>
6.	<b>Wizerunek administracji</b>
<b>Cel operacyjny 2: Intensyfikacja współpracy międzyregionalnej</b>	
<b>Kierunki działań:</b>	
1.	<b>Współpraca z regionami bałtyckimi</b>
2.	<b>Współpraca z regionami sąsiadującymi z Warmią i Mazurami oraz w ramach realizacji Strategii Rozwoju Polski Wschodniej</b>
3.	<b>Współpraca z województwem mazowieckim, w tym z Warszawą</b>
4.	<b>Współpraca z obwodem kaliningradzkim Federacji Rosyjskiej</b>
5.	<b>Współpraca z innymi regionami partnerskimi</b>

Szczegółową ocenę aktualności poszczególnych zapisów *Strategii* związanych z celem strategicznym nr 3 przedstawiono poniżej:

CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE	OCENA AKTUALNOŚCI	UZASADNIENIE
<b>Cel strategiczny: Wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych</b>	Aktualny	Współczesna administracja, w tym administracja samorządowa ma do wykonania szereg bardzo ważnych zadań. Jednocześnie wymagania wobec niej rosną, ponieważ oczekuje się od niej nie tylko skutecznego rozwiązywania problemów publicznych, ale również robienia tego w efektywny sposób. W związku z wymogami, administracja przechodzi szereg głębokich zmian (profesjonalizacja, wdrażanie podejścia projektowego, podnoszenie standardów działania, nacisk na zarządzanie strategiczne, transparentność itp.). Ponadto, skuteczność interwencji publicznej zależy coraz częściej od umiejętności administracji do nawiązywania współpracy z partnerami zewnętrznymi (biznes, NGO's, społeczeństwo obywatelskie) i wykorzystywania jej do rozwiązywania zidentyfikowanych problemów. W SOR dostrzeżono konieczność zwiększenia sprawności funkcjonowania instytucji publicznych poprzez m.in. poprawę procesów zarządzania w administracji, wprowadzenie „kultury” pracy projektowej czy wprowadzenie generalnych kryteriów oceny skuteczności i efektywności instytucji publicznych. Jednocześnie zwrócono w SOR uwagę na konieczność wzmocnienia strategicznej koordynacji i zarządzania politykami publicznymi. Województwo warmińsko-mazurskie posiada korzystne położenie geograficzne, które pozwala na rozwój liczby i jakości powiązań z partnerami zagranicznymi. Potencjał współpracy z obwodem kaliningradzkim jest nadal nie do końca wykorzystany (z powodu napięć politycznych między Polską a Federacją Rosyjską). Perspektywnym kierunkiem rozwoju jest kierunek skandynawski. Istnieją też szerokie możliwości współpracy z partnerami litewskimi, łotewskimi i estońskimi.
<b>Cel operacyjny: Doskonalenie administracji</b>	Aktualny	W SOR traktuje się administrację jak organizację uczącą się, która musi doskonalić się, podnosić swoją sprawność, wykrywać słabości, wzmocniać swoje atuty i monitorować efekty swojego działania. Cel operacyjny przewidziany w strategii regionalnej wpisuje się w aktualne uwarunkowania krajowe i jest zgodny z zapisami SOR.
<b>Cel operacyjny: Intensyfikacja współpracy międzyregionalnej</b>	Aktualny	SOR postrzega rozwój współpracy transgranicznej jako szansę na zwiększenie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, zwiększenie eksportu polskich produktów i poprawę kondycji ekonomicznej firm. Z uwagi na położenie Warmii i Mazur (w sąsiedztwie z obwodem kaliningradzkim, basenem Morza Bałtyckiego, bliskość granicy z Litwą ) i sąsiedowanie z czterema województwami (kujawsko-pomorskim, mazowieckim, podlaskim i pomorskim), a także jako jedno z województw makroregionu Polski Wschodniej warmińsko-mazurskie ma ogromne możliwości w zakresie nawiązywania współpracy międzyregionalnej i transgranicznej. Województwo warmińsko-mazurskie, z uwagi na położenie geograficzne, może silnie korzystać ze współpracy nie tylko z obwodem kaliningradzkim, ale również z regionami państw skandynawskich oraz Litwy, Łotwy i Estonii.



W ramach oceny aktualności trzeciego celu strategicznego i przypisanych do niego celów operacyjnych ustalono, że po upływie pięciu lat od czasu ostatniej aktualizacji *Strategii* województwa warmińsko-mazurskiego, zapisy *Strategii* są w dalszym ciągu aktualne i odpowiadają obecnym warunkom strategicznym i społeczno-gospodarczym.

### Nowoczesna infrastruktura rozwoju

Ostatni cel wymieniony w *Strategii* dotyczy rozbudowy nowoczesnej infrastruktury rozwoju. Infrastruktura ta obejmuje sieci: teleinformatyczną, drogową, kolejową, lotniczą, transport wodny, gazową, energetyczną, ciepłowniczą. Rozwój wymienionych wyżej sieci ma służyć poprawie dostępności komunikacyjnej regionu, zwiększeniu spójności wewnątrzregionalnej, poprawie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej oraz podniesieniu jakości życia mieszkańców.

Dla opisywanego celu strategicznego zadedykowano trzy cele operacyjne. Szczegółową strukturę celów i kierunków działań przedstawiono poniżej.

<b>CEL STRATEGICZNY 4: NOWOCZESNA INFRASTRUKTURA ROZWOJU</b>	
<b>Cel operacyjny 1: Zwiększenie zewnętrznej dostępności komunikacyjnej oraz wewnętrznej spójności</b>	
<b>Kierunki działań:</b>	
1.	<b>Infrastruktura teleinformatyczna</b>
2.	<b>Inwestycje drogowe</b>
3.	<b>Infrastruktura kolejowa</b>
4.	<b>Transport lotniczy</b>
5.	<b>Komunikacja i transport wodny</b>
6.	<b>Infrastruktura graniczna</b>
7.	<b>Zintegrowany transport publiczny w ośrodkach miejskich, w szczególności w największych miastach</b>
8.	<b>Regionu (Olsztyn, Elbląg i Ełk)</b>
<b>Cel operacyjny 2: Dostosowana do potrzeb sieć nośników energii</b>	
<b>Kierunki działań:</b>	
1.	<b>Sieć gazowa</b>
2.	<b>Sieć energetyczna</b>
3.	<b>Sieć ciepłownicza</b>
4.	<b>Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii i węglowodorów łupkowych</b>
<b>Cel operacyjny 3: Poprawa jakości i ochrona środowiska przyrodniczego</b>	
<b>Kierunki działań:</b>	
1.	<b>Zapewnienie ochrony i racjonalnego użytkowania zasobów naturalnych</b>
2.	<b>Poprawa jakości środowiska i bezpieczeństwa ekologicznego</b>

Ocenę aktualności zapisów *Strategii* przedstawiono poniżej:

CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE	OCENA AKTUALNOŚCI	UZASADNIENIE
<b>Cel strategiczny: Nowoczesna infrastruktura rozwoju</b>	Aktualny	Pomimo faktu, iż województwo na przestrzeni ostatnich kilku lat wykonało znaczący postęp w zakresie tworzenia infrastruktury rozwoju nadal konieczne są kolejne inwestycje, które ukierunkowane będą na rozbudowę dróg szybkiego ruchu, poprawę stanu dróg gminnych, powiatowych i wojewódzkich, kontynuację inwestycji w modernizację sieci kolejowej i taboru, ale też wspomaganie rozwoju i modernizacji infrastruktury teleinformatycznej i telekomunikacyjnej, w szczególności na obszarach wiejskich. SOR zawiera zapisy odnoszące się do infrastruktury, w których udzielono poparcia dla planów zakładających rozwój sieci transportowych, teletechnicznych itp.
<b>Cel operacyjny: Zwiększenie zewnętrznej dostępności komunikacyjnej oraz wewnętrznej spójności</b>	Aktualny	SOR zapowiedziano budowę zintegrowanej, wzajemnie powiązanej sieci transportowej służącej konkurencyjnej gospodarce. W planach zawartych w SOR przewidziano: dokończenie budowy najważniejszych ciągów dróg ekspresowych i autostrad oraz obwodnic, a także realizację działań inwestycyjnych poprawiających bezpieczeństwo ruchu drogowego. Ponadto za istotny cel uznano powiązanie lokalnych i regionalnych ośrodków gospodarczych z aglomeracjami, głównymi miastami oraz ich obszarem funkcjonalnym z wykorzystaniem transportu drogowego i kolejowego. Z uwagi na stosunkowo słabą dostępność komunikacyjną regionu oraz przeciętny stopień rozwinięcia dobrej jakości dróg i kolei cel operacyjny pozostaje aktualny.
<b>Cel operacyjny: Dostosowana do potrzeb sieć nośników energii</b>	Aktualny	Rozwój sieci nośników energii stanowi element budowania spójności wewnątrz regionu. Od dostępu do sieci uzbrojenia zależy zarówno poziom rozwoju gospodarczego (liczba inwestycji, atrakcyjność inwestycyjna danego terenu), jak również poziom życia mieszkańców. W tym aspekcie nadal konieczne są inwestycje w regionie, zwłaszcza na terenach mniej rozwiniętych w sensie społeczno-gospodarczym.
<b>Cel operacyjny: Poprawa jakości i ochrona środowiska przyrodniczego</b>	Aktualny	Kwestia poprawy jakości i ochrony środowiska stała się priorytetem na poziomie unijnym, jak i krajowym. W <i>Strategii Europa 2020</i> wskazuje się na potrzebę ograniczenia negatywnego wpływu gospodarek państw członkowskich na środowisko naturalne. Również w SOR podkreśla się potrzebę odpowiedzialnego wykorzystywania zasobów środowiska. W dokumencie tym wsparto proces przechodzenia polskiej gospodarki na model gospodarki niskoemisyjnej, która w większym stopniu wykorzystuje odnawialne źródła energii i generuje mniej zanieczyszczeń do środowiska.

W ramach oceny aktualności ostatniego celu strategicznego i przypisanych do niego celów operacyjnych ustalono, że wszystkie zapisy *Strategii* są nadal aktualne w świetle obecnych warunków strategicznych i społeczno-gospodarczych.

### Kierunki działań

Analizę aktualności kierunków działań należy rozpocząć od uwagi ogólnej, iż sama konstrukcja kierunków działań przyjęta w *Strategii* nie do końca spełnia swoją rolę. Kierunki działań mają na celu dookreślenie, w jaki sposób realizowane będą cele operacyjne. Przy formułowaniu kierunków działań potrzebna jest selekcja (przyjęcie tych kierunków działań, które uznaje się za ważne i odrzucenie tych mało istotnych) oraz syntetyczność (z treści kierunku działania powinno wynikać jakie konkretnie działania mają zostać podjęte). Kierunki działań przyjęte w *Strategii* mają charakter obszarowy (skupiają się na obszarach, w ramach których potrzebne jest podjęcie działań) i utrzymane są na wysokim stopniu ogólności. Ich dookreśleniem są możliwe sposoby działania, za pomocą których kierunek działania może zostać zrealizowany. Takie rozwiązanie jest za mało czytelne. Ponadto, nie określa dokładnie, co jest priorytetem, a co ma charakter drugorzędny w kontekście realizacji celów *Strategii*. Treści zaprezentowane w ramach kierunków działań bardziej odpowiadają terminowi „obszary działania”, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w treści *Strategii*.

Przechodząc do oceny kierunków działań przypisanych do pierwszego celu strategicznego należy zauważyć, że wymienione kierunki działań (np. „Inne instytucje otoczeniu biznesu” oraz „Sektor naukowy i badawczo-rozwojowy”) dwukrotnie powtórzyły się (w celu operacyjnym 1 i 2). Treści zawarte w powtarzających się kierunkach działań są nieco inne. Wpisane do celu strategicznego 1 kierunki działań charakteryzują się aktualnością.

Podobnie jak w przypadku celu strategicznego 1, tak i w kontekście celu strategicznego 2 mamy do czynienia z powtarzającymi się kierunkami działań. Dla przykładu „informacja i promocja” pojawia się przy celu operacyjnym 2.1 i 2.2. Podobna sytuacja ma miejsce w odniesieniu do organizacji pozarządowych. Należy uporządkować kierunki działań w taki sposób, aby struktura kierunków działań tworzyła spójną całość.

Kierunki działań wpisane do celu strategicznego 2 są nadal aktualne w świetle uwarunkowań strategicznych i społeczno-rozwojowych.

W kontekście celu strategicznego nr 3 wszystkie zapisy są aktualne i nie wymagają korekt lub aktualizacji.

Natomiast w kontekście ostatniego celu strategicznego, część kierunków działań została już zrealizowana i nie ma potrzeby, aby z zaktualizowanym dokumencie strategicznym nadal się znajdowały. Dla przykładu: po zakończeniu inwestycji związanej z oddaniem portu lotniczego w Szymanach, wymienione w *Strategii* działanie, odnoszące się do transportu lotniczego przestało być aktualne. Warto natomiast rozważyć dodanie kierunku działania związanego z dalszym rozwojem lotniska w Szymanach (np. rozwojem terminalu cargo). Należy również ocenić stan realizacji poszczególnych inwestycji w infrastrukturę drogową i kolejową w celu określenia, czy zaplanowane w *Strategii* działania są nadal aktualne.

## OCENA AKTUALNOŚCI ANALIZY SWOT

W wyniku przeprowadzenia badań jakościowych (indywidualne wywiady pogłębione z pracownikami instytucji zaangażowanych w realizację *Strategii* oraz zogniskowany wywiad pogłębiony z ekspertami z sektora naukowego), zgromadzono materiał pozwalający na dokonanie kompleksowej oceny analizy SWOT, opracowanej w 2013 roku. Jej celem miało być określenie mocnych i słabych stron regionu oraz wskazanie możliwych szans rozwojowych i zagrożeń. Na potrzeby aktualizacji dokumentu strategicznego, oceniono aktualność poszczególnych zapisów i przeanalizowano możliwość dodania nowych szans i zagrożeń, nie ujętych we wcześniejszej wersji *Strategii*.

Struktura analizy SWOT została opracowana w podziale na mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia osobno dla każdego z trzech priorytetów (*Konkurencyjna gospodarka; Otwarte społeczeństwo; Nowoczesne sieci*). W tym samym układzie, dokonano oceny aktualności zawartych zapisów.

ANALIZA SWOT		
	MOCNE STRONY	OCENA AKTUALNOŚCI
Konkurencyjna gospodarka	Wyjątkowe w skali kraju zasoby wód powierzchniowych dające szansę rozwoju nowoczesnych technologii i innowacji związanych z wodą (potencjał dla „inteligentnej specjalizacji)	<b>Aktualny.</b> Województwo posiada unikatowe w skali kraju zasoby wód powierzchniowych. Wody powierzchniowe stanowią 6,3 proc. powierzchni województwa, co stanowi 18,2 proc. ogólnej powierzchni wód w kraju. Na bazie uwarunkowań naturalnych, województwo określiło Ekonomię wody jako jeden z obszarów inteligentnych specjalizacji.
	Sektory o dużym potencjale dla „inteligentnej specjalizacji”: produkcja rolno-spożywcza; przemysł drzewno-meblarski; produkcja maszyn i urządzeń (w tym statki i łodzie), turystyka	<b>Aktualny.</b> Sektory te rzeczywiście przedstawiają wyższy poziom rozwoju na terenie województwa warmińsko-mazurskiego i można je uważać za obszary specjalizacji regionalnej. Liczba zarejestrowanych w województwie podmiotów w inteligentnej specjalizacji Ekonomia wody wynosi ok. 4 tys., co stanowi 3 proc. firm w regionie <sup>14</sup> . W ramach specjalizacji Żywność wysokiej jakości działa ok. 5,4 tys. firm, co stanowi 4 proc. wszystkich podmiotów <sup>15</sup> . W ostatniej specjalizacji (Drewno i meblarstwo) mieści 5,7 tys. firm, z czego najliczniejsza jest grupa leśnictwa i pozyskiwania drewna, produkcji wyrobów z drewna oraz produkcji mebli <sup>16</sup> .
	Dobre warunki dla wzmacniania konkurencyjności produkcji rolnej (intensywnej i wielofunkcyjnej) w postaci: warunków środowiskowych, doświadczenia w produkcji rolnej, zaplecza naukowo-badawczego i rozwiniętego przemysłu spożywczego	<b>Aktualny.</b> Warunki do rozwijania produkcji rolnej na terenie województwa są dobre i wywierają pozytywny wpływ. Użytki rolne stanowią 46,3 proc. powierzchni województwa (w tym grunty orne 33,4 proc., łąki 7,5 proc., pastwiska 7,5 proc., sady 0,1 proc.). W rolnictwie zatrudnionych jest 16 proc. pracujących (dane za 2016 r.). W regionie działa m.in. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie (Centrum Nutri-Bio-Chemiczne, Centrum Badań i Rozwoju Mleczarstwa), Instytut Rybactwa Śródlądowego im. S. Sakowicza w Olsztynie, Instytut Rozrodu Zwierząt i Badań Żywności PAN.

<sup>14</sup> Badanie potencjału innowacyjnego i rozwojowego przedsiębiorstw funkcjonujących w obszarze inteligentnych specjalizacji województwa warmińsko-mazurskiego Ekonomia wody – raport końcowy, Warszawa 2015, s. 13.

<sup>15</sup> Badanie potencjału innowacyjnego i rozwojowego przedsiębiorstw funkcjonujących w obszarze inteligentnych specjalizacji województwa warmińsko-mazurskiego Żywność wysokiej jakości – raport końcowy, Warszawa 2015, s. 13.

<sup>16</sup> Badanie potencjału innowacyjnego i rozwojowego przedsiębiorstw funkcjonujących w obszarze inteligentnych specjalizacji województwa warmińsko-mazurskiego Drewno i meblarstwo – raport końcowy, Warszawa 2015, s. 16.

	<p>Szkoły wyższe (instytuty i wydziały osiągające renomę krajową i zagraniczną Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego; Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu oraz Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie – jedyna tego typu instytucja w Polsce), Instytut Rybactwa Śródlądowego oraz Instytut Rozrodu Zwierząt i Badań Żywności Polskiej Akademii Nauk</p>	<p><b>Częściowo aktualny.</b> Stopień rozwoju sektora naukowego na Warmii i Mazurach w porównaniu z innymi regionami wypada przeciętnie. Aktywność naukowa jednostek regionalnych (mierzona liczbą uzyskanych patentów, zrealizowanych grantów z NCN lub NCBR) jest stosunkowo niska.</p>
	<p>Obecność dużych i rozpoznawalnych firm krajowych i zagranicznych</p>	<p><b>Aktualny.</b> Na terenie województwa zlokalizowana jest stosunkowo niewielka liczba dużych i rozpoznawalnych firm krajowych i zagranicznych. Do najważniejszych należą: Michelin Polska, Grupa Kapitałowa DBK, Indykpol SA, Szynaka Meble, Serwistał, IKEA Industry itd. Tylko nieliczne mają jednak status rozpoznawalnych w skali krajowej i europejskiej.</p>
	<p>Doświadczenie przedsiębiorstw w stosowaniu nowoczesnych technologii i wdrażaniu innowacji</p>	<p><b>Nieaktualny.</b> Z danych GUS wynika, iż niewielka część firm z regionu wdraża innowacje i prowadzi działalność B+R.</p>
	<p>Silna orientacja władz Olsztyna, Elbląga i Ełku na wspieranie gospodarki opartej na wiedzy (parki technologiczne, współpraca z uczelniami)</p>	<p><b>Aktualny.</b> Kwestia rozwoju gospodarki opartej na wiedzy stanowi priorytet władz samorządowych.</p>
	<p>Potencjał dla rozwoju: ICT, usług medycznych</p>	<p><b>Aktualny.</b> Region ma warunki do tego, aby przyciągać podmioty z branży medycznej lub ICT.</p>
	<p>Wolne tereny inwestycyjne – zarówno dla przemysłu – najlepiej nowoczesnego, jak i rolnictwa</p>	<p><b>Aktualny.</b> Dostępność terenów inwestycyjnych stanowi jeden z atutów województwa.</p>
	<p>Regionalne Centrum Obsługi Inwestora funkcjonujące w sieci ogólnopolskiej</p>	<p><b>Aktualny.</b> W regionie istotnie poprawiono proces obsługi inwestora, co zostało potwierdzone tym, iż COIE został certyfikowanym partnerem Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu (PAIH).</p>
	<p>Obszary przyrodnicze prawnie chronione oraz zabytki</p>	<p><b>Aktualny.</b> Region posiada obszary prawnie chronione oraz zabytki. Aczkolwiek aspekt ten nie powinien być podnoszony w kontekście priorytetu Konkurencyjna gospodarka.</p>
	<p>Potencjał do rozwoju Odnawialnych Źródeł Energii</p>	<p><b>Aktualny.</b> Region posiada potencjał do rozwoju OZE.</p>
	<p>Czyste i bioróżnorodne środowisko przyrodnicze</p>	<p><b>Aktualny.</b> Środowisko przyrodnicze województwa charakteryzuje się wysoką różnorodnością biologiczną oraz niskim poziomem skażenia.</p>
<p>Otwarte społeczeństwo</p>	<p>Aktywność zawodowa relatywnie dużej części mieszkańców</p>	<p><b>Częściowo aktualny.</b> Współczynnik aktywności zawodowej mieszkańców województwa wyniósł 53,7 proc. na koniec I kwartału 2018 roku (62,5 proc. wśród mężczyzn i 45,5 proc. wśród kobiet). Trzeba jednak zwrócić uwagę na fakt, że poziom aktywności zawodowej w województwie warmińsko-mazurskim należy do najniższych w kraju. Ponadto, w ciągu ostatnich dwóch lat zaobserwowano spadek aktywności zawodowej w grupie kobiet, co jest związane z efektami realizacji rządowego programu Rodzina 500 plus.</p>
	<p>Wciąż korzystna struktura wiekowa ludności (duży udział młodych)</p>	<p><b>Częściowo aktualny.</b> Na tle kraju struktura wiekowa ludności w regionie nadal prezentuje się korzystnie, choć zachodzące zmiany demograficzne powodują wzrost udziału ludności w wieku poprodukcyjnym.</p>
	<p>Uczelnie wyższe oraz kompetencje regionu w edukacji ekologicznej</p>	<p><b>Aktualny.</b> Z uwagi na uwarunkowania przyrodnicze i wpływ środowiska na poziom rozwoju gospodarczego regionu (np. poprzez turystykę), w regionie zwraca się uwagę na kwestie ekologiczne.</p>
	<p>Wysoki poziom bezpieczeństwa publicznego</p>	<p><b>Aktualny.</b> Region cechuje się wysokim poziomem bezpieczeństwa publicznego.</p>

	Wysokie nasycenie organizacjami społecznymi oraz bardzo wysoka aktywność części organizacji	<b>Częściowo aktualny.</b> W regionie działa wiele organizacji pozarządowych, ale tylko nieliczne wnoszą istotny wkład w pobudzenie życia społecznego i kulturalnego w regionie.
	Wysoka aktywność sportowo-rekreacyjna mieszkańców świadcząca o popycie wewnętrznym na usługi związane ze zdrowym trybem życia	<b>Aktualny.</b> Aktywny tryb życia upowszechnia się wśród mieszkańców regionu i staje się coraz bardziej popularny.
	Bogactwo kulturowe i etniczne, w tym różnorodność narodowa i etniczna	<b>Aktualny.</b> Region cechuje się zróżnicowaniem kulturowo-etnicznym.
<b>Nowoczesne sieci</b>	Równomierne rozmieszczenie sieci miast o funkcjach ponadlokalnych	<b>Aktualny.</b> W układzie sieci miast o funkcjach ponadlokalnych nie doszło do zmian.
	Dobra dostępność komunikacyjna środkowej i zachodniej części województwa w perspektywie kilku lat	<b>Aktualny.</b> Na przestrzeni ostatnich pięciu lat istotnie wzrosła dostępność komunikacyjna środkowej i zachodniej części województwa.
	Dobre doświadczenia współpracy z regionami partnerskimi oraz udział w licznych krajowych i międzynarodowych organizacjach i projektach	<b>Aktualny.</b> Region prowadzi współpracę międzyregionalną na różnych płaszczynach z partnerami krajowymi i zagranicznymi.

W mocnych stronach regionu w podziale na trzy priorytety, wyróżniono w sumie dwadzieścia trzy atuty, z czego ponad połowa (trzyście zapisów) dotyczyła obszaru *Konkurencyjna gospodarka*, siedem *Otwartego społeczeństwa*, a najmniej, bo tylko trzy *Nowoczesnych sieci*. Zdecydowana większość zapisów pozostaje aktualna. Trzy zapisy oceniono jako częściowo aktualne (potencjał szkół wyższych, aktywność zawodowa relatywnie dużej części mieszkańców i struktura wiekowa społeczeństwa). Natomiast jeden zdezaktualizował się (doświadczenie firm w wdrażaniu innowacji).

W ramach badań jakościowych podjęto próbę zidentyfikowania nowych mocnych stron regionu.

Do priorytetu *Konkurencyjna gospodarka* zaleca się dodać następujący zapis:

- Potencjał do przyciągania inwestorów z branży *Business Process Outsourcing* (BPO) i *Shared Service Center* (SSC), zajmujących się realizacją szeroko rozumianych procesów biznesowych dla klientów korporacyjnych.  
Uzasadnienie: międzynarodowa firma doradcza z branży nieruchomości Jones Lang LaSalle oceniła Olsztyn jako jeden ze wschodzących rynków biurowych w Polsce, który ma szansę przyciągać inwestorów z tej branży<sup>17</sup>. Atutami są: dostęp do wykształconych pracowników, dynamicznie rozwijająca się infrastruktura drogowa i biurowa, otwartość lokalnych władz upatrujących w sektorze usług dla biznesu motoru rozwoju miasta i regionu, a także atrakcyjne stawki czynszów za nowoczesną powierzchnię biurową.

Do priorytetu *Otwarte społeczeństwo* nie zaproponowano nowego zapisu.

Do priorytetu *Nowoczesne sieci* zaleca się dodać następujący zapis:

- Połączenie lotnicze z regionem.  
Uzasadnienie: w 2016 roku uruchomiono port lotniczy w Szymanach. Ostatnie dwa lata pokazały, że popyt na usługi transportu lotniczego w regionie wykazuje tendencje wzrostowe, co pozytywnie wpływa na rozwój portu.

<sup>17</sup> JLL, Polska: Nowe Lokalizacje Biurowe, 2014.

ANALIZA SWOT		
	SŁABE STRONY	OCENA AKTUALNOŚCI
Konkurencyjna gospodarka	Braki wyspecjalizowanej kadry w przedsiębiorstwach	<b>Częściowo aktualny.</b> Część firm z regionu zaczyna stawiać na profesjonalizację kadry. Jednocześnie trzeba zauważyć, że 32 proc. przebadanych firm twierdzi, iż poważnym problemem jest dostęp do wykwalifikowanej kadry, spełniającej wymagania na danym stanowisku pracy.
	Niska konkurencyjność firm, w tym słaby eksport	<b>Aktualny.</b> Na tle firm z innych regionów Polski, przedsiębiorstwa z województwa warmińsko-mazurskiego nadal cechują się relatywnie niską konkurencyjnością, w tym słabym eksportem.
	Najniższe w kraju nakłady inwestycyjne firm mikro	<b>Nieaktualny.</b> Firmy z regionu są co prawda mało aktywne w prowadzeniu działalności inwestycyjnej w związku z czym ponoszone przez nie nakłady finansowe nie są wysokie. Natomiast nie są one najniższe w skali kraju. Zgodnie z danymi GUS z końca 2016 roku, niższe nakłady wykazały firmy z Opolszczyzny i województw świętokrzyskiego i lubuskiego.
	Bardzo niskie wskaźniki przedsiębiorczości	<b>Częściowo aktualny.</b> Wskaźniki przedsiębiorczości nadal nie są wysokie na terenie Warmii i Mazur, ale wykazują one w ostatnich latach tendencje wzrostowe. Gorsze wskaźniki przedsiębiorczości mają trzy województwa: lubelskie, podkarpackie i podlaskie.
	Niskie nakłady na B+R, szczególnie ze strony przedsiębiorstw	<b>Aktualny.</b> Nakłady na działalność badawczo-rozwojową są niewielkie i istotnie odbiegają od poziomów notowanych w innych województwach.
	Mała aktywność patentowa przedsiębiorców, a także niewystarczające zaplecze badawczo-rozwojowe w firmach	<b>Aktualny.</b> Firmy z regionu są mało innowacyjne i przekłada się to na niską aktywność patentową.
	Rzadkie przykłady współpracy na linii biznes – biznes; biznes – instytucje otoczenia; biznes – nauka	<b>Aktualny.</b> Niewielka część podmiotów gospodarczych korzysta ze wsparcia jednostek B+R oraz IOB.
	Płytka rynek pracy o niekorzystnej strukturze branżowej (niska podaż ofert pracy)	<b>Częściowo aktualny.</b> Stopniowo przekształca się regionalny rynek pracy. Oferty pracy różnicują się pod względem branżowym. Podaż ofert pracy istotnie wzrosła w porównaniu ze stanem z 2013 roku.
	Braki instytucjonalne i podaży usług dla biznesu, szczególnie dla sektora MSP	<b>Nieaktualny.</b> W ostatnich latach podjęto inwestycję w rozbudowę infrastruktury służącej potrzebom biznesu. Powstały trzy parki naukowo-technologiczne (w Olsztynie, Elblągu i Ełku). Ich działalność wyraźnie wypełniła luki w ofercie usług dla biznesu.
	Uczelnie wyższe skoncentrowane przede wszystkim na edukacji	<b>Częściowo aktualny.</b> Szkoły wyższe kładą coraz większy nacisk na współpracę z biznesem i dostosowywanie programów kształcenia pod potrzeby rynku pracy.
	Niski poziom rozwoju społeczeństwa informacyjnego – w tym wykorzystanie nowoczesnych technologii	<b>Częściowo aktualny.</b> Istotnie poprawił się dostęp do nowoczesnych technologii, co wpłynęło na rozwój społeczeństwa informacyjnego.
Zbyt mały zakres usług dla starzejącego się społeczeństwa	<b>Aktualny.</b> Dostęp do usług dla seniorów jest niewielki i nie odpowiada na potrzeby starzejącego się społeczeństwa.	
Otwarte społeczeństwo	Wysoki odsetek biernych zawodowo	<b>Aktualny.</b> Odsetek biernych zawodowo jest wysoki na Warmii i Mazurach na tle innych regionów.
	Młodzi i wykształceni nie widzą swojej przyszłości w regionie	<b>Aktualny.</b> Problemem województwa jest odpływ migracyjny, który obejmuje również młodych ludzi.
	Nieodpowiedni i nieadekwatny do potrzeb rynku poziom wykształcenia mieszkańców, w szczególności braki kadry wysoko wykwalifikowanej	<b>Częściowo aktualny.</b> Coraz większą uwagę zwraca się na dopasowanie kwalifikacji pracowników do potrzeb rynku. Ostatnie lata były czasem reaktywacji szkolnictwa zawodowego.

	Słabo rozwinięty kapitał społeczny	<b>Aktualny.</b> Kapitał społeczny nadal jest słabo rozwinięty w województwie.
	Słabe warunki życia w gospodarstwach domowych	<b>Częściowo aktualny.</b> Wraz ze spadkiem bezrobocia, wzrostem wynagrodzeń i uruchomieniem programów prorodzinnych poprawiły się warunki życia w gospodarstwach domowych.
	Wysoki odsetek ludności objętej pomocą społeczną	<b>Częściowo aktualny.</b> Na skutek dobrej sytuacji gospodarczej spadł odsetek ludności objętej pomocą społeczną.
	Słaba dostępność usług publicznych w znacznej części regionu	<b>Aktualny.</b> Słabą stroną regionu jest niska dostępność do części usług publicznych. Np. odsetek dzieci w żłobkach i klubach dziecięcych na 1 tys. dzieci w wieku do lat 3 jest w województwie najniższy w skali kraju.
	Niski potencjał organizacji pozarządowych	<b>Aktualny.</b> Ze względu na niski potencjał niewielka część organizacji pozarządowych posiada możliwość prowadzenia aktywnego działania na szeroką skalę.
<b>Nowoczesne sieci</b>	Słaba spójność komunikacyjna województwa	<b>Aktualny.</b> Pomimo zrealizowania licznych inwestycji w tym aspekcie nadal konieczne jest dalsze poprawianie spójności komunikacyjnej.
	Trudności z uruchomieniem portu lotniczego w Szymanach	<b>Nieaktualny.</b> Port został uruchomiony w 2016 roku. Dwa ostatnie lata pokazują wzrost liczby obsłużonych pasażerów.
	Słabo rozwinięte funkcje metropolitalne Olsztyna	<b>Aktualny.</b> Olsztyn z uwagi na średni potencjał ludnościowy, gospodarczy i naukowy nie jest w stanie pełnić funkcji metropolitalnych na taką skalę jak inne stolice województw (Kraków, Poznań, Wrocław, Warszawa).
	Braki infrastruktury technicznej, zwłaszcza na obszarach wiejskich i w małych miastach	<b>Aktualny.</b> Nadal konieczne są inwestycje w rozwój infrastruktury technicznej, zwłaszcza na obszarach peryferyjnych.
	Słaba jakość infrastruktury kolejowej	<b>Aktualny.</b> Pomimo zrealizowania licznych inwestycji w tym aspekcie nadal konieczne jest dalsze poprawianie jakości infrastruktury kolejowej.
	Braki w rozwoju infrastruktury teleinformatycznej	<b>Aktualny.</b> Nadal konieczne są inwestycje w rozwój infrastruktury teleinformatycznej (szczególnie Internet o dużej przepustowości), zwłaszcza na obszarach peryferyjnych.
	Braki w infrastrukturze energetycznej, głównie w zakresie sieci rozdzielczej i stacji transformatorowo-rozdzielczych oraz wysokie ceny energii	<b>Aktualny.</b> W regionie istnieje potrzeba rozwoju infrastruktury energetycznej.
	Braki w rozwoju sieci gazowej	<b>Aktualny.</b> W regionie istnieje potrzeba rozwoju sieci gazowej, w szczególności na obszarach wiejskich.

W słabych stronach regionu w podziale na trzy priorytety wyróżniono w sumie dwadzieścia osiem słabości, z czego blisko połowa (dwanaście zapisów) dotyczyła obszaru *Konkurencyjna gospodarka*, osiem obszaru *Otwarte społeczeństwo* i tyle samo ostatniego priorytetu. Zdecydowana większość zapisów pozostaje aktualna.

Osiem zapisów oceniono jako częściowo aktualne (słabe warunki życia w gospodarstwach domowych, wysoki odsetek ludności objętej pomocą społeczną, nieodpowiedni i nieadekwatny do potrzeb rynku poziom wykształcenia mieszkańców, niski poziom rozwoju społeczeństwa informacyjnego, płytki rynek pracy, bardzo niskie wskaźniki przedsiębiorczości oraz braki wyspecjalizowanej kadry w przedsiębiorstwach). W ośmiu wymienionych wyżej obszarach zanotowano poprawę, która częściowo zniwelowała problemy w regionie.

Trzy zapisy zdezaktualizowały się. Dotyczyło to trudności z uruchomieniem portu lotniczego w Szymanach (port już funkcjonuje od dwóch lat), braków instytucjonalnych i podaży usług dla biznesu, szczególnie dla sektora MSP (w tym aspekcie zwiększono ofertę dla biznesu dzięki otwarciu nowych instytucji otoczenia biznesu np. parków technologicznych) oraz najniższych



w kraju nakładów inwestycyjnych firm mikro (firmy mikro z regionu zwiększyły nakłady i nie zajmują już ostatniego miejsca w kraju).

W ramach badań jakościowych podjęto próbę zidentyfikowania nowych słabych stron regionu.

Do priorytetu *Konkurencyjna gospodarka* zaleca się dodać następujący zapis:

- Niski poziom rozwoju powiązań kooperacyjnych wśród przedsiębiorców.  
Uzasadnienie: niewielka część firm z regionu angażuje się we współpracę z innymi podmiotami, mającą na celu rozwój innowacyjności czy realizowanie wspólnych projektów badawczo-rozwojowych. Ponadto, na terenie województwa istnieje zaledwie kilka inicjatyw klastrowych. Według metodologii opracowanej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości<sup>18</sup>, w regionie działają tylko dwa dojrzałe klastry (oba z branży turystyki).

Do priorytetu *Otwarte społeczeństwo* zaleca się dodać następujący zapis:

- Słaba rozpoznawalność w skali kraju wydarzeń kulturalnych organizowanych w regionie.  
Uzasadnienie: na obszarze Warmii i Mazur organizuje się wiele wydarzeń kulturalnych skierowanych do różnych grup odbiorców. Część z nich ma wieloletnią tradycję (np. spotkania Zamkowe „Śpiewajmy poezję”). Inne, pomimo krótkiego stażu, z roku na rok przyciągają coraz większą liczbę uczestników (np. olszyński Green Festiwal przyciągnął w 2017 roku 29 tys. uczestników). Mimo dużej atrakcyjności tych wydarzeń są one mało rozpoznawalne przez mieszkańców innych części kraju, przez co sam region nie kojarzy się z rozwiniętą ofertą kulturalną.

Do priorytetu *Nowoczesne sieci* zaleca się dodać następujący zapis:

- Słabo rozwinięta sieć ścieżek rowerowych.  
Uzasadnienie: długość ścieżek rowerowych w województwie mierzona łączną długością kilometrów wynosi 500,9 km. Mimo, iż powiększyła się ona niemal o połowę w ciągu ostatnich pięciu lat, to w porównaniu z innymi regionami nie jest to duża wartość, zwłaszcza że mówimy o regionie, którego gospodarka w dużym stopniu opiera się na turystyce i konieczne jest zapewnienie infrastruktury umożliwiającej aktywne spędzanie czasu.

ANALIZA SWOT		
	SZANSE	OCENA AKTUALNOŚCI
Konkurencyjna gospodarka	Wzrost zainteresowania kapitału zewnętrznego przyczyniający się do rozwoju czystego przemysłu i nowoczesnych usług	<b>Aktualny.</b> Region dysponuje potencjałem do przyciągania nowych inwestorów. Poprawiająca się dostępność komunikacyjna zwiększa szanse na przyciągnięcie nowych inwestycji.

<sup>18</sup> Weryfikacja klastrow odbywała się na podstawie 5 kryteriów: 1. klastrow posiada co najmniej jeden aktualny dokument świadczący o jego istnieniu, taki jak: umowa, porozumienie, statut lub inny równoważny dokument, który wskazuje co najmniej: nazwę klastra, datę jego formalnego zawiązania / powołania, nazwę koordynatora, cele i obszar działania klastra; 2. klastrow ma określoną, jednoznaczną specjalizację gospodarczą – w przypadku kilku, jedna jest wiodącą. Wiodącą specjalizację klastra wskazują dokumenty klastra (dokumenty strategiczne i operacyjne klastra) i/lub struktura członków, czy realizowane przez klastrow projekty i przedsięwzięcia; 3. struktura podmiotowa klastra jest zróżnicowana, tj. uczestnikami klastra muszą być co najmniej: przedsiębiorcy i jednostki naukowe. Założono, że weryfikacja struktury odbędzie się na podstawie umowy/ porozumienia klastra oraz innych dokumentów, którymi dysponuje koordynator klastra; 4. koordynator klastra pełni aktywną rolę w klastrze, tj. świadczy usługi ciągłe oraz okresowe na rzecz członków klastra (przynajmniej raz na kwartał); 5. komunikacja i wymiana informacji w klastrze jest regularna i odbywa się: za pośrednictwem platformy komunikacyjnej (np. intranet, newsletter), poprzez spotkania biznesowe i/lub integracyjne lub inne formy przepływu informacji. PARP, Raport z inwentaryzacji klastrow w Polsce 2015, Warszawa 2016, s. 16.

	Dalszy wzrost popytu zewnętrznego na ofertę turystyczno-wypoczynkową regionu w ciągu całego roku	<b>Aktualny.</b> Branża turystyki przechodzi proces zmian, polegający na tworzeniu oferty dla zamożniejszych turystów i poszerzaniu zakresu usług przez co zwiększa się ruch turystyczny i wydłuża przeciętny pobyt na Warmii i Mazurach. Prognozy są optymistyczne dla branży turystyki.
	Bardziej efektywne wykorzystanie współpracy z zagranicznymi ośrodkami partnerskimi dla rozwoju gospodarczego	<b>Aktualny.</b> Możliwości jakie daje współpraca transgraniczna są częściowo wykorzystane przez region. W tym obszarze istnieje duży potencjał wzrostu, o ile uwarunkowania polityczne na szczeblu centralnym w Polsce i Rosji nie będą hamować relacji na poziomie międzyregionalnym. Trzeba też dodać szanse, jakie związane są ze współpracą z regionami państw skandynawskich oraz Litwy, Łotwy i Estonii.
	Wzrost znaczenia jakości życia w wyborach przedsiębiorców, jak i migrantów skutkujący docenianiem oferty Warmii i Mazur	<b>Aktualny.</b> Region posiada unikatowe w skali kraju uwarunkowania przyrodnicze i krajobrazowe, wpływające na wysoką jakość życia mieszkańców. Stanowią one przewagę regionu nad ościennymi województwami.
	Środki UE na wzrost konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw	<b>Aktualny.</b> W następnym okresie programowania UE, środki finansowe będą w jeszcze większym stopniu skierowane na rozwój innowacyjności.
	Zmiany klimatyczne skutkujące wydłużeniem się sezonu turystycznego	<b>Aktualny.</b> Ocieplenie się klimatu w Polsce może wydłużyć sezon turystyczny i tym samym rodzić szanse na większy popyt na usługi turystyczne.
	Poprawa relacji polsko-rosyjskich na szczeblu rządowym	<b>Nieaktualny.</b> Trudno co prawda ocenić, w jakim kierunku ewoluować będzie relacje polsko-rosyjskie, ale z uwagi na sprzeczne interesy ekonomiczne i polityczne należy spodziewać się kolejnych napięć w relacjach bilateralnych.
	Wzrost popytu na produkty ekologiczne	<b>Aktualny.</b> Ze względu na wzrost zamożności społeczeństwa i upowszechnianie się zdrowego trybu życia, wzrastać będzie popyt na żywność wysokiej jakości, w tym produkty ekologiczne.
Otwarte społeczeństwo	Otwarcie się jednostek naukowych i uczelni na szeroką współpracę z firmami warmińsko-mazurskimi	<b>Aktualny.</b> Jednostki naukowe podejmują coraz więcej inicjatyw zmierzających do nawiązania lub pogłębienia współpracy z sektorem biznesu. Sprzyja temu m.in. reforma szkolnictwa wyższego (tzw. konstytucja dla nauki) oraz dostęp do instrumentów wsparcia finansowego (np. ze źródeł NCBR).
	Wykorzystanie łączności mniejszości narodowych z ich ojczyznami dla rozszerzenia współpracy społeczno-gospodarczej	<b>Aktualny.</b> Na terenie województwa żyją przedstawiciele dziewięciu mniejszości: ukraińskiej, niemieckiej, białoruskiej, rosyjskiej, żydowskiej, ormiańskiej i litewskiej. Sytuacja ta ma przełożenie na rozwój społeczno-gospodarczy i w przyszłości może wywierać pozytywny wpływ na rozwój gospodarki.
	Zmiana stereotypowego postrzegania Warmii i Mazur jako regionu peryferyjnego	<b>Aktualny.</b> Zmiana postrzegania Warmii i Mazur musi być poprzedzona działaniami związanymi z kreowaniem nowego oblicza województwa jako regionu atrakcyjnego w sensie gospodarczym i kulturalnym.
	Zmiany demograficzne i zmiana zachowań, skutkujące wzrostem popytu na oferowane w regionie usługi dla starzejącego się społeczeństwa	<b>Aktualny.</b> Starzejące się społeczeństwo w Polsce oraz uwarunkowania przyrodnicze Warmii i Mazur sprzyjać będą długookresowemu popytowi na usługi dla seniorów.
	Wzrost znaczenia w politykach rozwoju zagadnień partycypacji społecznej i ekonomii społecznej	<b>Aktualny.</b> Partycypacja społeczna i rozwój ekonomii społecznej to zagadnienia wokół których koncentrować się będzie uwaga władz na poziomie krajowym i regionalnym, przy wsparciu UE.

Nowoczesne sieci	Połączenie trasy Via Baltica z A1 drogą nr 16	<b>Aktualny.</b> Trwają prace związane z modernizacją drogi nr 16, szczególnie w kierunku Ełku. W wyniku aktualizacji rozporządzenia Rady Ministrów z 19.05.2016 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie sieci autostrad i dróg ekspresowych, droga krajowa nr 16 na odcinku Ostróda-Grudziądz (Nowe Marzy) została oznaczona jako S5. Odcinek Olsztyn Zachód-Ostróda pozostanie jedynym odcinkiem drogi nr 16 o parametrach drogi krajowej. Połączenie z trasy Via Baltica z A1 może nastąpić w ciągu dróg S16 (Ełk – Olsztyn Zachód) – DK 16 (Olsztyn Zachód – Ostróda) – S5 Ostróda –Grudziądz (Nowe Marzy). Aktualność dotyczy kierunku wschodniego do Ełku, gdzie trwają prace modernizacyjne i projektowe, natomiast odcinek od węzła Olsztyn Zachód pozostaje bez aktualnych planów inwestycyjnych.
	Szersze otwarcie się obwodu kaliningradzkiego na współpracę	<b>Aktualny.</b> Otwarcie obwodu kaliningradzkiego jest szansą na rozwój współpracy gospodarczej i kulturalnej. Ewentualne otwarcie zależeć jednak będzie od stanu relacji pomiędzy Polską a Federacją Rosyjską.
	Terminowa realizacja krajowych inwestycji liniowych w infrastrukturę energetyczną i gazową a także kolejową (W-M), w tym modernizacja linii kolejowej E-65 Warszawa – Gdańsk oraz planowane przeprowadzenie inwestycji na linii kolejowej Rail Baltica.	<b>Częściowo aktualny.</b> Opóźniają się niektóre inwestycje związane z rozwojem infrastruktury – np. nie uda się do grudnia 2018 roku podnieść prędkości na części północnego odcinka magistrali E65 (Warszawa-Gdańsk) do 200 km/h. Mimo opóźnień udaje się realizować kolejne inwestycje w poprawę infrastruktury. Na przykład: projekty wchodzące w skład korytarza Rail Baltica, tj. magistrali Warszawa-Białystok-Ełk uzyskały dofinansowanie w ramach instrumentu CEF i będą realizowane w latach bieżącej i kolejnej perspektywy UE. Przy aktualizacji <i>Strategii</i> warto zastąpić pojęcie „terminowa” realizacją pojęciem „docelowa”.

W szansach regionu w podziale na trzy priorytety wyróżniono w sumie szesnaście szans, z czego połowa dotyczyła obszaru *Konkurencyjna gospodarka*, pięć *Otwartego społeczeństwa* i trzy ostatniego priorytetu. Piętnaście zapisów cechuje się aktualnością. Jeden oceniono jako nieaktualny częściowo aktualny (terminowa realizacja krajowych inwestycji liniowych).

W ramach badań jakościowych podjęto próbę zidentyfikowania nowych szans regionu.

Do priorytetu *Konkurencyjna gospodarka* zaleca się dodać następujący zapis:

- Podniesienie innowacyjności firm w związku z rozwojem inteligentnych specjalizacji.  
Uzasadnienie: w województwie warmińsko-mazurskim zidentyfikowano trzy kluczowe obszary, które ujęto w ramy inteligentnej specjalizacji. W wyniku otrzymanego wsparcia obszary te powinny kreować popyt na badania i rozwój oraz tworzyć innowacje.
- Lepsza kondycja ekonomiczna gospodarstw rolnych w związku ze zmianami w przepisach podatkowych.  
Uzasadnienie: Niedawno zgłoszone propozycje rządowe, zapowiadające zmianę warunków sprzedaży bezpośredniej dla gospodarstw rolnych, mogą pozytywnie przełożyć się na kondycję ekonomiczną producentów żywności ekologicznej, tradycyjnej i regionalnej. Zgodnie z propozycją, od początku 2019 roku przychody z tytułu rolniczej sprzedaży detalicznej do wysokości 40 tys. zł (dwa razy więcej niż obecnie) mają być zwolnione z podatku dochodowego. Ponadto ma zostać rozszerzona lista miejsc, w których sprzedaż detaliczna może być prowadzona. Obecnie sprzedaż ta odbywać może się wyłącznie w miejscach, w których produkty te zostały wytworzone lub w miejscach przeznaczonych do prowadzenia handlu (targowiska, targi itp.). Zmiana może spowodować, że sprzedaż będzie dopuszczalna jako kontraktacja bezpośrednio

u odbiorców towarów (sprzedaż u klienta), ale też w innych ogólnodostępnych miejscach (festyny, przed sklepami itp.).

▪ **Rozwój przemysłu 4.0.**

Uzasadnienie: współczesny świat, zwłaszcza lepiej rozwinięte gospodarczo państwa doświadczają rewolucji przemysłowej w związku z rozwojem technologicznym i wzajemnym wykorzystywaniem automatyzacji, przetwarzania i wymiany danych oraz technik wytwórczych. Przemysł 4.0 może też rodzić określone szanse dla gospodarki województwa.

W ramach priorytetu *Otwarte społeczeństwo* nie zaproponowano nowych zapisów.

Do priorytetu *Nowoczesne sieci* zaleca się dodać następujący zapis:

▪ **Poprawa dostępności komunikacyjnej regionu w wyniku realizacji inwestycji drogowych i kolejowych.**

Uzasadnienie: szeroka skala prowadzonych inwestycji daje szansę na istotne poprawienie dostępności komunikacyjnej województwa.

ANALIZA SWOT		
	ZAGROŻENIA	OCENA AKTUALNOŚCI
Konkurencyjna gospodarka	Pogłębienie kryzysu gospodarczego w UE	<b>Aktualny.</b> Większość państw UE poradziło sobie z ostatnim kryzysem gospodarczym. Problemy gospodarcze Grecji nie powinny zdestabilizować sytuacji gospodarczej w Europie. Natomiast coraz bliższa wydaje się perspektywa kolejnego spowolnienia gospodarczego w Europie i na świecie. Na razie trudno przewidzieć skalę tego zjawiska, ale można z dużym stopniem prawdopodobieństwa stwierdzić, że gospodarka UE stoi krok przed kolejnym cyklem problemów gospodarczych.
	Niespójny i niestabilny system prawny	<b>Aktualny.</b> Polskie otoczenie prawne wykazuje się małą stabilnością, co rodzi szereg ryzyk dla przedsiębiorców, ale też konieczność dostosowywania się administracji samorządowej do nowych wymogów i przepisów.
	Brak stabilnej polityki rządu wspierającej sektor MSP	<b>Aktualny.</b> Koncepcje wsparcia rządowego sektora MSP zmieniają się wraz z alternacją władzy w Polsce. Trudno więc liczyć, aby w dłuższej perspektywie czasowej możliwe byłoby konsekwentne wdrażanie polityki wobec MSP opartej na ściśle określonych wytycznych.
	Brak preferencji prawnych oraz ekonomiczno-finansowych dla turystyki	<b>Aktualny.</b> Ostatnie zmiany w interpretacji przepisów podatkowych negatywnie wpływają na zyskowność prowadzenia działalności w turystyce. Przykładem jest zmiana linii interpretacyjnej w sprawie przychodów z najmu krótkoterminowego. Zgodnie ze stosowaną obecnie wykładnią, przychody z najmu na krótkie pobyty będą stanowić przychód z pozarolniczej działalności gospodarczej, o którym mowa w art. 10 ust. 1 pkt 3 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych i podatnicy nie mają prawa korzystać z ryczałtowej formy opodatkowania w wysokości 8,5 proc.
	Nadmierny fiskalizm	<b>Aktualny.</b> Z uwagi na rosnące wydatki socjalne, polityka państwa zmierza do osiągania jak największych wpływów do budżetu poprzez nakładanie nowych obciążeń podatkowych, aby móc finansować programy socjalne.

	Presja (w szczególności zewnętrzna) na tworzenie dodatkowych obszarów prawnie chronionych w województwie ograniczających możliwości rozwojowe, nieuwzględniająca opinii środowisk lokalnych i regionalnych.	<b>Aktualny.</b> Województwo ma unikatowe walory przyrodnicze, które należy chronić. Cele gospodarcze należy godzić z dobrem środowiska naturalnego.
<b>Otwarte społeczeństwo</b>	Starzejące się społeczeństwo, w tym przejawiające małą aktywność migracyjną	<b>Aktualny.</b> Zachodzące trendy demograficzne powodują starzenie się społeczeństwa.
<b>Nowoczesne sieci</b>	Odwlekanie na poziomie centralnym terminów realizacji koniecznych dla Warmii i Mazur inwestycji drogowych	<b>Częściowo aktualne.</b> Część inwestycji jest przekładana w czasie. Jednak na obszarze Warmii i Mazur są obecnie prowadzone duże inwestycje w rozwój infrastruktury drogowej i kolejowej. Główne zagrożenie terminowego wykonania projektów infrastrukturalnych wynika z problemów na rynku budowlanym wykonawców robót.

W zagrożeniach dla regionu w podziale na trzy priorytety wyróżniono w sumie osiem potencjalnych zagrożeń, z czego sześć dotyczyła kwestii gospodarczych, jeden obszaru związanego z otwartym społeczeństwem i jeden ostatniego priorytetu. Siedem ujętych w *Strategii* zagrożeń jest nadal aktualnych. Z kolei jedno jest jedno częściowo aktualne (przesuwanie w czasie realizacji inwestycji).

W obecnych warunkach społeczno-gospodarczych i przy bieżącej sytuacji międzynarodowej mogą wystąpić nowe zagrożenia.

Do priorytetu *Konkurencyjna gospodarka* zaleca się dodać następujące zapisy:

- Unijno-kanadyjska umowa o wolnym handlu – CETA.  
Uzasadnienie: umowa weszła w życie w 2017 roku i zakłada zniesienie prawie wszystkich ceł i barier pozataryfowych między Unią Europejską a Kanadą (z zachowaniem kilku wyjątków - np. nie obejmuje drobiu). Umowa CETA największe obawy budzi między innymi wśród producentów żywności. Istnieje ryzyko, że konkurencja ze strony kanadyjskich producentów negatywnie odbije się na sytuacji unijnych firm, także tych z Polski.
- Wzrost cen surowców.  
Uzasadnienie: długoterminowe prognozy cen paliw zakładają, iż okres taniej ropy naftowej bezpowrotnie minął i trzeba się liczyć z podwyżkami cen paliw w dłuższej perspektywie czasowej. Wynika to z rosnącego popytu na ropę w skali światowej (sprzyja temu wzrost gospodarczy Chin i innych państw rozwijających się) i ograniczonymi zasobami tego surowca. Podobnie wzrastać będą ceny za energię, zwłaszcza że polski sektor energetyczny wymaga gruntownej modernizacji, co wiązać się będzie z koniecznością poniesienia dużych inwestycji. Ceny innych surowców np. produktów rolnych są w gruncie rzeczy niemożliwe do przewidzenia. Ich ceny zależne są od światowego poziomu zbiorów, warunków pogodowych, klęsk żywiołowych itp. Niestabilność cen surowców negatywnie wpływa na kondycję przedsiębiorstw. Odpowiedzią na to powinno być oparcie produkcji na zielonej energii.
- Mniej środków unijnych dla Polski.  
Uzasadnienie: od nowej perspektywy finansowej UE zmienią się zasady przyznawania środków dla państw członkowskich. Polska ma nadal być największym beneficjentem

polityki spójności, ale na razie trudno przewidzieć, jaka pula środków rzeczywiście trafi do Polski. Zgodnie z przedstawioną w maju br. propozycją, Polska ma otrzymać prawie 20 mld euro mniej niż w obecnej perspektywie finansowej. Od momentu akcesji Polski do UE, środki unijne były istotnym bodźcem napędzającym rozwój polskiej gospodarki.

Do priorytetu Otwarte społeczeństwo zaleca się dodać następujący zapis:

- Trudności w asymilacji cudzoziemców i zaspokojeniu ich potrzeb.  
Uzasadnienie: w wyniku niestabilnej sytuacji politycznej i ekonomicznej na Ukrainie, wielu obywateli tego kraju przeniosło się do Polski, w tym do województwa warmińsko-mazurskiego. Rodzi to nowe wyzwania i problemy dla instytucji publicznych.

W ramach ostatniego priorytetu nie zidentyfikowano nowych zagrożeń.

## OCENA REALIZACJI STRATEGII

Ramy czasowe realizacji *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*, które podlegają ocenie w niniejszym raporcie, dotyczą okresu od II półrocza 2013 roku.

Do oceny realizacji *Strategii* wykorzystano raporty okresowe (nr XV i XVI) z realizacji *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*. W raportach tych zawarte są wyniki monitorowania *Strategii*. Przedstawione w nich informacje jednostek zaangażowanych w system monitorowania, uzupełnionych danymi zbieranymi przez JST, uczelnie, instytucje oraz inne podmioty z województwa.

W uchwale Nr XXVIII/553/13 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 25 czerwca 2013 roku, zatwierdzającej *Strategię*, postanowiono, iż raporty z realizacji *Strategii* powstawać będą w okresach dwuletnich. Dla pogłębienia wiedzy o realizacji *Strategii* wykorzystano również materiał z badań jakościowych (zarówno IDI z przedstawicielami jednostek zaangażowanych w realizację *Strategii*, jak i FGI z ekspertami).

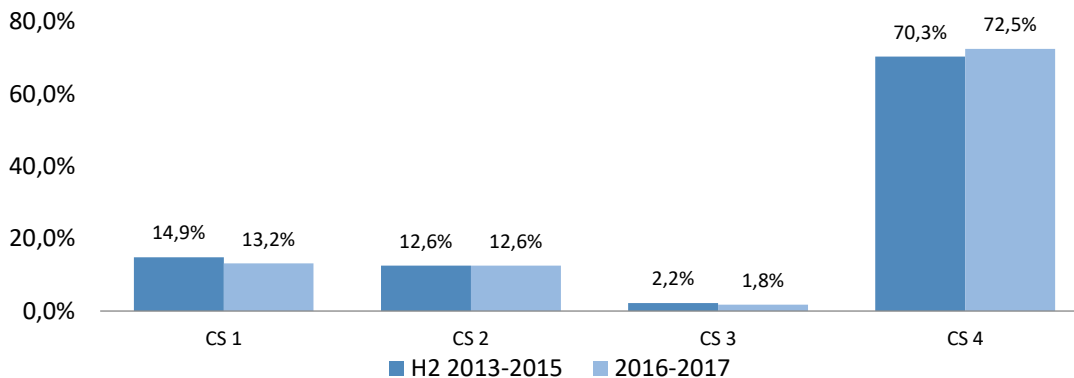
### Wydatki finansowe

Z punktu widzenia oceny realizacji *Strategii* ważne jest określenie, jak kształtuje się struktura wydatków finansowych poniesionych na realizację celów *Strategii*. Poprzez uwzględnienie tej perspektywy możliwe będzie ustalenie, na jakie cele przeznaczano najwięcej środków, a na jakie najmniej.

W okresie od II połowy 2013 r. do końca 2017 roku, realizacja celów zawartych w *Strategii* pochłonęła kwotę rzędu 14,9 mld zł, przy czym około 8,9 mld zł wydano od II połowy 2013 r. do końca 2015 roku, a prawie 6 mld zł w latach 2016-2017.

Na realizację celu strategicznego *Wzrost konkurencyjności gospodarki* wydano łącznie prawie 2,1 mld zł (1,3 mld zł w okresie pierwszego dwu i półrocza i 784,6 mln zł w czasie ostatnich dwóch lat realizacji). Na sfinansowanie działań w ramach celu strategicznego *Wzrost aktywności społecznej* przeznaczono prawie 1,85 mld zł (1,1 mld zł od II półrocza 2013 do 2015 roku i 748,7 mln w latach 2016-2017). Trzeci cel strategiczny (*Wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych*) pochłonął najmniej środków. W całym analizowanym okresie wydano prawie 304 mln zł, przy czym w pierwszym okresie sprawozdawczym 197,7 mln zł, a w drugim tylko 106 mln zł. Na ostatni cel dotyczący *Nowoczesnej infrastruktury rozwoju* przeznaczono najwięcej środków finansowych. Kwotę w wysokości 10,6 mld zł skierowano na realizację zadań związanych z rozwojem infrastruktury w województwie, z czego 6,3 mld zł do końca 2015 roku, a kolejne 4,3 mld zł w latach 2016-2017.

**Wykres 20. Struktura wydatków poniesionych na realizację Strategii według celów strategicznych (CS) w okresie H2<sup>19</sup> 2013-2015 i 2016-2017**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z raportów okresowych (nr XV i XVI) z realizacji Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025.

Blisko ¼ wydanych środków finansowych skierowano na realizację projektów związanych z budową nowoczesnej infrastruktury rozwoju (cel strategiczny nr 4). Nadanie priorytetu projektom infrastrukturalnym jest w pełni uzasadnione z uwagi na niską dostępność komunikacyjną regionu i konieczność tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi gospodarstwu i podnoszeniu poziomu życia mieszkańców. Należy też mieć na uwadze kosztochłonność realizacji projektów infrastrukturalnych. W całym analizowanym okresie na realizację działań związanych z pierwszym celem strategicznym wydano 14,1 proc. środków z budżetu województwa warmińsko-mazurskiego. Nakłady poniesione na drugi cel strategiczny związany ze wzrostem aktywności społecznej pochłonęły 12,6 proc. ogólnych wydatków. Najmniejszy udział w wydatkach miał cel strategiczny dotyczący wzrostu liczby i jakości powiązań sieciowych (średnio 2 proc. w całym okresie analizy).

Źródłem finansowania działań były środki publiczne krajowe (budżetu państwa, samorządu województwa, jednostek samorządu terytorialnego i inne), środki publiczne zagraniczne (pochodzące z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego – EFRR oraz Europejskiego Funduszu Społecznego – EFS) oraz prywatne (m.in. przedsiębiorców, stowarzyszeń, fundacji i osób prywatnych).

### Wzrost konkurencyjności gospodarki

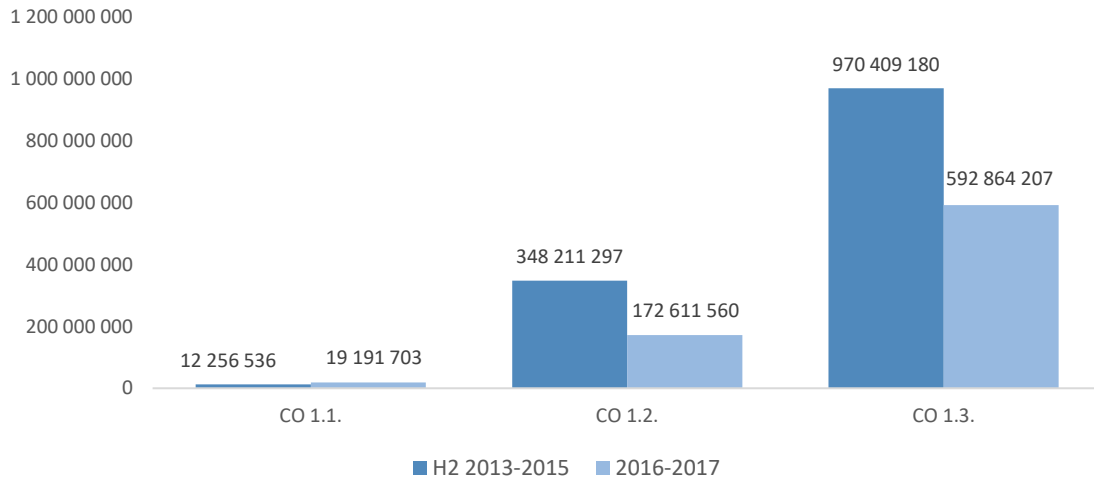
Pierwszy cel strategiczny powiązany z trzema celami operacyjnymi. W jego ramach największy strumień finansowy przeznaczono na realizację celu operacyjnego 1.3 – *Wzrost liczby miejsc pracy* (w sumie ponad 1,56 mld zł, a więc 73,9 proc. ogółu środków przeznaczonych na cel strategiczny 1). Blisko 2/3 tej kwoty wydano w okresie od II połowy 2013 r. do końca 2015 roku. Pozostałe 592,8 mln zł pochłonęła realizacja zadań w latach 2016-2017. Istotne nakłady poniesiono w związku z realizacją działań przypisanych do celu operacyjnego 1.2 – *Wzrost innowacyjności firm*. Łącznie na ten cel wydano blisko 521 mln zł, co stanowiło 24,6 proc. ogółu środków finansowych wydanych w ramach celu strategicznego 1. Ponad 348 mln zł wydano w pierwszym okresie sprawozdawczym. W okresie 2016-2017 wydatki na cel spadły o połowę. Najmniejsza pula środków została wydana na realizację celu operacyjnego 1.1 – *Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój inteligentnych specjalizacji*. W całym okresie analizy cel ten pochłonął zaledwie 31,4 mln zł, co stanowiło 1,5 proc. ogółu wydatków zarezerwowanych na realizację celu

<sup>19</sup> H1 i H2 oznaczają z ang. "half first" and "half second", czyli pierwsze lub drugie półrocze.



strategicznego 1. Należy też podkreślić, że na tle wszystkich celów operacyjnych, cel 1.1 znacząco odbiega pod względem poziomu wydanych środków finansowych.

### Wykres 21. Wydatki w ramach celu strategicznego 1 w podziale na cele operacyjne (CO) w latach H2 2013-2015 i 2016-2017

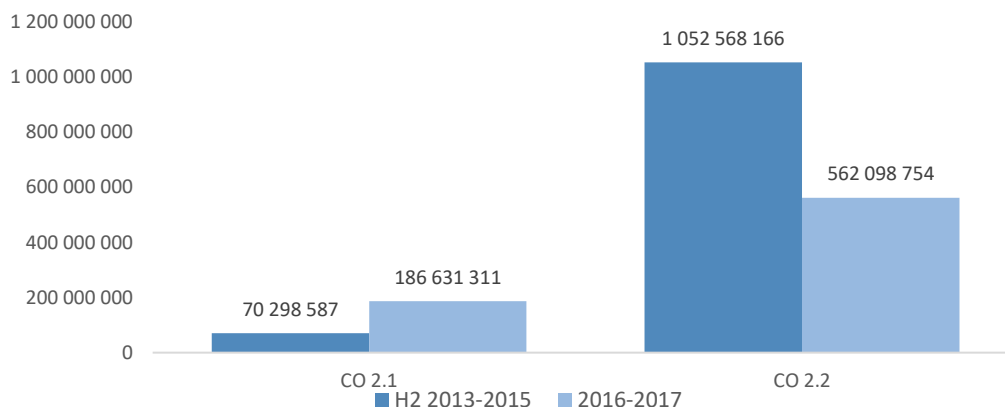


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z raportów okresowych (nr XV i XVI) z realizacji Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025

### Wzrost aktywności społecznej

W *Strategii* założono, że wzrost aktywności społecznej będzie następował wskutek realizacji dwóch celów operacyjnych. Największą pulę środków przeznaczono na cele operacyjny 2.2 – *Wzrost dostępności i jakości usług publicznych*. Łącznie na ten cel przekazano 1,61 mld zł, co stanowiło 86,3 proc. ogółu środków wydanych w ramach celu strategicznego 2. Prawie 2/3 środków wydatkowo w pierwszym okresie sprawozdawczym, a pozostałą część (ponad 562 mln zł) w latach 2016-2017. Na sfinansowanie działań w ramach celu operacyjnego 2.1 – *Rozwój kapitału społecznego* przeznaczono w całym okresie analizy blisko 257 mln zł. Od połowy 2013 r. do końca 2015 roku wydano ponad 70 mln zł. Zaangażowanie finansowe na ten cel istotnie zwiększyło się w dwóch ostatnich latach, kiedy wydano 186,6 mln zł, a więc ponad dwa razy więcej niż w poprzednim okresie.

### Wykres 22. Wydatki w ramach celu strategicznego 2 w podziale na cele operacyjne (CO) w latach H2 2013-2015 i 2016-2017

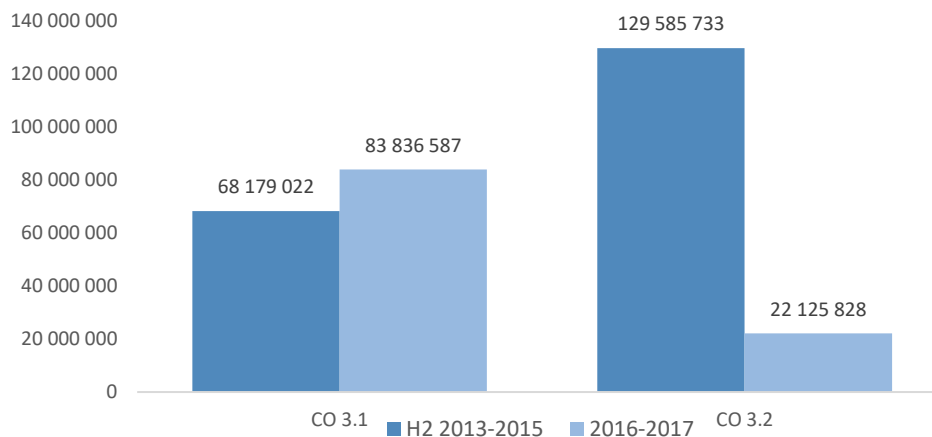


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z raportów okresowych (nr XV i XVI) z realizacji Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025.

## Wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych

Podobnie jak w przypadku poprzednio opisywanego celu strategicznego, tak i w tym przewidziano dwa cele operacyjne. Na oba przeznaczono bardzo podobną pulę środków, z tą różnicą, iż inaczej rozdzielono je w okresie realizacji *Strategii*. Na cel operacyjny 3.1 – *Doskonalenie administracji* wydano w sumie 152 mln zł, z czego 45 proc. w pierwszym okresie sprawozdawczym, a pozostałą część w latach 2016-2017. Z kolei w ramach realizacji celu operacyjnego 3.2 – *Intensyfikacja współpracy międzyregionalnej* wydano na działania w sumie 151,7 mln zł, przy czym w pierwszym okresie sprawozdawczym nakłady na ten cel osiągnęły poziom 85,4 proc. Pozostałą część środków (22,1 mln zł) wydano na przestrzeni ostatnich dwóch lat.

**Wykres 23. Wydatki w ramach celu strategicznego 3 w podziale na cele operacyjne (CO) w latach H2 2013-2015 i 2016-2017**

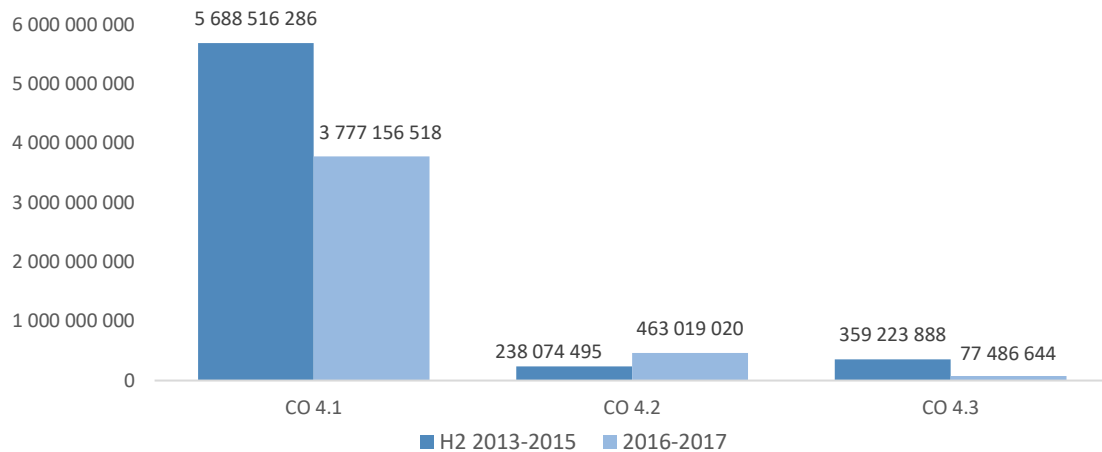


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z raportów okresowych (nr XV i XVI) z realizacji Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025.

## Nowoczesna infrastruktura rozwoju

W *Strategii* założono, że czwarty cel strategiczny będzie realizowany przez trzy cele operacyjne. Największego zaangażowania finansowego wymagała realizacja zadań przypisanych do celu operacyjnego 4.1 – *Zwiększenie zewnętrznej dostępności komunikacyjnej oraz wewnętrznej spójności*. Na cel wydano w sumie 9,46 mld zł, co stanowiło 89,2 proc. ogółu środków przekazanych na cel strategiczny 4. Kwotę w wysokości 701 mln zł (6,6 ogółu środków) zainwestowano w działania związane z celem operacyjnym 4.2 – *Dostosowana do potrzeb sieć nośników energii*. O ile w pierwszym okresie sprawozdawczym na ten cel przekazano 238 mln zł, o tyle w latach 2016-2017 wydatki na ten cel wzrosły prawie dwukrotnie. Nakłady w ramach celu operacyjnego 4.3 – *Poprawa jakości i ochrona środowiska przyrodniczego* wyniosły w sumie 436,7 mln zł, z czego 82,2 proc. wydano od II półrocza 2013 do końca 2015 roku. W ostatnich dwóch latach skierowano na ten cel stosunkowo niewielkie nakłady, kształtujące się na poziomie 77,4 mln zł.

**Wykres 24. Wydatki w ramach celu strategicznego 4 w podziale na cele operacyjne (CO) w latach H2 2013-2015 i 2016-2017**



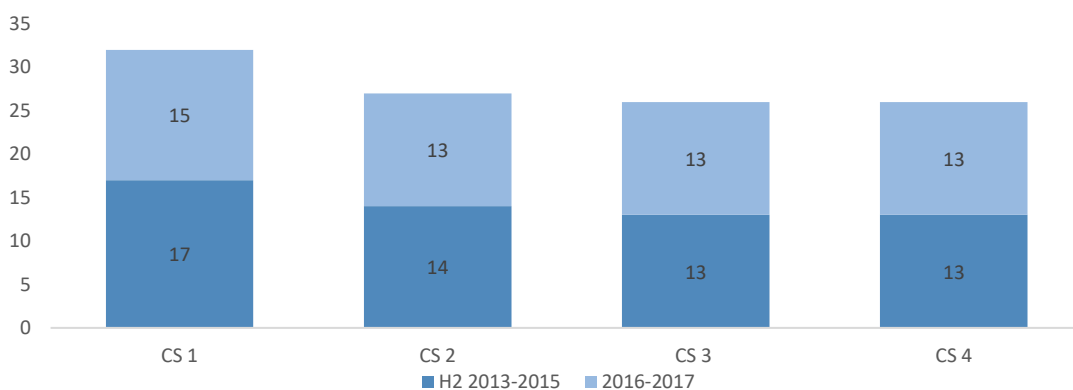
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z raportów okresowych (nr XV i XVI) z realizacji Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025.

### Liczba działań, projektów i inicjatyw

W procesie monitorowania *Strategii*, określenie stopnia realizacji celów *Strategii* odbywa się za pomocą identyfikacji działań strategicznych, odnoszących się bezpośrednio do zapisów dokumentu strategicznego. W ramach działań realizowane są projekty<sup>20</sup> i inicjatywy<sup>21</sup>, które również podlegają monitoringowi.

W okresie od II półrocza 2013 r. do końca 2015 roku zrealizowano 57 działań, a w kolejnym okresie sprawozdawczym 54 działania. Najwięcej działań (w sumie 32) zrealizowano w ramach celu strategicznego 1. Dla celu strategicznego 2 zadedykowano 27 działań. Dla dwóch pozostałych celów strategicznych przewidziano po 26 działań (po 13 w każdym okresie sprawozdawczym).

**Wykres 25. Liczba działań w celach strategicznych Strategii w latach H2 2013-2015 i 2016-2017**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z raportów okresowych (nr XV i XVI) z realizacji Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025.

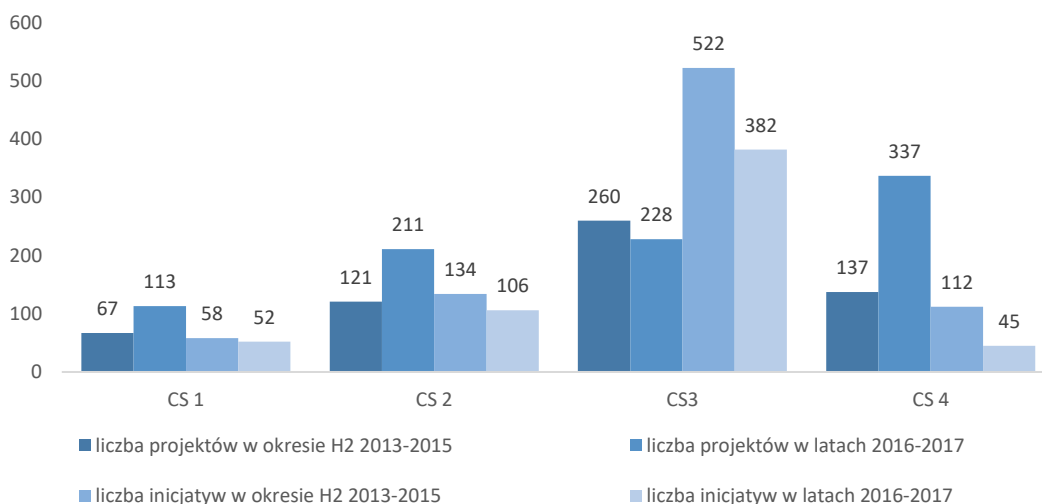
<sup>20</sup> Projekt jest definiowany jako aktywność, w ramach której określony jest np.: tytuł, budżet, harmonogram, struktura zarządzająca.

<sup>21</sup> Inicjatywa ma mniej sformalizowany charakter niż projekt. Inicjatywą może być spotkanie, koordynacja kontaktów, lobbowanie na rzecz czegoś. Inicjatywami są wszystkie rodzaje aktywności, które nie są formalnie wpisane w ramy określonych projektów. Projekty również mogą składać się z inicjatyw, jednak takie inicjatywy traktowane są jako inicjatywy projektowe i nie są wyodrębniane.

W całym okresie realizacji *Strategii*, zidentyfikowano w sumie 2885 przedsięwzięć, z czego 1474 miało charakter projektów, a 1411 inicjatyw. Największą liczbę projektów i inicjatyw zrealizowano w ramach celu strategicznego, dotyczącego wzrostu liczby i jakości powiązań sieciowych. Z celem tym było związanych 488 projektów (260 zrealizowano w pierwszym okresie sprawozdawczym i 228 w drugim) oraz 904 inicjatywy, z czego 522 udało się przeprowadzić w okresie od II półrocza 2013 r. do końca 2015 roku.

631 przedsięwzięć powiązanych było z celem strategicznym, zakładającym rozbudowę nowoczesnej infrastruktury rozwoju. W ramach tego celu zrealizowano 474 projekty oraz zorganizowano 157 inicjatyw. Pod kątem celu strategicznego 2 (*Wzrost aktywności społecznej*) zrealizowano 572 przedsięwzięcia, z czego ponad połowę do końca 2015 roku. W całym okresie analizy zrealizowano 332 projekty i 240 inicjatyw, wpisujących się w działania na rzecz wzrostu aktywności społecznej w regionie. Najmniej przedsięwzięć odbyło się w ramach celu strategicznego 1 (w sumie 290). W pierwszym okresie sprawozdawczym odnotowano 67 projektów i 58 inicjatyw związanych z tym celem. W latach 2016-2017 wzrosła co prawda liczba projektów (o 46), jednak równocześnie zmniejszyła się aktywność w organizacji inicjatyw (spadek do poziomu 52).

#### Wykres 26. Liczba projektów i inicjatyw zrealizowanych w celach strategicznych w latach H2 2013-2015 i 2016-2017

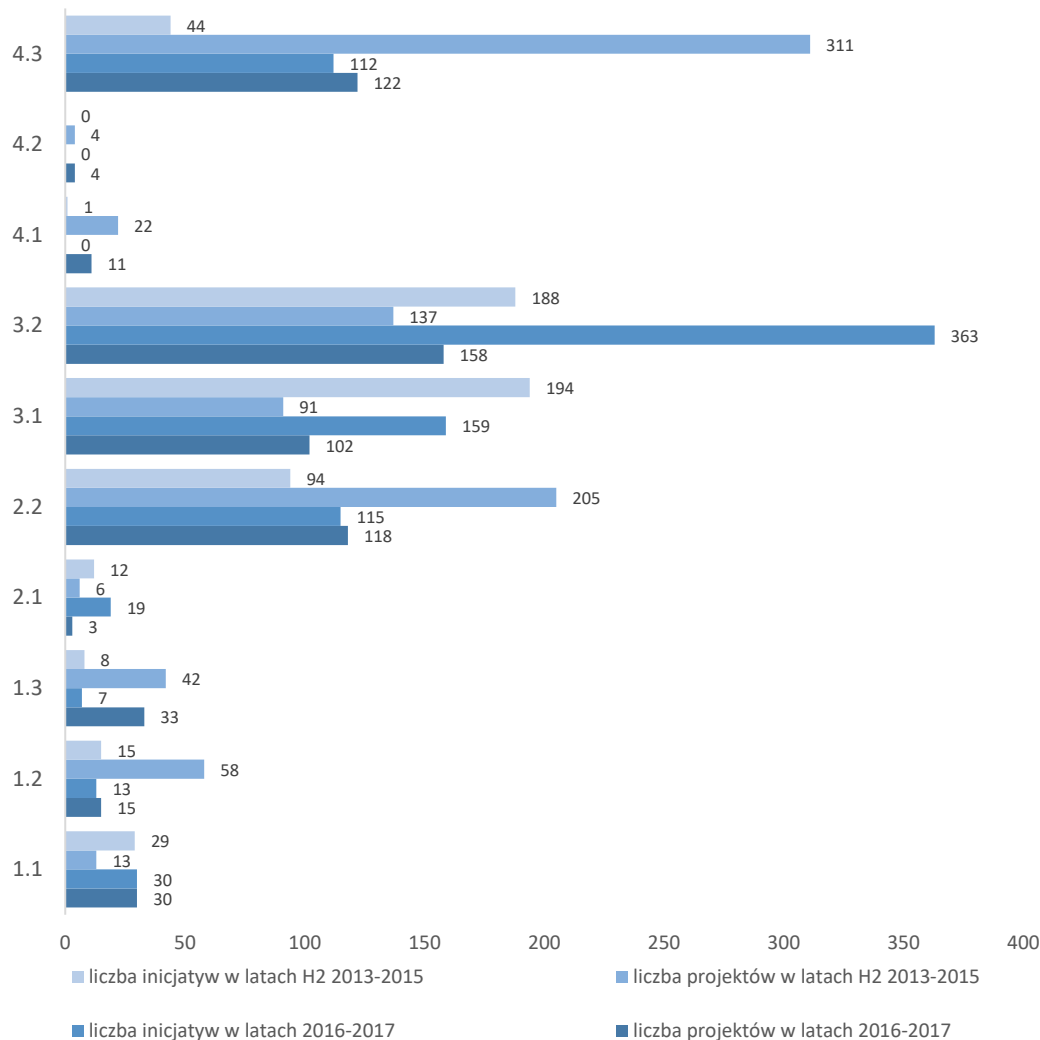


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z raportów okresowych (nr XV i XVI) z realizacji Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025.

Największą liczbę przedsięwzięć odnotowano w celu operacyjnym 3.2 – *Intensyfikacja współpracy międzyregionalnej* (846 przedsięwzięć, z liczbą 295 projektów). Do celów operacyjnych, w ramach których zrealizowano dużą liczbę przedsięwzięć należy zaliczyć: cel 4.3 – *Poprawa jakości i ochrona środowiska przyrodniczego* (589 przedsięwzięć, z czego 433 miało charakter projektów); cel 3.1 – *Doskonalenie administracji* (546 przedsięwzięć, wśród których zrealizowano 193 projektów) oraz cel 2.2 – *Wzrost dostępności i jakości usług publicznych* (532 przedsięwzięcia, z czego 323 stanowiło projekty). Najmniejszą liczbę przedsięwzięć zanotowano w ramach celu 4.2 –

Dostosowana do potrzeb sieci nośników energii. Z tym celem było związanych 8 projektów, z czego połowa realizowana była w pierwszym okresie sprawozdawczym<sup>22</sup>.

**Wykres 27. Liczba projektów i inicjatyw zrealizowanych w celach operacyjnych w latach H2 2013-2015 i 2016-2017**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z raportów okresowych (nr XV i XVI) z realizacji Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025.

### Ocena końcowa

Na podstawie przedstawionej analizy wynika, iż każdy cel strategiczny i operacyjny przewidziany w *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025* jest realizowany. Pomiedzy poszczególnymi celami zachodzą co prawda istotne różnice z zakresie wydanych środków finansowych i liczby zrealizowanych działań, projektów i inicjatyw, ale jednocześnie żaden z celów nie został pominięty przy realizacji.

<sup>22</sup> Istotne różnice w liczbie projektów i inicjatyw częściowo wynikają z różnic w podejściu do zbierania i prezentacji informacji przez jednostki monitorujące. I tak np. w celach operacyjnych 4.1 i 4.2 wykazana jest niewielka liczba projektów/inicjatyw co bierze się z dużego stopnia agregacji danych przez jednostkę odpowiedzialną za przygotowanie tego celu.

Podobna ocena realizacji *Strategii* wyłania się z badań jakościowych.

**IDI z respondentem:**

*Cele operacyjne... Tak naprawdę Samorząd Województwa może stymulować wzrost gospodarczy i tworzenie miejsc pracy, jest to dobrze realizowane. Są jakieś zwolnienia podatkowe i widać przyrost tych miejsc pracy, również w działaniach dofinansowywanych przez Samorząd Województwa w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego, gdzie jednym z warunków przy ocenie projektu jest ilość utworzonych miejsc pracy. Sprzyja tworzeniu nowych miejsc pracy np. poprawa stanu dróg, komunikacji wewnątrz województwa.*

**IDI z respondentem:**

*Jak spojrzymy na aktualnie obowiązującą Strategię i priorytety to wszystko jest realizowane. Myślę, że to najlepiej wychodzi z raportów z monitorowania. Tam to widać. Widzimy, że na każdym obszarze coś się dzieje, przynajmniej w naszym zakresie działań związanych z gospodarką. W każdym obszarze działań, które sobie wyznaczaliśmy są podejmowane inicjatywy.*

Jedynie obiekcje występują w kontekście celu 1.1 dotyczącego rozwoju konkurencyjności regionu poprzez rozwój inteligentnych specjalizacji. Na ten cel skierowano najmniejszy strumień finansowy (31,4 mln zł). W jego ramach zrealizowano również stosunkowo niewielką liczbę projektów i inicjatyw (odpowiednio 43 i 59). Wydaje się, iż większy strumień finansowany powinien zostać skierowany na finansowanie działań związanych z rozwojem inteligentnych specjalizacji i wzrostem innowacyjności firm w regionie. Trzeba jednocześnie mieć na uwadze fakt, że pomimo stosunkowo niewielkich środków finansowych na ten cel udało się osiągnąć zakładane wartości wskaźników monitoringowych, co pokazuje dużą skuteczność i efektywność realizacji tego celu.

**Ocena skuteczności realizacji Strategii**

Celem tej części analizy będzie określenie, czy realizacja działań, projektów i inicjatyw wpłynęła na poprawę sytuacji w regionie w różnych wymiarach: gospodarczym, społecznym, infrastrukturalnym i środowiskowym. W ten sposób możliwe będzie udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy realizacja *Strategii* okazała się skuteczna w rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów. Dla realizacji powyższego celu przewidziano analizę wskaźnikową. Warto zaznaczyć, iż wyboru wskaźników monitoringowych dokonał Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

W ramach analizy wskaźników monitoringowych przypisano każdemu wynikowi ocenę, syntetycznie określającą, czy nastąpił w danym wymiarze postęp, regres lub stabilizacja. Ocena ta będzie przydzielana za pomocą podanych niżej znaków:

-  wzrost
-  bez zmian
-  spadek
-  brak oceny

Nazwa wskaźnika		Miara	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Docelowo 2020	Docelowo 2025	Ocena
<b>Wskaźniki celu głównego</b>												
1	PKB na mieszkańca jako % średniej krajowej (w cenach bieżących)	%	71,9	71,5	71,5	71,5	70,9	71,3	b.d.	74,7	77,1	▼
2	Udział aktywnych zawodowo w wieku produkcyjnym w ogóle mieszkańców w wieku produkcyjnym	%	66,8	66,5	67,8	68,1	69,7	70,6	71,9	70,3	71,8	▲
3	Wskaźnik dostępności komunikacyjnej (wskaźnik złożony)	min.	167	b.d.	b.d.	b.d.	155,7	b.d.	151 <sup>23</sup>	-	-	▲
<b>Wskaźniki celu strategicznego 1. Wzrost konkurencyjności gospodarki</b>												
1	Wartość dodana brutto (w cenach bieżących) na 1 pracującego (wg faktycznego miejsca pracy)	zł	86 635	91 332	94 320	97 247	100 026	b.d.	b.d.	105 470	155 077	▲
2	Nakłady na działalność B+R jako % PKB (GERD)	%	0,44	0,48	0,36	0,27	0,32	b.d.	b.d.	1,4	2,1	▼
3	Pracujący w gospodarce regionu wg faktycznego miejsca pracy	osoby	422 880	418 071	419 637	426 348	433 237	443 287	b.d.	424 164	411 155	▲
<b>Wskaźniki celu strategicznego 2. Wzrost aktywności społecznej</b>												
1	<b>Wskaźnik syntetyczny aktywności społecznej</b>	-	<b>-0,074</b>	<b>-0,084</b>	<b>-0,094</b>	<b>-0,097</b>	<b>-0,105</b>	<b>-0,098</b>	<b>b.d.</b>	<b>-0,043</b>	<b>-0,042</b>	▼
	Dynamika liczby ludności (w stosunku do roku poprzedniego) w %	%	-0,08	-0,13	-0,26	-0,20	-0,30	-0,23	-0,17	-	-	◀
	Odsetek ludności w wieku do 25 lat	%	25,4	24,9	28,8	28,3	27,7	27,2	26,8	-	-	◀
	Odsetek studentów w ludności ogółem	%	b.d.	b.d.	2,7	2,5	2,3	2,1	b.d.	-	-	◀
	Odsetek gospodarstw domowych wyposażonych w komputer osobisty z dostępem do Internetu	%	58,1	58,2	61,5	56,1	65,9	71,4	73,6	-	-	◀
2	<b>Dostępność usług publicznych</b>	-	<b>0,070</b>	<b>0,065</b>	<b>0,124</b>	<b>0,085</b>	<b>0,086</b>	<b>0,136</b>	<b>b.d.</b>	<b>0,025</b>	<b>0,004</b>	▼
	Odsetek dzieci w wieku 3-5 lat objętych wychowaniem przedszkolnym	%	60,1	60,4	64,7	69,7	74,8	70,7	b.d.			◀
	Średnie wyniki egzaminu gimnazjalnego w części matematyczno-przyrodniczej	%	51,0	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	47,0	b.d.			◀
	Liczba uczniów szkół podstawowych i gimnazjalnych przypadająca na 1 komputer z dostępem do Internetu przeznaczony do użytku ucznia	osoby	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.			◀
	Liczba lekarzy na 10 tys. mieszkańców	osoby	18	20	20	21	21	22	b.d.			◀

<sup>23</sup> Dane za 2018 r.

	Liczba osób przypadająca na 1 zakład opieki zdrowotnej	osoby	1802	1802	1786	1746	1732	1651	1650				◀
	Zgony niemowląt na 1000 urodzeń żywych	osoby	4,7	4,1	5,9	4,8	4,0	5,0	4,2				◀
	Miejsca w placówkach stacjonarnych pomocy społecznej na 10 tys. mieszkańców	miejsca	31,2	32,6	33,1	33,8	34,7	36,5	37,1				◀
	Ludność przypadająca na 1 miejsce w teatrach i instytucjach muzycznych	osoby	901,7	900,5	828,7	750,1	755,3	753,6	751,5				◀
<b>Wskaźniki celu strategicznego 3. Wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych</b>													
<b>1</b>	<b>Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących Internet w kontaktach z administracją publiczną</b>	%	<b>88,7</b>	<b>84,2</b>	<b>87,5</b>	<b>89,8</b>	<b>91,8</b>	<b>94,6</b>	<b>b.d.</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		▲
<b>2</b>	<b>Wskaźnik syntetyczny efektów współpracy sieciowej</b>	-	<b>-0,251</b>	<b>-0,280</b>	<b>-0,278</b>	<b>-0,283</b>	<b>-0,327</b>	<b>-0,277</b>	<b>b.d.</b>	<b>-0,211</b>	<b>-0,205</b>		▼
	Saldo migracji zagranicznych	osoby	-44	-174	-991	-782	b.d.	-271	-299				◀
	Liczba podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego na 10 tys. mieszkańców	podmioty	2,2	2,2	2,1	2,1	1,9	1,8	b.d.				◀
	Liczba turystów zagranicznych korzystających z noclegów na 1 000 mieszkańców	osoby	104,9	b.d.	119,9	120,4	b.d.	111,5	b.d.				◀
<b>Wskaźniki celu strategicznego 4. Nowoczesna infrastruktura rozwoju</b>													
<b>1</b>	<b>Wskaźnik syntetyczny infrastruktury</b>	-	<b>-0,161</b>	<b>-0,167</b>	<b>-0,185</b>	<b>-0,171</b>	<b>-0,171</b>	<b>-0,168</b>	<b>b.d.</b>	<b>-0,152</b>	<b>-0,159</b>		▲
	Długość dróg utwardzonych na 100 km <sup>2</sup>	km	53,3	53,3	54,1	54,6	55,2	55,3	56,4				◀
	Długość linii kolejowych (eksploatowanych) na 100 km <sup>2</sup>	km	5,12	5,12	4,46	4,61	4,70	4,47	4,48				◀
	Odsetek korzystających z kanalizacji	%	66,79	67,68	68,29	73,36	74,05	74,33	b.d.				◀
	Odsetek korzystających z gazu	%	43,28	43,05	42,83	42,79	42,74	42,62	42,52				◀
	Odsetek gospodarstw domowych wyposażonych w komputer osobisty z dostępem do Internetu	%	58,1	58,2	61,5	65,1	65,9	71,4	73,6				◀
<b>2</b>	<b>Średni czas dojazdu do Olsztyna (w transporcie drogowym) z gmin województwa</b>	min.	<b>74</b>	<b>b.d.</b>	<b>b.d.</b>	<b>b.d.</b>	<b>75</b>	<b>b.d.</b>	<b>72<sup>24</sup></b>	-	-		▲

<sup>24</sup> Dane za 2018 r.



## Ocena realizacji celu głównego

Dla celu głównego zaprojektowano trzy wskaźniki. W jednym z nich widać spadek wartości w stosunku do stanu z 2013 roku. PKB na mieszkańca jako % średniej krajowej w 2013 roku wynosiło 71,5 proc. Według danych szacunkowych, w 2016 roku wyniosło 71,3 proc., a więc spadło o 0,2 pkt. Przyczyną spadku jest to, że wzrost PKB zachodził szybciej na terenie kraju niż w województwie warmińsko-mazurskim. W dwóch natomiast widać wzrost. Jeden wskaźnik pokazuje nie tylko wzrost, ale również osiągnięcie poziomu docelowego przyjętego dla 2020 roku. Chodzi o udział aktywnych zawodowo w wieku produkcyjnym w ogóle mieszkańców w wieku produkcyjnym. Jeżeli chodzi o wskaźnik oceniający dostępność komunikacyjną również zauważono poprawę.

Na podstawie analizy wskaźnikowej można stwierdzić, iż skuteczność realizacji celu głównego jest częściowa.

### Ocena realizacji celów strategicznych

#### a) cel strategiczny 1

Dla celu strategicznego 1 określono trzy wskaźniki. W dwóch zanotowano istotną poprawę. Wartość dodana brutto (w cenach bieżących) na 1 pracującego (wg faktycznego miejsca pracy) wzrosła z poziomu 94 320 zł w 2013 roku do poziomu 100 026 zł w 2015 roku (brak bardziej aktualnych danych). Jest więc bardzo prawdopodobne, iż uda się osiągnąć zakładany poziom w 2020 roku. Bardzo wyraźnie wzrosła również liczba pracujących w gospodarce regionu. W 2013 roku liczba pracujących wynosiła 419 637, a trzy lata później była wyższa o ponad 23 tys. Tym samym udało się zrealizować z nadwyżką poziom przewidziany na 2020 rok. Jeden wskaźnik pokazuje z kolei spadek. Nakłady na działalność B+R jako % PKB miały wzrosnąć z poziomu 0,36 proc. (dane za 2013 roku) i osiągnąć wartość 1,4 w 2020 roku. W 2015 roku (ostatni szacunek GUS), nakłady na działalność B+R wyniosły zaledwie 0,32. Jednocześnie jest mało prawdopodobne, aby możliwe było zrealizowanie zakładanego poziomu.

Na podstawie analizy wskaźnikowej można stwierdzić, iż skuteczność realizacji celu strategicznego 1 jest częściowa.

#### b) cel strategiczny 2

Dla oceny skuteczności realizacji celu strategicznego 2 przyjęto dwa syntetyczne wskaźniki, opierające się na szeregu wskaźników cząstkowych. Wartości obu wskaźników sugerują pogorszenie się sytuacji w regionie, a dokładniej mówiąc spadek aktywności społecznej mieszkańców oraz spadek dostępności usług publicznych. Jednocześnie w obu przypadkach istnieje niewielka szansa na osiągnięcie wartości docelowej w 2020 roku.

Na podstawie analizy wskaźnikowej można stwierdzić, iż realizacja celu strategicznego 2 jest nieskuteczna<sup>25</sup>.

#### c) cel strategiczny 3

Dla oceny realizacji celu strategicznego 3 przyjęto dwa wskaźniki monitorujące. Jeden wskaźnik dotyczy odsetka przedsiębiorców wykorzystujących Internet w kontaktach z administracją publiczną. W tym przypadku wartość wskaźnika istotnie wzrosła (z poziomu 87,5 proc. do poziomu 94,6 proc. w 2016 roku). Istnieje szansa na osiągnięcie docelowego poziomu (100 proc.) w 2020 roku. Drugi wskaźnik ma charakter syntetyczny i dotyczy efektów współpracy sieciowej. Wartość

---

<sup>25</sup> Należy podkreślić, iż nieskuteczność realizacji celu strategicznego 2 w dużej mierze wynika z wadliwych wskaźników syntetycznych.

tego wskaźnika spada, co oznacza zmniejszenie skuteczności działań w prowadzeniu współpracy sieciowej. Jednocześnie trudno będzie osiągnąć poziom docelowy w 2020 roku.

Na podstawie analizy wskaźnikowej można stwierdzić, iż skuteczność realizacji celu strategicznego 3 jest częściowa.

#### **d) cel strategiczny 4**

Postępy w realizacji celu strategicznego 4 są mierzone za pomocą dwóch wskaźników. Jeden jest syntetycznym wskaźnikiem infrastruktury. Porównując wartości z 2013 i 2016 roku widać poprawę sytuacji. Trudno natomiast określić, czy uda się uzyskać stan docelowy w 2020 roku. Będzie to zależało od ukończenia inwestycji infrastrukturalnych. Drugi wskaźnik również sugeruje poprawę. Dotyczy on średniego czasu dojazdu do Olsztyna (w transporcie drogowym) z gmin województwa. Warto jednak zaznaczyć, iż nie dokonano pomiaru w 2013 roku. Z konieczności należy więc uwzględnić stan z 2011 roku. Na podstawie porównania stanu z 2011 i 2016 roku widać nieznaczne polepszenie dojazdu do stolicy województwa. Należy też podkreślić, iż nie określono stanów docelowych dla 2020 i 2025 roku.

Na podstawie analizy wskaźnikowej można stwierdzić, iż cel strategiczny 4 jest skutecznie realizowany.

Lp.	Nazwa wskaźnika	Miara	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Docelowo 2020	Docelowo 2025	Ocena
<b>Wskaźniki celu operacyjnego 1.1. Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój inteligentnych specjalizacji</b>												
1	Udział absolwentów grup kierunków związanych z inteligentnymi specjalizacjami <sup>26</sup> w ogóle absolwentów szkół wyższych (publicznych i prywatnych)	%	14,4	16,5	16,0	15,2	17,1	18,5	b.d.	23,5	31,9	▲
2	Wartość dodana brutto w branżach powiązanych z inteligentnymi specjalizacjami jako % wartości dodanej brutto województwa ogółem (mierzona w cenach bieżących)	%	-	-	-	-	41,9	42,9	45,2	-	-	▲
<b>Wskaźniki celu operacyjnego 1.2. Wzrost innowacyjności firm</b>												
1	Nakłady na działalność B+R jako % PKB (wg cen bieżących)	%	0,06	0,19	0,07	0,06	0,06	b.d.	b.d.	0,70	1,3	▼
2	Odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w przemyśle i usługach	%	12,4	11,9	14,6	10,9	11,3	9,1	b.d.	22,0	-	▼
<b>Wskaźniki celu operacyjnego 1.3. Wzrost liczby miejsc pracy</b>												
1	Liczba nowo zarejestrowanych firm w sektorze prywatnym na 10 tys. mieszkańców	szt.	74	77	79	77	66	64	67	127	149	▼
2	Stopa bezrobocia długotrwałego (udział bezrobotnych długotrwałe w aktywnych zawodowo ogółem)	%	6,1	6,9	7,0	6,6	5,1	4,7	b.d.	3,2	2,8	▲
<b>Wskaźniki celu operacyjnego 2.1. Rozwój kapitału społecznego</b>												
1	Liczba podmiotów zaliczanych do III sektora na 10 tys. mieszkańców	szt.	31	33	34	36	38	39	41	46	54	▲
2	Średnia frekwencja wyborcza z dwóch ostatnich wyborów samorządowych (I tura 2006 i 20100)	%	46,9	46,9	46,9	47,4	47,4	47,4	47,4	50,0	52,0	▲
<b>Wskaźniki celu operacyjnego 2.2. Wzrost dostępności i jakości usług publicznych</b>												
1	Liczba lekarzy (personel pracujący wg podstawowego miejsca pracy) na 10 tys. mieszkańców	osoba	18,2	20	20	21	20,7	21,5	b.d.	19,1	20,1	▲
2	Odsetek dzieci w wieku 3-5 lat objętych wychowaniem przedszkolnym	%	60,1	60,4	64,7	69,7	74,8	70,7	b.d.	72,5	76,5	▲
<b>Wskaźniki celu operacyjnego 3.1. Doskonalenie administracji</b>												
1	Odsetek urzędów gminnych posiadających certyfikat jakości	%	15,8	16,7	14,9	14,9	14,9	b.d.	6,14	37,8	47,9	▼

<sup>26</sup> Obejmują one kierunki: rolnicze, leśne i rybactwa, weterynaryjne, ochronę środowiska (od 2015 r. nauk o środowisku), biologiczne, inżynierjno-techniczne, produkcję i przetwórstwo.

2	Odsetek uchylanych decyzji przez Samorządowe Kolegia Odwoławcze	%	34,7	30,9	31,7	32,2	28,4	35,0	30,2	26,7	22,6	▲
<b>Wskaźnik celu operacyjnego 3.2. Intensyfikacja współpracy międzyregionalnej</b>												
1	Liczba projektów realizowanych z partnerami krajowymi i zagranicznymi	szt.	20	33	172	167	190	72	104	124	159	▼
<b>Wskaźniki celu operacyjnego 4.1. Zwiększenie zewnętrznej dostępności komunikacyjnej oraz wewnętrznej spójności</b>												
1	Odsetek gospodarstw domowych wyposażonych w komputer z dostępem do Internetu	%	58,1	58,2	61,5	65,1	65,9	71,4	73,6	78,9	79,8	▲
2	Suma średnich czasów przejazdu z Olsztyna do stolic sąsiadujących województw (w transporcie drogowym i kolejowym)	min.	374	-	-	-	-	336	-	-	-	▲
<b>Wskaźniki celu operacyjnego 4.2. Dostosowana do potrzeb sieć nośników energii</b>												
1	Odsetek ludności korzystającej z sieci gazowej w ogóle mieszkańców	%	43,3	43,1	42,8	42,8	42,7	42,6	42,5	50,9	57,4	▼
2	Produkcja energii elektrycznej z odnawialnych nośników w województwie	%	70,6	74,4	72,3	78,7	83,4	83,7	87,2	78	83	▲
<b>Wskaźniki celu operacyjnego 4.3. Poprawa jakości i ochrona środowiska</b>												
1	Odpady komunalne zbierane selektywnie w relacji do ogółu odpadów	%	8,6	8,4	13,9	14,1	13,9	16,9	18,0	48,6	58,6	▲
2	Odsetek ludności korzystającej z oczyszczalni ścieków w ogóle mieszkańców	%	72,1	73,4	74,8	75,0	75,9	75,7	76,6	80,8	83,6	▲

## Ocena realizacji celów operacyjnych

### a) cel operacyjny 1.1

Postępy w realizacji celu operacyjnego 1.1 – *Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój inteligentnych specjalizacji* mierzone są przy użyciu dwóch wskaźników. Wartości obu wskaźników pokazują wzrost. Udział absolwentów grup kierunków związanych z inteligentnymi specjalizacjami w ogóle absolwentów szkół wyższych (publicznych i prywatnych) wzrosła o 2,5 punktu proc. w latach 2013-2016. Natomiast wartość dodana brutto w branżach powiązanych z inteligentnymi specjalizacjami jako % wartości dodanej brutto województwa ogółem (mierzona w cenach bieżących) wzrosła z poziomu 41,9 proc. do poziomu 45,2 proc.

Na podstawie analizy wskaźnikowej można stwierdzić, iż cel operacyjny 1.1 jest skutecznie realizowany.

### b) cel operacyjny 1.2

Na potrzeby pomiaru postępów w realizacji celu operacyjnego 1.2 – *Wzrost innowacyjności firm* zostały użyte dwa wskaźniki: nakłady na działalność B+R jako % PKB (wg cen bieżących) oraz odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w przemyśle i usługach. Wartości obu pokazują regres jeśli idzie o poziom innowacyjności regionalnych firm. Nakłady na działalność B+R spadły z poziomu 0,07 proc. do poziomu 0,06 (dane za 2015 roku). Osiągnięcie docelowego poziomu w 2020 roku (0,70) wydaje się niemożliwe. Zmniejszył się również odsetek innowacyjnych firm w sektorze przemysłowym i usługowym. W latach 2013-2016 zanotowano spadek o 5,5 punktu procentowego. W *Strategii* założono, że odsetek innowacyjnych firm w 2020 roku wyniesie 22 proc. Podobnie jak w przypadku poprzedniego wskaźnika, jest mało prawdopodobne, aby osiągnięto docelowy pułap w wyznaczonych ramach czasowych.

Na podstawie analizy wskaźnikowej można stwierdzić, iż cel operacyjny 1.2 jest realizowany nieskutecznie.

### c) cel operacyjny 1.3

Dwa wskaźniki mierzą postępy w realizacji celu 1.3 – *Wzrost liczby miejsc pracy*. Pierwszy dotyczy liczby nowo zarejestrowanych firm w sektorze prywatnym na 10 tys. mieszkańców. W tym obszarze zanotowano regres. Wartość wskaźnika spadła z poziomu 79 (stan z 2013 roku) do poziomu 67 w 2017 roku. Wartość docelowa w 2020 roku została określona na 127. Nie wydaje się, aby możliwe było osiągnięcie docelowego poziomu w wyznaczonych do tego ramach czasowych. Drugi wskaźnik dotyczy stopy bezrobocia długotrwałego (udział bezrobotnych długotrwanie w aktywnych zawodowo ogółem). W przypadku tego wskaźnika zanotowano znaczący progres (stopa bezrobocia długotrwałego zmniejszyła się o 2,3 punkty proc. biorąc pod uwagę dane z 2013 i 2016 roku). Sprzyjała temu m.in. dobra koniunktura gospodarcza. Jeśli utrzymają się pozytywne trendy na rynku pracy osiągnięcie wartości docelowej wskaźnika na 2020 roku wydaje się możliwe.

Na podstawie analizy wskaźnikowej można stwierdzić, iż skuteczność realizacji celu operacyjnego 1.3 jest częściowa.

### d) cel operacyjny 2.1

Cel operacyjny 2.1 – *Rozwój kapitału społecznego* jest mierzony przy użyciu dwóch wskaźników. Pierwszy dotyczy liczby podmiotów zaliczanych do III sektora na 10 tys. mieszkańców. W tym obszarze zaobserwowano wzrost liczby NGO's. O ile w 2013 roku liczba ta wynosiła 34, o tyle w 2017 roku już 41. Wynik do osiągnięcia w 2020 roku wynosi 46. Istnieją duże szanse na osiągnięcie docelowej wartości wskaźnika. Drugi wskaźnik dotyczy średniej frekwencji

wyborczej z dwóch ostatnich wyborów samorządowych. Także i w tym obszarze widać poprawę. O osiągnięciu wartości docelowej w 2020 roku w dużej mierze decydować będzie poziom frekwencji w tegorocznych wyborach samorządowych.

Na podstawie analizy wskaźnikowej można stwierdzić, iż cel operacyjny 2.1 jest skutecznie realizowany.

#### **e) cel operacyjny 2.2**

Na potrzeby pomiaru stopnia realizacji celu operacyjnego 2.2 - *Wzrost dostępności i jakości usług publicznych*, przewidziano dwa wskaźniki. W obu przypadkach nastąpił wzrost wartości. Po pierwsze, podniosła się liczba lekarzy na 10 tys. mieszkańców. W 2016 roku osiągnięto poziom 21,5 co oznacza, że zrealizowano docelowy poziom określony dla 2020 i 2025 roku. Mimo osiągniętego wzrostu liczbę lekarzy w regionie uważa się za dalece niewystarczającą. Przy aktualizacji *Strategii* należałoby urealnić docelowe wartości wskaźnika. I po drugie, wzrósł odsetek dzieci w wieku 3-5 lat objętych wychowaniem przedszkolnym (porównując stan z 2013 i 2016 roku). Istnieje też duże prawdopodobieństwo osiągnięcia docelowego poziomu do 2020 roku (72,5 proc.).

Na podstawie analizy wskaźnikowej można stwierdzić, iż cel operacyjny 2.2 jest skutecznie realizowany.

#### **f) cel operacyjny 3.1**

Dla celu operacyjnego 3.1 – *Doskonalenie administracji*, wyznaczono dwa wskaźniki monitorujące. Pierwszy dotyczy odsetka urzędów gminnych posiadających certyfikat jakości. W tym obszarze zaobserwowano regres. W 2013 roku 14,9 proc. gmin posiadało certyfikat jakości. Natomiast w 2017 roku tylko 6,14. Stan docelowy w 2020 roku zakładał poziom 37,8 proc. Istnieją niewielkie szanse na osiągnięcie tego wyniku. Drugi wskaźnik dotyczy odsetka uchylanych decyzji przez Samorządowe Kolegia Odwoławcze. W tym obszarze widoczna jest poprawa. Odsetek uchylanych decyzji spadł o 1,5 punktu proc. porównując stan z 2013 i 2017 roku. Wydaje się, że jeśli utrzyma się trend spadkowy możliwe będzie osiągnięcie docelowego rezultatu w 2020 roku (26,7 proc.).

Na podstawie analizy wskaźnikowej można stwierdzić, iż skuteczność realizacji celu operacyjnego 3.1 jest częściowa.

#### **g) cel operacyjny 3.2**

*Intensyfikacja współpracy międzyregionalnej*, a więc cel operacyjny 3.2, jest mierzona za pomocą jednego wskaźnika, dotyczącego liczby projektów realizowanych z partnerami krajowymi i zagranicznymi. Wartość tego wskaźnika zmniejszyła się jednak, jeśli porównamy stan z 2013 i 2017 roku. O ile w 2013 roku realizowano 172 projekty, o tyle w 2017 roku 104. W przypadku tego wskaźnika należy zwrócić uwagę na bardzo wysoką aktywność w realizacji projektów w 2014 i 2015 roku (odpowiednio 167 i 190, a więc znacznie powyżej docelowej wartości określonej dla 2020 i 2025 roku).

Mimo, że liczba projektów zmniejszyła się w ostatnich dwóch latach, to należy ocenić, iż cel operacyjny jest skutecznie realizowany.

#### **h) cel operacyjny 4.1**

Ocenę stopnia realizacji celu operacyjnego 4.1 – *Zwiększenie zewnętrznej dostępności komunikacyjnej oraz wewnętrznej spójności*, oparto na dwóch wskaźnikach. Jeden z nich skupia się na aspekcie wewnętrznej spójności i bierze pod uwagę odsetek gospodarstw domowych wyposażonych w komputer z dostępem do Internetu. W tym obszarze zanotowano istotny progres (wzrost o 9,9 proc. na przestrzeni lat 2013-2016). Osiągnięcie docelowego stanu do 2020 roku wydaje się realne. Drugi wskaźnik sprawdza zewnętrzną dostępność komunikacyjną województwa

poprzez pomiar średnich czasów przejazdu z Olsztyna do stolic sąsiadujących województw (w transporcie drogowym i kolejowym). Należy jednak zauważyć, że nie dokonano w tym obszarze pomiarów w 2013 roku. Z konieczności należy więc wziąć pod uwagę stan z 2011 roku (czas 374 minut) i odnieść go do danych z 2016 roku (czas 336 minut). Na podstawie porównania widać poprawę dostępności komunikacyjnej regionu. Brakuje stanów docelowych dla tego wskaźnika. W związku z tym nie można się odnieść do tej kwestii.

Na podstawie analizy wskaźnikowej można stwierdzić, iż cel operacyjny 4.1 jest skutecznie realizowany.

#### **i) cel operacyjny 4.2**

Odsetek ludności korzystającej z sieci gazowej w ogóle mieszkańców oraz produkcja energii elektrycznej z odnawialnych nośników w województwie to wskaźniki monitorujące przewidziane dla oceny postępów w realizacji celu operacyjnego 4.2 - *Dostosowana do potrzeb sieć nośników energii*. W ramach pierwszego zanotowano spadek (z poziomu 42,8 proc. w 2013 roku do poziomu 42,5 w 2017 roku) i w zasadzie są niewielkie szanse na osiągnięcie stanu docelowego w 2020 roku (50,9 proc.). Z kolei drugi wskaźnik pokazuje wyraźną poprawę w zakresie produkcji energii z odnawialnych nośników. W 2017 roku osiągnięto poziom 87,2 proc., a więc znacznie więcej niż docelowy stan w 2020 i 2025 roku.

Na podstawie analizy wskaźnikowej można stwierdzić, iż skuteczność realizacji celu operacyjnego 4.2 jest częściowa.

#### **j) cel operacyjny 4.3**

Do oceny postępów w realizacji celu operacyjnego 4.3 - *Poprawa jakości i ochrona środowiska* wykorzystano dwa wskaźniki. W obu zanotowano progres, przy czym w jednym jest on znacznie niższy od założeń, a w drugim istnieją znaczne szanse na osiągnięcie poziomu docelowego. Odpady komunalne zbierane selektywnie w relacji do ogółu odpadów wzrosły do poziomu 18 proc., co oznacza wzrost o 4,1 punkty proc. Trzeba jednocześnie mieć na uwadze fakt, że docelowy stan zakłada poziom 48,6 proc. w 2020 roku. Wydaje się, że mimo zachodzenia pozytywnych zmian w tym obszarze, osiągnięcie docelowego stanu nie będzie możliwe. Drugi wskaźnik skupia się na odsetku ludności korzystającej z oczyszczalni ścieków w ogóle mieszkańców. W 2017 roku uzyskano wartości 76,6 proc. i wynik jest ten już bliski stanu docelowego w 2020 roku (80,8 proc.). Istnieją zatem realne szanse na osiągnięcie zakładanego wyniku w wyznaczonych ramach czasowych.

Na podstawie analizy wskaźnikowej można stwierdzić, iż cel operacyjny 4.3 jest skutecznie realizowany.

#### **Ocena końcowa**

Skuteczność realizacji celu głównego jest częściowa. Na cztery cele strategiczne jeden jest skutecznie realizowany, dwa częściowo, natomiast realizacja celu strategicznego 2 wykazuje się brakiem skuteczności. Na dziesięć celów operacyjnych, większość jest skutecznie realizowana. Realizacja trzech celów operacyjnych jest częściowo skuteczna, a tylko w jednym przypadku (cel 1.2) wykazuje się brakiem skuteczności.

CELE STRATEGII	OCENA SKUTECZNOŚCI REALIZACJI
<b>Cel główny</b>	Częściowa skuteczność realizacji
<b>Cel strategiczny 1</b>	Częściowa skuteczność realizacji
<b>Cel strategiczny 2</b>	Brak skuteczności realizacji

<b>Cel strategiczny 3</b>	Częściowa skuteczność realizacji
<b>Cel strategiczny 4</b>	Skutecznie realizowany
<b>Cel operacyjny 1.1</b>	Skutecznie realizowany
<b>Cel operacyjny 1.2</b>	Brak skuteczności realizacji
<b>Cel operacyjny 1.3</b>	Częściowa skuteczność realizacji
<b>Cel operacyjny 2.1</b>	Skutecznie realizowany
<b>Cel operacyjny 2.2</b>	Skutecznie realizowany
<b>Cel operacyjny 3.1</b>	Częściowa skuteczność realizacji
<b>Cel operacyjny 3.2</b>	Skutecznie realizowany
<b>Cel operacyjny 4.1</b>	Skutecznie realizowany
<b>Cel operacyjny 4.2</b>	Częściowa skuteczność realizacji
<b>Cel operacyjny 4.3</b>	Skutecznie realizowany

Proponuje się zwrócenie silniejszej uwagi w procesie aktualizacji *Strategii* nad przyczynami i uwarunkowaniami niskiej aktywności społecznej mieszkańców (cel strategiczny 2) i niskiej innowacyjności firm z regionu (cel operacyjny 1.2). Szczególnie ważna w tym kontekście wydaje się kwestia niskiego poczucia tożsamości z regionem jako przyczyny stosunkowo niskiej aktywności społecznej. W przypadku przedsiębiorców należy zwrócić uwagę na słabo zakorzenioną w tym środowisku kulturę przedsiębiorczości i innowacyjności.



## SYSTEM MONITORINGU STRATEGII

### Organizacja systemu monitoringu

W województwie warmińsko-mazurskim strukturę systemu monitoringu tworzą:

- Sejmik Województwa – w którego kompetencjach leży rozpatrywanie i przyjmowanie zbiorczego raportu okresowego z realizacji *Strategii* zgodnie z przyjętym harmonogramem;
- Zarząd Województwa – jako podmiot zarządzający rozwojem województwa, nadzorujący i organizujący proces monitorowania;
- Komitet Monitorujący – w składzie: Marszałek Województwa Warmińsko-Mazurskiego, pełniący funkcję przewodniczącego; dwóch przedstawicieli Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego; przewodniczący Komisji Strategii Sejmiku Województwa; przedstawiciel powiatów; przedstawiciele miast: Olsztyna, Elbląga i Ełku; przedstawiciel gmin; przedstawiciele klubów radnych Sejmiku Województwa; przedstawiciele organizacji gospodarczych, społecznych i pozarządowych; przedstawiciele podmiotów realizujących zadania w ramach programów wojewódzkich. Zakres odpowiedzialności Komitetu Monitorującego obejmuje: ocenę przebiegu, efektywności i skuteczności realizacji *Strategii*, ocenę i opiniowanie realizacji konkretnych celów, ocenę postępów i rezultatów konkretnych działań, składanie odpowiednich propozycji do jednostek wdrażających, przyjmowanie okresowych raportów z realizacji *Strategii*.
- Koordynator – Departament Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego, do którego zadań należy pozyskiwanie danych od poszczególnych instytucji, współpraca z Komitetem Monitorującym, przygotowanie zbiorczego raportu okresowego z realizacji *Strategii*.
- Pozostali uczestnicy systemu monitoringu – najważniejsze instytucje w regionie uczestniczące w procesie realizacji *Strategii*, które odpowiedzialne są za terminowe przekazywanie danych Koordynatorowi za pomocą narzędzia SMS. Kluczowe jednostki i instytucje uczestniczące w SMS to: departamenty Urzędu Marszałkowskiego: przede wszystkim Departament Turystyki i Sportu; Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich i Rolnictwa; Departament Kultury i Edukacji; Departament Społeczeństwa Informacyjnego; Departament Koordynacji Promocji; Departament Zdrowia; Departament Ochrony Środowiska; Departament Infrastruktury i Geodezji; Departament Współpracy Międzynarodowej; Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej; Biuro ds. Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi; Biuro ds. Obronnych i Bezpieczeństwa Publicznego; inne jednostki organizacyjne województwa: Wojewódzki Urząd Pracy; Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie; organizacje i instytucje zaangażowane poprzez wykorzystywanie, koordynowanie i wspieranie działań związanych z realizacją *Strategii*: np. agencje rozwoju regionalnego i lokalnego; fundacje rozwoju, instytucje i placówki kultury; izby gospodarcze; instytucje edukacyjne; służby nadzoru i kontroli.

Struktura systemów monitoringowych w innych województwach jest bardziej płaska, co ma ułatwiać realizację monitoringu *Strategii*.

W województwie śląskim odpowiedzialność za system monitoringu *Strategii* spoczywa na Zarządzie Województwa Śląskiego. Jednocześnie powołano do życia Regionalne Centrum Analiz Strategicznych (RCAS), będące komórką działającą przy wydziale właściwym ds. strategii rozwoju. Komórka ta ma bardzo szeroki zakres zadań – m.in. prowadzenie bieżących analiz i ewaluacji polityk publicznych na podstawie porównywalnych i agregowalnych danych, prowadzenie badań i analiz strategicznych dotyczących aktualnej sytuacji, trendów rozwojowych i prognozowanie zmian społeczno-gospodarczych zachodzących w regionach, wspieranie budowy

odpowiedniego systemu monitorowania procesów rozwojowych w regionie w ujęciu terytorialnym i efektów prowadzonej polityki rozwoju w ujęciu terytorialnym, monitorowanie i ocena postępów w realizacji priorytetów rozwojowych określonych na poziomie regionalnym, m.in. w strategiach rozwoju województw oraz kierunków rozwojowych określonych w KSRR. W celu zharmonizowania działań, podejmowanych w procesie monitoringu przez wydziały merytoryczne Urzędu Marszałkowskiego i inne jednostki uczestniczące w jego realizacji, a także przeprowadzenia prawidłowej oceny wszystkich programów i działań, mających wpływ na realizację zapisów *Strategii*, powołany został w Urzędzie Marszałkowskim, Zespół ds. Wdrażania i Monitoringu Strategii Rozwoju Województwa Śląskiego.

W województwie dolnośląskim, głównym podmiotem odpowiedzialnym za prowadzenie procesu monitorowania realizacji SRWD 2030 jest Zarząd Województwa Dolnośląskiego, który realizuje to zadanie poprzez jednostki podległe: Komitet Koordynujący ds. SRWD, Departamenty UMWD, Instytut Rozwoju Terytorialnego (IRT) oraz właściwe jednostki i instytucje odpowiedzialne za wdrażanie Strategii oraz podmioty opiniodawczo-doradcze: Regionalne Forum Terytorialne. Komitet Koordynujący ds. SRWD pełni nadzór merytoryczny, obejmujący konsultacje metodologii działań monitoringowych i ewaluacyjnych. Odgrywa również istotną rolę w monitorowaniu i ocenie realizowanych polityk i programów oraz zmianach w zakresie realizacji Strategii. Regionalne Forum Terytorialne (RFT), koordynujące proces zarządzania strategicznego na poziomie całego województwa, stanowi główne gremium opiniodawczo-doradcze oraz eksperckie dla Zarządu Województwa Dolnośląskiego. Głównym podmiotem odpowiedzialnym za monitorowanie i ewaluację Strategii jest Instytut Rozwoju Terytorialnego (IRT).

Za monitoring *Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku*, odpowiedzialny jest Samorząd Województwa Mazowieckiego. Duża część zadań w tym zakresie została delegowana na poziom Mazowieckiego Biura Planowania Regionalnego, w ramach którego funkcjonuje Mazowieckie Obserwatorium Terytorialne (MOT). Głównym zadaniem MOT jest pozyskiwanie i gromadzenie danych koniecznych do prowadzenia monitoringu i ewaluacji polityki samorządu województwa oraz realizacji priorytetów rozwojowych zapisanych w dokumentach strategicznych, a przede wszystkim w Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego oraz Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego.

Na tle systemów monitoringowych stosowanych w innych województwach, ten przyjęty na Warmii i Mazurach wydaje się rozbudowany i bardzo złożony oraz brakuje instytucji (obecnej np. na Dolnym Śląsku) takiej jak: Regionalne Forum Terytorialne. Wydaje się, że usprawnienie systemu monitoringu byłoby możliwe poprzez odejście od formuły Komitetu Monitorującego, który składa się z bardzo wielu różnych podmiotów w kierunku Regionalnego Forum Terytorialnego, skupiającego przedstawicieli departamentów zaangażowanych w proces realizacji i monitoringu *Strategii*.

### Tryb zbierania danych

Kryteria porównawcze	śląskie	dolnośląskie	mazowieckie
<b>Raporty monitoringowe</b>	Co dwa lata	Co trzy lata	Co rok
<b>Sposób pozyskania danych</b>	Ankieta dotycząca monitoringu Strategii	Przekazywanie informacji do Instytutu Rozwoju Terytorialnego	Aplikacja System Monitoringu Strategii

## Dobre praktyki

- Na Dolnym Śląsku za przygotowanie raportu z realizacji strategii odpowiada wyspecjalizowana jednostka (Instytut Rozwoju Terytorialnego), która zajmuje się systematycznym monitorowaniem sytuacji społeczno-gospodarczej, z uwzględnieniem trendów rozwojowych obejmujących kraj i Europę. Jednocześnie do zadań tej jednostki należy też przygotowanie raportu o stanie zagospodarowania przestrzennego i rozwoju społeczno-gospodarczego województwa dolnośląskiego. W ramach jednej jednostki skupia się analiza zagadnień z zakresu monitoringu rozwoju regionalnego i zagospodarowania przestrzennego.
- Na Mazowszu raporty monitoringowe powstają co rok, co umożliwia systematyczny monitoring postępów realizacji *Strategii* i identyfikowanie obszarów, w których wymagana jest intensyfikacja działań. Biorąc pod uwagę dynamikę procesów gospodarczych i społecznych jest to bardzo dobre rozwiązanie, gdyż pozwala na szybsze dostosowywanie się do zmieniającej sytuacji społeczno-gospodarczej.
- Koncepcja monitorowania *Strategii* na Dolnym i Górnym Śląsku opiera się na zastosowaniu: wskaźniku produktów, informujących o bezpośrednich wytworach materialnych i usługach (np. długość wybudowanej linii kolejowej), które są otrzymywane lub wytwarzane w trakcie realizacji projektu przy wykorzystaniu zaangażowanych zasobów (głównie finansowych) mierzonych wskaźnikami wkładu; wskaźniku rezultatów, skupiających się na bezpośrednich i natychmiastowych efektach projektu (np. zmiany, jakie nastąpiły w wyniku wdrożenia projektu - skrócenie czasu podróży kolejną) oraz wskaźniki oddziaływania – konsekwencje danego projektu/programu wykraczające poza bezpośrednie i natychmiastowe efekty (np. zwiększenie mobilności przestrzennej mieszkańców. Poprzez zastosowanie różnego typu wskaźników możliwe jest określenie krótko- i długofalowych efektów realizacji *Strategii*.

## Ocena realizacji monitoringu Strategii

Z badań jakościowych wynika, że strategia jest systematycznie monitorowana (corocznie zbierane są potrzebne do tego celu dane i informacje, a co dwa lata ukazuje się raport z przeprowadzonego monitoringu).

Raporty okresowe są przygotowane w sposób czytelny i spójny. Tworzone są one według podobnego schematu, co ułatwia odszukiwanie potrzebnych informacji. Na stronach internetowych ([bip.warmia.mazury.pl](http://bip.warmia.mazury.pl), [strategia2025.warmia.mazury.pl](http://strategia2025.warmia.mazury.pl)) dostępne są wszystkie raporty okresowe (aktualnie od I numeru do XV).

### IDI z respondentem:

*Mocną stroną jest to, że raporty są mocno szczegółowe i są czytelne, przyswajalne, obrazowe, pisane językiem prostym, to jest podstawa.*

Mankamentem raportów jest to, że nie zawierają one jasno określonych rekomendacji dla władz województwa. Powinna też zostać dodana informacja o stopniu wdrażania zgłoszonych rekomendacji, aby implementacja wniosków z monitoringu była poddawana ocenie.

Do systemu monitoringu zaangażowano wszystkie istotne instytucje. Nie wykryto potrzeby włączenia w system monitoringu dodatkowej instytucji bądź organizacji. Proces zbierania danych przebiega prawidłowo i terminowo, choć zdarza się, że uzyskiwane informacje muszą przejść dodatkową procedurę weryfikacji. Większość instytucji przekazująca dane na potrzeby monitoringu wywiązuje się z tego obowiązku sumiennie. Natomiast istnieje duża trudność w pozyskiwaniu informacji od podmiotów niepublicznych.

**IDI z respondentem:**

*Najchętniej informacje dostarczają nam instytucje publiczne. Bolączką jest to, że często w tych instytucjach powierza się tą funkcję zbierania informacji komuś tak dodatkowo i zdarza się, że są to te osoby z którymi nie ma co zrobić do bieżącej pracy, bo krótko mówiąc nie potrafią tego robić. W związku z tym dużo czasu spędzamy na uwiarygodnianiu informacji, na poprawie jakości tej informacji. Przecież od jakości informacji zależy jakość raportów.*

Zaprojektowany system monitoringu *Strategii* w województwie warmińsko-mazurskim sprawdził się, aczkolwiek rozważane są dziś rozwiązania, mające na celu podniesienie jego sprawności i profesjonalizację. Jednym z nich jest odejście od Komitetu Monitorującego na rzecz Regionalnego Forum Terytorialnego.

**IDI z respondentem:**

*Myślę, że przeżyła się formuła Komitetu Monitorującego realizację *Strategii*, to nie jest dobra formuła. Mam nadzieję, że uruchomimy Regionalne Forum Terytorialne składające się z przedstawicieli departamentów i dyskusje nad raportem przeniesiemy na ten poziom, taką zmianę chcemy przeprowadzić.*

W trakcie badania jakościowego, nie zwrócono uwagi na potrzebę łączenia systemu monitoringu *Strategii* z systemami monitoringowymi innych dokumentów strategicznych na poziomie regionalnym. Zidentyfikowano natomiast potrzebę zmniejszenia liczby regionalnych dokumentów strategicznych.

**IDI z respondentem:**

*Na razie to istnieje potrzeba zlikwidowania części innych dokumentów strategicznych regionalnych, podporządkowania wszystkiego najlepiej jednemu, a nie łączenia systemów monitorowania.*

**Ocena wskaźników monitoringowych *Strategii***

W każdym analizowanym województwie dobór wskaźników monitoringowych uzależniony jest od szeregu czynników, począwszy od celów zawartych w *Strategiach*, poprzez możliwości statystyki publicznej, kończąc na ocenie, które z dostępnych wskaźników najtrafniej opisywać będą rozwój sytuacji w danym obszarze.

Mimo wielu różnic w zakresie zastosowanych wskaźników zauważyć można liczne podobieństwa między systemami wskaźników wykorzystywanymi w województwach śląskim, dolnośląskim i mazowieckim:

- W żadnym z analizowanych systemów monitoringowych nie stosowano wskaźników syntetycznych. Wskaźniki syntetyczne łączą wiele różnych wskaźników cząstkowych i pokazują wynik łączny. Jednak są one znacznie mniej czytelne od tradycyjnych, prostych wskaźników i ich interpretacja okazuje się znacznie trudniejsza. Należy też zwrócić uwagę na fakt, że o ile na bazie prostego wskaźnika można stosunkowo łatwo sformułować rekomendację w kwestii tego, co należy zmienić, o tyle w przypadku wskaźnika syntetycznego sprawa ta jest bardziej złożona.
- W każdym analizowanym systemie monitoringowym do oceny postępów realizacji celów strategicznych lub operacyjnych przyjmowano po kilka wskaźników (średni przedział od 5 do 8 wskaźników). Dzięki takiemu rozwiązaniu otrzymywano bardziej wiarygodną i kompleksową informację o stanie realizacji poszczególnych celów.

- W każdym analizowanym systemie monitoringowym bardzo precyzyjnie określano docelowe wartości, jakie planowano osiągnąć w wyznaczonych ramach czasowych lub przynajmniej podawano oczekiwaną tendencję.
- W każdym analizowanym systemie monitoringowym dobierano wskaźniki, które pozwalają prowadzić systematyczny monitoring, tzn. ich wartości są aktualizowane w takich odstępach czasowych, które umożliwiają prowadzenie monitoringu realizacji *Strategii*.
- W każdym analizowanym systemie monitoringowym dobierano wskaźniki, które pozwalają śledzić postępy w realizacji *Strategii* nie tylko na poziomie całego województwa, ale również poszczególnych jego części (np. podregionów).

Powyższe rozwiązania można traktować jako dobre praktyki w zakresie dobierania wskaźników monitoringowych.

W poniższej tabeli przedstawiono ocenę poszczególnych wskaźników użytych w systemie monitorowania aktualnej *Strategii* województwa warmińsko-mazurskiego. Ocena ta została dokonana w oparciu o dwa kryteria. Pierwszym z nich jest kryterium trafności, informujące o tym, czy dany wskaźnik rzeczywiście odnosi się do danego celu strategicznego lub operacyjnego. W ramach tego kryterium przyznawane będą dwie oceny: wysoki poziom trafności oraz niski poziom trafności. Drugie kryterium ma związek z kwestią adekwatności rozumianej jako stopień, w jakim dany wskaźnik wiarygodnie informuje o rzeczywistym poziomie wdrożenia *Strategii*. Również w ramach drugiego kryterium będą przyznawane dwa stopnie: wysoki poziom adekwatności oraz niski poziom adekwatności. Na podstawie oceny wskaźnika pod kątem obu kryteriów zostanie dokonana ocena końcowa (w postaci rekomendacji), w której znajdzie się konkretne zalecenie wobec wskaźnika.

Cel	WSKAŹNIK	TRAFNOŚĆ	UZASADNIENIE	ADEKWATNOŚĆ	UZASADNIENIE	REKOMENDACJA
Cel główny	PKB na mieszkańca jako % średniej krajowej (w cenach bieżących)	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem głównym Strategii.	Wysoka adekwatność	Wskaźnik ukazuje stan rozwoju społeczno-gospodarczego regionu na tle kraju.	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii. Warto rozważyć możliwość dodania innego wskaźnika: Wartość PKB per capita dla województwa w stosunku do średniej UE.
	Udział aktywnych zawodowo w wieku produkcyjnym w ogóle mieszkańców w wieku produkcyjnym	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem głównym Strategii.	Niska adekwatność	Biorąc pod uwagę spadającą liczbę mieszkańców w wieku produkcyjnym w regionie, wskaźnik sztucznie niweluje problem województwa ze stosunkowo niską aktywnością zawodową.	Wskaźnik powinien zostać zmieniony lub zastąpiony innym wskaźnikiem lub wskaźnikami. Proponuje się uwzględnić wskaźnik zatrudnienia mieszkańców w wieku 20-64 oraz wskaźnik zatrudnienia wśród kobiet w wieku 20-64.
	Wskaźnik dostępności komunikacyjnej (wskaźnik złożony	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem głównym Strategii.	Niska adekwatność	Wskaźnik w obecnej postaci nie spełnia swojej roli. Nie oszacowano wartości wskaźnika dla lat 2012-2013 i 2016-2017. Wskaźnik nie umożliwia stałego monitorowania poziomu wdrażania Strategii.	Wskaźnik powinien zostać zmieniony lub zastąpiony innym wskaźnikiem lub wskaźnikami. Proponuje się uwzględnić wskaźniki: czas przejazdu transportem kolejowym między stolicą województwa a wybranymi miastami województwa warmińsko-mazurskiego; czas przejazdu transportem drogowym między stolicą województwa a wybranymi miastami województwa warmińsko-mazurskiego.
Cel strategiczny 1	Wartość dodana brutto (w cenach bieżących) na 1 pracującego (wg faktycznego miejsca pracy)	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem strategicznym 1	Wysoka adekwatność	Wskaźnik opisuje aspekt związany z konkurencyjnością regionalnej gospodarki.	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii.
	Nakłady na działalność B+R jako % PKB	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem strategicznym 1	Wysoka adekwatność	Poziom nakładów na B+R wpływa na poziom konkurencyjności gospodarki i rola tego czynnika będzie wzrastać wraz z osłabieniem się źródeł obecnej przewagi konkurencyjnej polskich firm.	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii. Można go uzupełnić o innych wskaźnik: Zatrudnieni w B+R na 1 tys. osób aktywnych zawodowo.

	Pracujący w gospodarce regionu wg faktycznego miejsca pracy	Niska trafność	Wskaźnik wykazuje niski stopień powiązania z celem strategicznym 1	Niska adekwatność	Liczba pracujących nie świadczy o konkurencyjności gospodarki regionalnej.	Wskaźnik powinien zostać zmieniony lub zastąpiony innym wskaźnikami lub wskaźnikami. Proponuje się uwzględnić wskaźnik: Liczba udzielonych patentów na 100 tys. mieszkańców.
Cel strategiczny 2	Wskaźnik syntetyczny aktywności społecznej	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem strategicznym 2	Niska adekwatność	Wskaźnik syntetyczny w niewielkim stopniu informuje o sytuacji społecznej województwa.	Wskaźnik powinien zostać zmieniony lub zastąpiony innym wskaźnikami lub wskaźnikami. Zaleca się uwzględnienie kilku wskaźników m.in. Liczba aktywnych organizacji pozarządowych na 10 tys. mieszkańców, odsetek osób z wykształceniem wyższym w ludności w wieku 15-64; uczestnicy imprez organizowanych przez domy i ośrodki kultury, świetlice na 1 tys. mieszkańców.
	Dostępność usług publicznych	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem strategicznym 2	Niska adekwatność	Wskaźnik syntetyczny w niewielkim stopniu informuje o dostępności usług publicznych.	Wskaźnik powinien zostać zmieniony lub zastąpiony innym wskaźnikami lub wskaźnikami. Zaleca się uwzględnienie kilku wskaźników m.in. liczba łóżek w stacjonarnych zakładach opieki zdrowotnej przypadająca na 100 tys. mieszkańców; liczba stwierdzonych przestępstw na 10 tysięcy mieszkańców, zdawalność matur (proc.).
Cel strategiczny 3	Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących Internet w kontaktach z administracją publiczną	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem strategicznym 3	Wysoka adekwatność	Wskaźnik ukazuje stan udogodnień tworzonych przez sektor publiczny dla sfery biznesu	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii.
	Wskaźnik syntetyczny efektów współpracy sieciowej	Niska trafność	Wskaźnik wykazuje niski stopień powiązania z celem strategicznym 3	Niska adekwatność	Wskaźnik syntetyczny w niewielkim stopniu informuje o efektach współpracy sieciowej. Jeden wskaźnik cząstkowy (saldo migracji zagranicznych) w niewielkim stopniu koresponduje z tym obszarem.	Wskaźnik powinien zostać zmieniony lub zastąpiony innym wskaźnikami lub wskaźnikami. Zaleca się uwzględnienie kilku wskaźników m.in.: liczba nowoutworzonych podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego na 10 tys.

Cel strategiczny 4	Wskaźnik syntetyczny infrastruktury	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem strategicznym 4	Niska adekwatność	Wskaźnik syntetyczny w niewielkim stopniu informuje o postępach w realizacji inwestycji infrastrukturalnych.	Wskaźnik powinien zostać zastąpiony szeregiem wskaźników szczegółowych, obejmujących m.in.: łączna długość dróg wojewódzkich i powiatowych (km), łączna długość dróg ekspresowych (km), liczba pasażerów obsługiwanych w porcie lotniczym w Szymanach.
	Średni czas dojazdu do Olsztyna (w transporcie drogowym) z gmin województwa	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem strategicznym 4	Wysoka adekwatność	Wskaźnik w dużym stopniu ukazuje sytuację infrastrukturalną w regionie.	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii. Warto rozważyć możliwość modyfikacji wskaźnika o podanie dokładnych czasów przejazdu z wybranych gmin.
Cel operacyjny 1.1	Udział absolwentów grup kierunków związanych z inteligentnymi specjalizacjami w ogóle absolwentów szkół wyższych (publicznych i prywatnych)	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 1.1	Wysoka adekwatność	Wskaźnik związany z obszarem inteligentnych specjalizacji w regionie	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii. Warto rozważyć możliwość dodania dodatkowych wskaźników związanych z liczbą stworzonych miejsc pracy w IS, liczbą patentów itp. Dane musiałyby jednak być zbierane w ramach osobnego badania.
	Wartość dodana brutto w branżach powiązanych z inteligentnymi specjalizacjami jako % wartości dodanej brutto województwa ogółem (mierzona w cenach bieżących)	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 1.1	Wysoka adekwatność	Wskaźnik związany z obszarem inteligentnych specjalizacji w regionie	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii. Warto rozważyć możliwość dodania dodatkowych wskaźników związanych z liczbą stworzonych miejsc pracy w IS, liczbą patentów itp. Dane musiałyby jednak być zbierane w ramach osobnego badania.
Cel operacyjny 1.2	Nakłady na działalność B+R jako % PKB (wg cen bieżących)	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 1.2	Wysoka adekwatność	Wskaźnik związany z kwestią innowacyjności firm w regionie.	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii.
	Odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w przemyśle i usługach	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 1.2	Wysoka adekwatność	Wskaźnik związany z kwestią innowacyjności firm w regionie.	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii.
Cel operacyjny	Liczba nowo zarejestrowanych firm w sektorze prywatnym na 10 tys. mieszkańców	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 1.3	Wysoka adekwatność	Wskaźnik związany z zagadnieniem tworzenia nowych miejsc pracy.	Zaleca się uproszczenie wskaźnika i podanie go w postaci liczby nowo zarejestrowanych firm. Zaleca się również podanie jego wartości osobno



	Stopa bezrobocia długotrwałego (udział bezrobotnych długotrwale w aktywnych zawodowo ogółem)	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 1.3	Wysoka adekwatność	Wskaźnik związany z zagadnieniem tworzenia nowych miejsc pracy.	dla miast i osobno dla wsi. Np. Liczba podmiotów gospodarczych na 1 000 mieszkańców na terenach wiejskich. Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii. Zaleca się podanie większej liczby wskaźników związanych z bezrobociem: m.in. stopa bezrobocia rejestrowanego, wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych; udział długotrwale bezrobotnych w ogólnej liczbie bezrobotnych
Cel operacyjny 2.1	Liczba podmiotów zaliczanych do III sektora na 10 tys. mieszkańców	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 2.1	Wysoka adekwatność	Wskaźnik związany z zagadnieniem kapitału społecznego.	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii. Zaleca się dodanie dodatkowych wskaźników: m.in. uczestnicy imprez organizowanych przez domy i ośrodki kultury, świetlice na 1 000 mieszkańców, słuchacze studiów podyplomowych na 10 tys. mieszkańców w wieku 25-64.
	Średnia frekwencja wyborcza z dwóch ostatnich wyborów samorządowych (I tura 2006 i 2010)	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 2.1	Wysoka adekwatność	Wskaźnik związany z zagadnieniem kapitału społecznego.	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii.
Cel operacyjny 2.2	Liczba lekarzy (personel pracujący wg podstawowego miejsca pracy) na 10 tys. mieszkańców	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 2.2	Wysoka adekwatność	Wskaźnik związany z zagadnieniem dostępności i jakości usług publicznych	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii.
	Odsetek dzieci w wieku 3-5 lat objętych wychowaniem przedszkolnym	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 2.2	Wysoka adekwatność	Wskaźnik związany z zagadnieniem dostępności i jakości usług publicznych	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii. Ponadto, warto rozważyć dodanie wskaźnika dotyczącego odsetka dzieci do lat 3 objętych opieką w żłobkach.
Cel operacyjny	Odsetek urzędów gminnych posiadających certyfikat jakości	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 3.1	Wysoka adekwatność	Wskaźnik związany z zagadnieniem doskonalenia administracji	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii.

	Odsetek uchylanych decyzji przez Samorządowe Kolegia Odwoławcze	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 3.1	Wysoka adekwatność	Wskaźnik związany z zagadnieniem doskonalenia administracji	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii.
<b>Cel operacyjny</b>	Liczba projektów realizowanych z partnerami krajowymi i zagranicznymi	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 3.2	Wysoka adekwatność	Wskaźnik związany z zagadnieniem współpracy międzyregionalnej	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii.
<b>Cel operacyjny 4.1</b>	Odsetek gospodarstw domowych wyposażonych w komputer z dostępem do Internetu	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 4.1	Niska adekwatność	Wskaźnik nisko jest związany z kwestią spójności wewnętrznej. Kwestia posiadania komputera z dostępem do Internetu w niewielkim stopniu zależy od realizacji Strategii	Wskaźnik powinien zostać zmieniony. Zaleca się uwzględnienie wskaźnika odsetek ludności (gospodarstw domowych) dysponujący szerokopasmowym dostępem do Internetu. Kwestia spójności wewnętrznej powinna być monitorowana przy użyciu większej liczby wskaźników. Zaleca się dodanie wskaźnika mierzącego relację przeciętnych rocznych dochodów do dyspozycji netto na 1 osobę w gospodarstwie domowym na wsi do miasta.
	Suma średnich czasów przejazdu z Olsztyna do stolic sąsiadujących województw (w transporcie drogowym i kolejowym)	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 4.1	Wysoka adekwatność	Wskaźnik silnie związany z zagadnieniem poprawiania zewnętrznej dostępności komunikacyjnej	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii. Zaleca się podanie wartości osobno dla transportu drogowego i kolejowego. Należy też rozdzielić średni czas dojazdów w podziale na stolicy sąsiadujących województw.
<b>Cel operacyjny 4.2</b>	Odsetek ludności korzystającej z sieci gazowej w ogóle mieszkańców	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 4.2	Wysoka adekwatność	Wskaźnik silnie związany z zagadnieniem poprawiania dostępności do sieci nośników energii	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii.
	Produkcja energii elektrycznej z odnawialnych nośników w województwie	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 4.2	Wysoka adekwatność	Wskaźnik silnie związany z zagadnieniem poprawiania dostępności do sieci nośników energii	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii.

Cel operacyjny 4.3	Odpady komunalne zbierane selektywnie w relacji do ogółu odpadów	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 4.3	Wysoka adekwatność	Wskaźnik silnie związany z zagadnieniem poprawy jakości i ochrony środowiska	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii. Należy też rozważyć dodanie nowych wskaźników: zużycie wody na potrzeby gospodarki narodowej i ludności (hm <sup>3</sup> /rok); emisja zanieczyszczeń powietrza SO <sub>2</sub> na 1 mieszkańca (kg).
	Odsetek ludności korzystającej z oczyszczalni ścieków w ogóle mieszkańców	Wysoka trafność	Wskaźnik wykazuje wysoki stopień powiązania z celem operacyjnym 4.3	Wysoka adekwatność	Wskaźnik silnie związany z zagadnieniem poprawy jakości i ochrony środowiska	Wskaźnik powinien w dalszym ciągu stanowić część systemu monitoringu Strategii.

## Ocena końcowa

Z powyższej analizy wyłania się wniosek, iż system monitoringowy *Strategii* powinien zostać w istotnej mierze zmieniony, aby poprawić jego sprawność i zapewnić dokładniejsze śledzenie postępów w realizacji *Strategii*.

Cel związany z poprawą systemu monitorowania *Strategii* można osiągnąć poprzez:

- Uzupelnienie raportów okresowych o konkretne rekomendacje dla władz wojewódzkich.
- Modyfikację wskaźników monitoringowych. Po zidentyfikowaniu dobrych praktyk w zakresie tworzenia wskaźników do monitoringu *Strategii* zalecono zastosowanie pięciu rozwiązań. Po pierwsze, odejście od wskaźników syntetycznych (złożonych), które są znacznie mniej czytelne od tradycyjnych, prostych wskaźników. Po drugie, zwiększenie liczby wskaźników dla każdego celu strategicznego i operacyjnego, aby uzyskać wieloaspektowy obraz na temat zachodzących procesów społeczno-gospodarczych w regionie. Po trzecie, zrezygnowanie ze wskaźników, dla których niemożliwe jest podanie wartości docelowych. Bez podania wartości docelowych (w perspektywie 2020 i 2025) jest w zasadzie niemożliwa później ocena skuteczności realizowanej polityki w regionie. Po czwarte, odejście od wskaźników, dla których niemożliwe jest podawanie aktualnych wartości z uwagi na długie odstępy czasowe w ich aktualizacji. I wreszcie po piąte, dodanie wskaźników, które pozwolą identyfikować poziom realizacji celów nie tylko w skali całego województwa, ale również jego poszczególnych części (np. podregionów i powiatów). To rozwiązanie pozwoli na dokładniejsze przeprowadzenie monitoringu i identyfikowaniu obszarów, w których konieczna jest intensyfikacja działań. Z punktu widzenia potrzeby zwiększania spójności wewnętrznej województwa, rekomendowane działanie jest w pełni uzasadnione.

Należy też mieć na uwadze fakt, że w związku z aktualizacją *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2020-2030: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie* mogą pojawić się nowe wytyczne w kwestii systemu monitoringu *Strategii*. Prace międzyresortowego Zespołu ds. Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 (KSRR) nad aktualizacją *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego* ruszyły w połowie 2017 roku.

## OCENA SPÓJNOŚCI WYDATKÓW JST Z CELAMI STRATEGII

### Wyniki analizy

Badanie zrealizowano w okresie sierpień-październik 2018 roku. Przeanalizowano 135 wykazów przedsięwzięć, stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów oraz województwa warmińsko-mazurskiego. W przedmiotowych wykazach zidentyfikowano 1 997 projektów. Struktura realizowanych projektów w podziale na poszczególne typy JST, została przedstawiona w tabeli nr 20.

**Tabela 20. Liczba zadań zawartych w wykazach przedsięwzięć WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego w podziale na poszczególne kategorie JST**

Typ JST	Liczba projektów
<b>Województwo</b>	90
<b>Powiaty</b>	251
<b>Gminy miejskie</b>	454
<b>Gminy miejsko - wiejskie</b>	544
<b>Gminy wiejskie</b>	658
<b>Suma końcowa</b>	<b>1 997</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do wieloletnich prognoz finansowych gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

W *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*, sformułowano 4 cele strategiczne. Są to:

- Cel strategiczny 1 – *Wzrost konkurencyjności gospodarki*
- Cel strategiczny 2 – *Wzrost aktywności społecznej*
- Cel strategiczny 3 – *Wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych*
- Cel strategiczny 4 – *Nowoczesna infrastruktura rozwoju*

Jak wynika z przeprowadzonych analiz, z uwagi na liczbę zadań w największym stopniu realizowany jest cel strategiczny 4: *Nowoczesna infrastruktura rozwoju*, w ramach którego łączna liczba zadań wynosi 835. W najmniejszym stopniu jest realizowany jest cel strategiczny 3: *Wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych*, w ramach którego łączna liczba wynosi 172. Szczegółowe dane przedstawiono w tabeli nr 21.

**Tabela 21. Liczba zadań zawartych w wykazach przedsięwzięć WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego w podziale na poszczególne cele strategiczne Strategii**

Cel strategiczny	Liczba zadań
<b>Cel strategiczny 3: Wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych</b>	172
<b>Cel strategiczny 1: Wzrost konkurencyjności gospodarki</b>	217
<b>Cel strategiczny 2: Wzrost aktywności społecznej</b>	617
<b>Cel strategiczny 4: Nowoczesna infrastruktura rozwoju</b>	835
<b>Inne (niezwiązane z zapisami Strategii)</b>	156
<b>Suma końcowa</b>	<b>1 997</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do wieloletnich prognoz finansowych gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Również pod względem struktury kosztów najwięcej nakładów JST poniosą na realizację zadań w ramach celu strategicznego 4: *Nowoczesna infrastruktura rozwoju* (7 963 712 514,73), co stanowi 74,11 proc. wszystkich zaplanowanych środków. Najmniej w ramach celu strategicznego

1: Wzrost konkurencyjności gospodarki (509 145 879,36), co stanowi 4,74 proc. wszystkich zaplanowanych środków. Szczegółowe dane przedstawiono w tabeli nr 22.

**Tabela 22. Suma kosztów realizacji zadań zawartych w wykazach przedsięwzięć WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego w podziale na poszczególne cele strategiczne Strategii**

Cel strategiczny	Zaplanowane środki finansowe [PLN]	Zaplanowane środki finansowe [%]
<b>Cel strategiczny 1: Wzrost konkurencyjności gospodarki</b>	509 145 879,36	4,74%
<b>Cel strategiczny 3: Wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych</b>	574 293 946,05	5,34%
<b>Cel strategiczny 2: Wzrost aktywności społecznej</b>	1 163 865 819,20	10,83%
<b>Cel strategiczny 4: Nowoczesna infrastruktura rozwoju</b>	7 963 712 514,73	74,11%
<b>Inne (niezwiązane z zapisami Strategii)</b>	534 724 843,99	4,98%
<b>Suma końcowa</b>	<b>10 745 743 003,33</b>	<b>100%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do wieloletnich prognoz finansowych gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Pośród wszystkich zawartych w wykazach przedsięwzięć, 140 projektów wpisuje się w przewidziane w ramach celu kierunki działań. Przedmiotowe projekty można poklasyfikować na następujące kategorie, przedstawione w tabeli nr 23.

**Tabela 23. Kategorie działań oraz liczba realizowanych w ich ramach przedsięwzięć, za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 1.1 Strategii**

Kategorie działań	Liczba zadań
<b>Budowa/ modernizacja powierzchni handlowo - wystawienniczych na potrzeby promocji i sprzedaży lokalnych produktów</b>	9
<b>Zwiększenie potencjału turystycznego poprzez budowę/ modernizację infrastruktury uzdrowiskowej</b>	9
<b>Promocja oferty turystycznej poprzez działalność informacyjną oraz budowę/ modernizację punktów i centrów informacji turystycznej</b>	10
<b>Promocja atrakcyjności inwestycyjnej</b>	13
<b>Zwiększenie potencjału turystycznego poprzez rewitalizację obiektów dziedzictwa kulturowego i remonty obiektów zabytkowych</b>	25
<b>Zwiększenie potencjału turystycznego poprzez rekultywację obiektów dziedzictwa naturalnego oraz budowę/ modernizację infrastruktury rekreacyjnej</b>	74
<b>Suma końcowa</b>	<b>140</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do wieloletnich prognoz finansowych gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Najwięcej działań nakierowanych jest na zwiększenie potencjału turystycznego poprzez rekultywację obiektów dziedzictwa naturalnego oraz budowę lub modernizację infrastruktury rekreacyjnej. Najmniej dotyczy modernizacji powierzchni handlowo-wystawienniczych na potrzeby promocji i sprzedaży lokalnych produktów (9) oraz zwiększania potencjału turystycznego poprzez budowę/modernizację infrastruktury uzdrowiskowej (9).

Na implementację poszczególnych działań zaplanowano następujące środki, których wysokość i rozkład zostały przedstawione w tabeli nr 24.

**Tabela 24. Kategorie działań oraz liczba środków zaplanowanych na implementację skategoryzowanych w ich ramach przedsięwzięć za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 1.1 Strategii**

Kategorie działań	Zaplanowane środki finansowe [PLN]	Zaplanowane środki finansowe [%]
Promocja oferty turystycznej poprzez działalność informacyjną oraz budowę/ modernizację punktów i centrów informacji turystycznej	9 592 893,00	2,56%
Budowa/ modernizacja powierzchni handlowo - wystawienniczych na potrzeby promocji i sprzedaży lokalnych produktów	15 685 744,83	4,20%
Promocja atrakcyjności inwestycyjnej	17 129 239,98	4,58%
Zwiększenie potencjału turystycznego poprzez budowę/ modernizację infrastruktury uzdrowiskowej	77 569 577,76	20,74%
Zwiększenie potencjału turystycznego poprzez rewitalizację obiektów dziedzictwa kulturowego i remonty obiektów zabytkowych	923 25 890,20	24,68%
Zwiększenie potencjału turystycznego poprzez rekultywację obiektów dziedzictwa naturalnego i budowę/ modernizację infrastruktury rekreacyjnej	161 716 925,77	43,24%
<b>Suma końcowa</b>	<b>374 020 271,54</b>	<b>100%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Analizując zakres tematyczny realizowanych działań oraz strukturę kosztów należy stwierdzić, że realizacja celu operacyjnego 1.1 jest zapewniona w sposób wybiórczy. Wszystkie realizowane projekty przyczyniają się bowiem do wzmocnienia potencjału specjalizacji *Ekonomia wody*, której rozwój jest stymulowany poprzez produktowe podejście do oferty turystycznej, uwzględniając konieczność promocji, wydłużania sezonu turystycznego i poszukiwania różnorodnych oraz nowatorskich form turystyki i wypoczynku (np. rozwój funkcji sanatoryjno-uzdrowiskowych).

Cel operacyjny 1.2 ma być wdrażany poprzez realizację działań, ukierunkowanych na: a) inkubację innowacyjnych firm, b) rozwój instrumentów finansowych wspierających tworzenie innowacji (kapitał zaangażowany, kapitał podwyższonego ryzyka, aniołowie biznesu, fundusze pożyczkowe i poręczeniowe), c) wsparcie finansowe prac badawczo-rozwojowych m.in. poprzez granty badawcze, środki na wdrożenia rozwiązań innowacyjnych oraz staże w firmach i wiodących ośrodkach naukowo-badawczych, d) edukację w zakresie innowacyjności w szczególności poprzez rozwój doradztwa zawodowego dla uczniów szkół gimnazjalnych, rozwój kształcenia ustawicznego oraz szkolenia dostosowujące do zmian pracy, a także działania służące wzrostowi kompetencji kadr w przedsiębiorstwach, e) tworzenie przestrzeni dla rozwoju kreatywności mieszkańców poprzez rozwój infrastruktury przedsiębiorczości np.: parków naukowo-technologicznych i inkubatorów technologicznych.

Spośród wszystkich zawartych w wykazach przedsięwzięć, jedynie 7 wpisuje się w przewidziane w ramach celu kierunki działań. Przedmiotowe projekty można poklasyfikować na następujące kategorie, przedstawione w tabeli nr 25.

**Tabela 25. Kategorie działań oraz liczba realizowanych w ich ramach przedsięwzięć, za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 1.2 Strategii**

Kategorie działań	Liczba zadań
Wzrost innowacyjności poprzez inkubację przedsiębiorstw typu start-up	4
Wzrost innowacyjności poprzez współprace szkół z otoczeniem społeczno- gospodarczym	2

<b>Wzrost innowacyjności poprzez współpracę uczelni wyższych z otoczeniem społeczno-gospodarczym</b>	<b>1</b>
<b>Suma końcowa</b>	<b>7</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Najwięcej działań jest nakierowanych na inkubację przedsiębiorstw typu start-up (4). Najmniej dotyczy działań związanych z związaniem współpracy uczelni wyższych z otoczeniem społeczno-gospodarczym (1). Na implementację poszczególnych działań zaplanowano następujące środki, których wysokość i rozkład zostały przedstawione w tabeli nr 26.

**Tabela 26. Kategorie działań oraz liczba środków zaplanowanych na implementację skategoryzowanych w ich ramach przedsięwzięć za pomocą, których wdrażany jest cel operacyjny 1.2 Strategii**

Kategorie działań	Zaplanowane środki finansowe [PLN]	Zaplanowane środki finansowe [%]
<b>Wzrost innowacyjności poprzez współpracę uczelni wyższych z otoczeniem społeczno-gospodarczym</b>	50 000,00	0,46%
<b>Wzrost innowacyjności poprzez współpracę szkół z otoczeniem społeczno-gospodarczym</b>	979 612,00	9,09%
<b>Wzrost innowacyjności poprzez inkubację przedsiębiorstw typu Start-up</b>	9 743 868,00	90,44%
<b>Suma końcowa</b>	<b>10 773 480,00</b>	100,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Analizując zakres tematyczny realizowanych działań oraz strukturę kosztów, należy stwierdzić, że realizacja celu operacyjnego 1.2 jest zapewniona w sposób niewystarczający. Realizowanych przedsięwzięć jest zbyt mało. Ponadto koncentrują się one jedynie na wsparciu szkoleniowo-doradczym i tworzeniu przestrzeni dla rozwoju innowacyjnych firm oraz edukacji w zakresie przedsiębiorczości i innowacyjności.

Cel operacyjny 1.3 ma być wdrażany poprzez realizację działań, ukierunkowanych na: a) stworzenie systemu zachęt dla utrzymania i wzrostu zatrudnienia w firmach np. zachęt podatkowych, b) rozwój podmiotów sektora ekonomii społecznej, c) inicjowanie współpracy przedsiębiorstw z uczelniami wyższymi i szkołami zawodowymi, pod kątem dostosowania profili nauczania do potrzeb rynku pracy, d) rozwój infrastruktury przedsiębiorczości, w tym parków naukowo-technologicznych, inkubatorów przedsiębiorczości i przedsiębiorczości społecznej oraz nowych obszarów rozwojowych (stref gospodarczych), e) monitoring rynku pracy i systemu edukacji, f) doradztwo informacyjne w zakresie warunków rozpoczynania i prowadzenia działalności gospodarczej.

Spośród wszystkich zawartych w wykazach przedsięwzięć, 70 wpisuje się w przewidziane w ramach celu kierunki działań. Przedmiotowe projekty można poklasyfikować na następujące kategorie, przedstawione w tabeli nr 27.

**Tabela 27. Kategorie działań oraz liczba realizowanych w ich ramach przedsięwzięć, za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 1.3 Strategii**

Kategorie działań	Liczba zadań
<b>Dostosowanie szkolnictwa zawodowego do potrzeb rynku pracy</b>	61
<b>Projekty z zakresu ekonomii społecznej</b>	1
<b>Stworzenie warunków dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw poprzez uzbrojenie terenów inwestycyjnych</b>	2
<b>Wsparcie w zakładaniu działalności gospodarczej</b>	6



<b>Suma końcowa</b>	<b>70</b>
---------------------	-----------

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Najwięcej z nich jest nakierowanych na dostosowanie szkolnictwa zawodowego do potrzeb rynku pracy (61). Najmniej dotyczy prowadzenia projektów z zakresu ekonomii społecznej (1). Na implementację poszczególnych działań zaplanowano następujące środki, których wysokość i rozkład zostały przedstawione w tabeli nr 28.

**Tabela 28. Kategorie działań oraz liczba środków zaplanowanych na implementację skategoryzowanych w ich ramach przedsięwzięć za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 1.3 Strategii**

Kategorie działań	Zaplanowane środki finansowe [PLN]	Zaplanowane środki finansowe [%]
<b>Projekty z zakresu ekonomii społecznej</b>	2 160 001,00	1,74%
<b>Stworzenie warunków dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw poprzez uzbrojenie terenów inwestycyjnych</b>	10 264 365,00	8,25%
<b>Wsparcie w zakładaniu działalności gospodarczej</b>	12 143 389,70	9,77%
<b>Dostosowanie szkolnictwa zawodowego do potrzeb rynku pracy</b>	99 784 372,12	80,24%
<b>Suma końcowa</b>	<b>124 352 127,82</b>	<b>100,00%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Analizując zakres tematyczny realizowanych działań oraz strukturę kosztów, należy stwierdzić, że realizacja celu operacyjnego 1.3 jest zapewniona w sposób wybiórczy. Zdecydowana większość spośród realizowanych projektów ma bowiem na celu dostosowanie szkolnictwa zawodowego do potrzeb rynku pracy. Działania te są realizowane poprzez budowę, modernizację infrastruktury, doposażenie bazy dydaktycznej kształcenia zawodowego, a także organizację szkoleń i kursów zawodowych dla nauczycieli i uczniów. W trakcie analizy WPF nie odnotowano projektów, których realizacja w bezpośredni sposób przyczyniłaby się do stworzenia systemu zachęt dla utrzymania i wzrostu zatrudnienia w firmach. Działania te realizuje m.in. Wojewódzki Urząd Pracy. Konkludując nawet przy założeniu, że część spośród działań realizowanych w ramach celu 1.2 np. tych związanych z inkubacją przedsiębiorstw przyniesie pożądany efekt i przyczyni się do wzrostu liczby miejsc pracy aby w pełni zrealizować założenia celu 1.3 należałoby poszerzyć i zintensyfikować pozostałe działania przyczyniające się do jego osiągnięcia.

Cel strategiczny 2 *Wzrost aktywności społecznej* ma zostać osiągnięty poprzez realizację działań w ramach dwóch celów operacyjnych:

- Celu operacyjnego 2.1 *Rozwój kapitału społecznego*
- Celu operacyjnego 2.2 *Wzrost dostępności i jakości usług publicznych*

Spośród wszystkich zawartych w wykazach przedsięwzięć, 253 wpisuje się w przewidziane w ramach celu kierunki działań. Przedmiotowe projekty można poklasyfikować na następujące kategorie, przedstawione w tabeli nr 29.

**Tabela 19. Kategorie działań oraz liczba realizowanych w ich ramach przedsięwzięć, za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 2.1 Strategii**

Kategorie działań	Liczba zadań
<b>Budowa/ modernizacja centrów nauki i centrów technologii</b>	2
<b>Budowa/ modernizacja teatrów, amfiteatrów</b>	4

Budowa/ modernizacja budynków bibliotecznych	5
Budowa/ modernizacja budynków muzealnych	8
Budowa/ modernizacja centrów organizacji pozarządowych, centrów aktywności lokalnej i klubów integracji społecznej	22
Budowa/ modernizacja centrów i ośrodków kultury i sztuki	28
Budowa/ modernizacja stref rekreacji, aktywności i spotkań mieszkańców	29
Budowa/ modernizacja obiektów infrastruktury sportowej (stadionów, boisk, hal widowiskowo - sportowych, kompleksów lekkoatletycznych i basenów)	46
Budowa/ modernizacja świetlic wiejskich	52
Programy i projekty podnoszące aktywność społeczną i zawodową	57
<b>Suma końcowa</b>	<b>253</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Najwięcej z nich jest nakierowanych na działania podnoszące aktywność społeczną i zawodową osób wykluczonych (57) Najmniej dotyczy działań inwestycyjnych związanych z budową/modernizacją centrów nauki i centrów technologii (2).

Na implementację poszczególnych działań zaplanowano następujące środki, których wysokość i rozkład zostały przedstawione w tabeli nr 30.

**Tabela 30. Kategorie działań oraz liczba środków zaplanowanych na implementację skategoryzowanych w ich ramach przedsięwzięć za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 2.1 Strategii**

Kategorie działań	Zaplanowane środki finansowe [PLN]	Zaplanowane środki finansowe [%]
Budowa/ modernizacja teatrów, amfiteatrów	11 197 887,35	2,54%
Budowa/ modernizacja budynków bibliotecznych	11 941 377,00	2,70%
Budowa/ modernizacja stref rekreacji, aktywności i spotkań mieszkańców	13 158 879,64	2,97%
Budowa/ modernizacja budynków muzealnych	23 086 646,05	5,21%
Budowa/ modernizacja świetlic wiejskich	23 927 039,55	5,40%
Programy i projekty podnoszące aktywność społeczną i zawodową	25 132 783,57	5,67%
Budowa/ modernizacja centrów organizacji pozarządowych, centrów aktywności lokalnej i klubów integracji społecznej	50 936 042,83	11,50%
Budowa/ modernizacja centrów nauki i centrów technologii	70 922 527,00	16,01%
Budowa/ modernizacja centrów i ośrodków kultury i sztuki	94 582 109,66	21,36%
Budowa/ modernizacja obiektów infrastruktury sportowej (stadionów, boisk, hal widowiskowo - sportowych, kompleksów lekkoatletycznych i basenów)	118 003 119,71	26,64%
<b>Suma końcowa</b>	<b>442 888 412,4</b>	<b>100,00%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Analizując zakres tematyczny realizowanych działań oraz strukturę kosztów, należy stwierdzić, że realizacja celu operacyjnego 2.1 jest zapewniona w sposób pełny. Działania mające na celu rozwój kapitału społecznego są bowiem realizowane na trzech wzajemnie przenikających się płaszczyznach a) infrastrukturalnej w obrębie której budowane i modernizowane są obiekty przyczyniające się do wzrostu aktywności społecznej i sportowej oraz uczestnictwa w kulturze, b) instytucjonalnej w obrębie, której rozwijane są zarówno idea jako i mechanizmy współpracy pomiędzy instytucjami samorządowymi a organizacjami pozarządowymi c) animacyjnej w obrębie której podnoszona jest aktywność społeczna i zawodowa mieszkańców.

Cel operacyjny 2.2 ma być wdrażany poprzez realizację działań, ukierunkowanych na: a) rozwój edukacji przedszkolnej, podstawowej, gimnazjalnej, ponadgimnazjalnej i wyższej, b) rozwój opieki zdrowotnej, c) działania związane z profilaktyką i wsparciem osób potrzebujących, d) wzrost jakości i różnorodności oferty kulturalnej i wypoczynkowej, e) rozwój infrastruktury wynikającej z potrzeb niniejszego celu, f) wzrost efektywności i skuteczności służb zapewniających bezpieczeństwo mieszkańcom, intensyfikację współpracy tych służb, g) monitoring stanu rozwoju usług dla starzejącego się społeczeństwa oraz prognozowanie i monitorowanie zagrożeń, h) działania informacyjno-promocyjne charakterze społecznym.

Spośród wszystkich zawartych w wykazach przedsięwzięć, 364 wpisuje się w przewidziane w ramach celu kierunki działań. Przedmiotowe projekty można poklasyfikować na następujące kategorie, przedstawione w tabeli nr 31.

**Tabela 31. Kategorie działań oraz liczba realizowanych w ich ramach przedsięwzięć, za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 2.2 Strategii**

Kategorie działań	Liczba zadań
<b>Konsolidacja usług medycznych i wdrożenie programów profilaktyki zdrowotnej</b>	5
<b>Doposażenie w sprzęt OSP i służb ratowniczych</b>	6
<b>Budowa/ modernizacja budynków infrastruktury zdrowotnej i doposażenie w sprzęt</b>	8
<b>Utworzenie regionalnych centrów zarządzania kryzysowego i realizacja programów zapobiegania przestępczości oraz ochrony bezpieczeństwa obywateli</b>	11
<b>Prowadzenie domów dziecka, ośrodków wsparcia i interwencji kryzysowej, ośrodków opiekuńczych i rehabilitacyjnych oraz punktów konsultacyjnych ds. przemocy w rodzinie i stacji socjalnych, Domów Pomocy Społecznej, ośrodków i placówek opiekuńczo wychowawczych i środowiskowych domów samopomocy</b>	14
<b>Budowa/ modernizacja bazy lokalowej OSP</b>	17
<b>Budowa/ modernizacja budynków instytucji pomocy społecznej i doposażenie w sprzęt</b>	18
<b>Budowa/ modernizacja budynków przedszkolnych</b>	21
<b>Budowa/ modernizacja obiektów szkolnej infrastruktury sportowej</b>	28
<b>Działania na rzecz poprawy sytuacji mieszkaniowej w tym budowa/ modernizacja i adaptacja budynków na lokale socjalne i komunalne</b>	29
<b>Budowa/ modernizacja budynków szkół podstawowych gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych</b>	34
<b>Doposażenie bazy dydaktycznej przedszkoli oraz podniesienie umiejętności dydaktycznych nauczycieli i kompetencji kluczowych dzieci</b>	36
<b>Realizacja usług opiekuńczych i socjalnych</b>	43
<b>Doposażenie bazy dydaktycznej szkół podstawowych gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych oraz podniesienie umiejętności dydaktycznych nauczycieli i kompetencji kluczowych uczniów</b>	94
<b>Suma końcowa</b>	<b>364</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Najwięcej kategorii działań nakierowanych na działania związane doposażeniem bazy dydaktycznej szkół podstawowych gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych oraz podnoszeniem umiejętności dydaktycznych nauczycieli i kompetencji kluczowych uczniów (94) Najmniej z realizacją działań związanych z profilaktyką zdrowotną (5) i doposażeniem w sprzęt OSP i służb ratowniczych (6).

Na implementację poszczególnych działań zaplanowano następujące środki, których wysokość i rozkład zostały przedstawione w tabeli nr 32.

**Tabela 32. Kategorie działań oraz liczba środków zaplanowanych na implementację skategoryzowanych w ich ramach przedsięwzięć za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 2.2 Strategii**

Kategorie działań	Zaplanowane środki finansowe [PLN]	Zaplanowane środki finansowe [%]
Doposażenie w sprzęt OSP i służb ratowniczych	2 860 907,62	0,40%
Budowa/ modernizacja bazy lokalowej OSP	8 529 053,09	1,18%
Konsolidacja usług medycznych i wdrożenie programów profilaktyki zdrowotnej	9 798 264,00	1,36%
Doposażenie bazy dydaktycznej przedszkoli oraz podniesienie umiejętności dydaktycznych nauczycieli i kompetencji kluczowych dzieci	20 163 875,33	2,80%
Prowadzenie domów dziecka, ośrodków wsparcia i interwencji kryzysowej, ośrodków opiekuńczych i rehabilitacyjnych oraz punktów konsultacyjnych ds. przemocy w rodzinie i stacji socjalnych, Domów Pomocy Społecznej, ośrodków i placówek opiekuńczo wychowawczych i środowiskowych domów samopomocy	24 030 105,72	3,33%
Budowa/ modernizacja budynków przedszkolnych	29 174 833,42	4,05%
Utworzenie regionalnych centrów zarządzania kryzysowego i realizacja programów zapobiegania przestępczości oraz ochrony bezpieczeństwa obywateli	38 947 217,76	5,40%
Budowa/ modernizacja budynków instytucji pomocy społecznej i doposażenie w sprzęt	43 229 300,52	6,00%
Doposażenie bazy dydaktycznej szkół podstawowych gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych oraz podniesienie umiejętności dydaktycznych nauczycieli i kompetencji kluczowych uczniów	4 707 1814,53	6,53%
Budowa/ modernizacja budynków infrastruktury zdrowotnej i doposażenie w sprzęt	50 016 043,72	6,94%
Budowa/ modernizacja budynków szkół podstawowych gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych	58 379 170,57	8,10%
Działania na rzecz poprawy sytuacji mieszkaniowej w tym budowa/ modernizacja i adaptacja budynków na lokale socjalne i komunalne	62 605 507,65	8,68%
Budowa/ modernizacja obiektów szkolnej infrastruktury sportowej	64 182 952,76	8,90%
Realizacja usług opiekuńczych i socjalnych	261 988 360,20	36,34%
<b>Suma końcowa</b>	<b>720 977 406,84</b>	<b>100%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Analizując zakres tematyczny realizowanych działań oraz strukturę kosztów, należy stwierdzić, że realizacja celu operacyjnego 2.2 jest zapewniona w sposób pełny. Przedmiotowe projekty przyczyniają się do:

- wzrostu dostępności i jakości edukacji przedszkolnej poprzez budowę/ modernizację budynków, doposażenie baz dydaktycznych oraz podniesienie umiejętności dydaktycznych nauczycieli i kompetencji kluczowych dzieci,
- wzrostu dostępności i jakości edukacji na poziomie podstawowym, gimnazjalnym i ponadgimnazjalnym poprzez budowę/ modernizację budynków i obiektów szkolnej infrastruktury sportowej, doposażenie baz dydaktycznych oraz podniesienie umiejętności dydaktycznych nauczycieli i kompetencji kluczowych uczniów,

- wzrostu dostępności i jakości usług pomocy społecznej poprzez budowę/ modernizację budynków instytucji pomocy społecznej, budowę/ adaptacje budynków na lokale socjalne i komunalne, realizacje usług opiekuńczych i socjalnych,
- wzrostu dostępności i jakości usług medycznych poprzez budowę/ modernizację budynków, doposażenie w sprzęt oraz realizacje programów profilaktyki zdrowotnej a także wzrostu i poprawy bezpieczeństwa mieszkańców poprzez budowę/ modernizację budynków oraz doposażenie w sprzęt OSP a także wdrożenie programów zapobiegania przestępczości i ochrony bezpieczeństwa obywateli,
- wzrostu dostępności i jakości usług publicznych przyczyniają się także działania realizowane w ramach celu 2.1 oraz 1.3 w szczególności te związane z modernizacją infrastruktury oraz doposażeniem bazy dydaktycznej kształcenia zawodowego a także realizacją szkoleń i kursów zawodowych dla nauczycieli i uczniów.

Cel strategiczny 3 – *Wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych* ma zostać osiągnięty poprzez realizację działań w ramach dwóch celów operacyjnych:

- Celu operacyjnego 3.1 *Doskonalenie administracji*;
- Celu operacyjnego 3.2 *Intensyfikacja współpracy międzyregionalnej*.

Spośród wszystkich zawartych w wykazach przedsięwzięć, 111 wpisuje się w przewidziane w ramach celu kierunki działań. Przedmiotowe projekty można poklasyfikować na następujące kategorie, przedstawione w tabeli nr 33.

**Tabela 33. Kategorie działań oraz liczba realizowanych w ich ramach przedsięwzięć, za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 3.1 Strategii**

Kategorie działań	Liczba zadań
Poprawa dostępności i jakości informacji poprzez zapewnienie dostępu do specjalistycznych źródeł wiedzy oraz utworzenie sieci punktów kontaktowych i informacyjnych o programach i funduszach UE	5
Poprawa dostępności i jakości obsługi poprzez adaptację i modernizację bazy lokalowej	5
Podniesienie wiedzy i kompetencji kadry administracji publicznej w celu zapewnienia efektywnego wdrażania programów UE	8
Zakup, modernizacja, serwis infrastruktury hardware i software	11
Poprawa dostępności i jakości informacji poprzez utworzenie zintegrowanych baz informacji geodezyjnej i kartograficznej	19
Poprawa jakości obsługi interesanta poprzez cyfryzację usług administracyjnych	63
<b>Suma końcowa</b>	<b>111</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Najwięcej kategorii działań nakierowanych jest na poprawę jakości obsługi interesanta poprzez cyfryzację usług administracyjnych (63). Najmniej dotyczy poprawy jakości i usprawnienia funkcjonowania administracji publicznej poprzez zapewnienie dostępu do specjalistycznych źródeł wiedzy oraz utworzenie sieci punktów kontaktowych i informacyjnych o programach i funduszach UE. Na implementację poszczególnych działań zaplanowano następujące środki, których wysokość i rozkład zostały przedstawione w tabeli nr 34.

**Tabela 34. Kategorie działań oraz liczba środków zaplanowanych na implementację skategoryzowanych w ich ramach przedsięwzięć, za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 3.1 Strategii**

Kategorie działań	Zaplanowane środki finansowe [PLN]	Zaplanowane środki finansowe [%]
Zakup, modernizacja, serwis infrastruktury hardware i software	2 415 282,40	0,44%
Poprawa dostępności i jakości informacji poprzez zapewnienie dostępu do specjalistycznych źródeł wiedzy oraz utworzenie sieci punktów kontaktowych i informacyjnych o programach i funduszach UE	4 202 916,60	0,76%
Poprawa dostępności i jakości obsługi poprzez adaptację i modernizację bazy lokalowej	5 616 334,00	1,02%
Poprawa dostępności i jakości informacji poprzez utworzenie zintegrowanych baz informacji geodezyjnej i kartograficznej	78 804 628,78	14,25%
Poprawa jakości obsługi interesanta poprzez cyfryzację usług administracyjnych	108 342 375,95	19,59%
Podniesienie wiedzy i kompetencji kadry administracji publicznej w celu zapewnienia efektywnego wdrażania programów UE	353 746 078,22	63,95%
<b>Suma końcowa</b>	<b>553 127 615,95</b>	<b>100,00%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Analizując zakres tematyczny realizowanych działań oraz strukturę kosztów, należy stwierdzić, że realizacja celu operacyjnego 3.1 jest zapewniona w sposób wybiórczy. Co prawda efektem realizowanych projektów, w szczególności tych dotyczących cyfryzacji usług, jest ułatwienie kontaktów na linii interesanci administracja a pozostała część spośród nich w zdecydowanym stopniu dotyczy podniesienia wiedzy i kompetencji oraz podwyższenia standardu obiektów i ich wyposażenia. Nie mniej jednak w trakcie przeprowadzonej analizy nie zidentyfikowano projektów, które w sposób bezpośredni przyczyniałyby się do rozwijania i doskonalenia funkcji administracji jako animatora regionalnego i lokalnego w tym budowania partnerstw na linii samorząd, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe oraz rozwoju systemu pozyskiwania inwestorów zewnętrznych.

Spośród wszystkich zawartych w wykazach przedsięwzięć projektów, 61 wpisuje się w przewidziane w ramach celu kierunki działań. Przedmiotowe projekty można poklasyfikować na następujące kategorie, przedstawione w tabeli nr 35.

**Tabela 35. Kategorie działań oraz liczba realizowanych w ich ramach przedsięwzięć, za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 3.2 Strategii**

Kategorie działań	Liczba zadań
Projekty trans graniczne na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu	1
Projekty trans graniczne dotyczące pobudzenia regionalnego, wzrostu gospodarczego, zapobiegania negatywnym zmianom demograficznym oraz gospodarczego wykorzystania walorów regionu	2
Projekty trans graniczne dotyczące zachowania, promowania i zrównoważonego rozwoju dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego	9
Projekty trans graniczne dotyczące współpracy instytucjonalnej szkół w zakresie organizacji szkoleń, praktyk i staży dla uczniów i nauczycieli	49
<b>Suma końcowa</b>	<b>61</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Najwięcej kategorii działań nakierowanych jest na realizację projektów międzynarodowych dotyczących współpracy instytucjonalnej szkół w zakresie organizacji szkoleń, praktyk i staży dla uczniów i nauczycieli (49). Najmniej na realizację działań związanych z pobudzaniem wzrostu gospodarczego i wypracowywaniem mechanizmów przeciwdziałających niekorzystnym trendom

demograficznym (2) oraz minimalizujących problem wykluczenia społecznego (1). Na implementację poszczególnych działań zaplanowano następujące środki, których wysokość i rozkład zostały przedstawione w tabeli nr 36.

**Tabela 36. Kategorie działań oraz liczba środków zaplanowanych na implementację skategoryzowanych w ich ramach przedsięwzięć za pomocą, których wdrażany jest cel operacyjny 3.2 Strategii**

Kategorie działań	Zaplanowane środki finansowe [PLN]	Zaplanowane środki finansowe [%]
Projekty trans graniczne na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu	91 988,00	0,43%
Projekty trans graniczne dotyczące pobudzenia regionalnego wzrostu gospodarczego, zapobiegania negatywnym zmianom demograficznym oraz gospodarczego wykorzystania walorów regionu	428 830,00	2,03%
Projekty trans graniczne dotyczące zachowania, promowania i zrównoważonego rozwoju dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego	9 511 449,00	44,94%
Projekty trans graniczne dotyczące współpracy instytucjonalnej szkół w zakresie organizacji szkoleń, praktyk i staży dla uczniów i nauczycieli	11 134 063,10	52,60%
<b>Suma końcowa</b>	<b>21 166 330,10</b>	<b>100%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Analizując zakres tematyczny realizowanych działań oraz strukturę kosztów, należy stwierdzić, że realizacja celu operacyjnego 3.1 jest zapewniona w sposób niewystarczający. W trakcie przeprowadzonej analizy oprócz projektów, których głównym efektem jest wymiana kadr edukacji (nauczycieli, wykładowców, uczniów i studentów) nie zidentyfikowano prawie żadnych innych przedsięwzięć, które w sposób bezpośredni wpisywałyby się w pozostałe kierunki działań wyznaczone w obszarach wskazanych w Strategii.

Cel strategiczny 4 – *Nowoczesna infrastruktura rozwoju* ma zostać osiągnięty poprzez realizację działań w ramach trzech celów operacyjnych:

- Celu operacyjnego 4.1 *Zwiększenie zewnętrznej dostępności komunikacyjnej oraz wewnętrznej spójności*
- Celu operacyjnego 4.2 *Dostosowana do potrzeb sieć nośników energii*
- Celu operacyjnego 4.3 *Poprawa jakości i ochrona środowiska przyrodniczego.*

Spośród wszystkich zawartych w wykazach przedsięwzięć 472 wpisuje się w przewidziane w ramach celu kierunki działań. Przedmiotowe projekty można poklasyfikować na następujące kategorie, przedstawione w tabeli nr 37.

**Tabela 37. Kategorie działań oraz liczba realizowanych w ich ramach przedsięwzięć, za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 4.1 Strategii**

Kategorie działań	Liczba zadań
Działania związane z realizacją projektu „Regionalny Port Lotniczy Olsztyn - Mazury”	1
Poprawa bezpieczeństwa komunikacyjnego i optymalizacja systemów organizacji ruchu	3
Budowa/ modernizacja parkingów	6
Utrzymanie sprawności technicznej i aktywizacja gospodarcza szlaków wodnych	8
Infrastruktura teleinformatyczna	13
Budowa/ modernizacja mostów i wiaduktów	14
Rewitalizacja obszarów miejskich oraz zagospodarowanie przestrzeni publicznej	23
Poprawa jakości i rozwój niskoemisyjnego transportu zbiorowego	26
Budowa/ modernizacja chodników traktów i ciągów pieszych, przystanków i przejść podziemnych	27

<b>Budowa/ modernizacja ścieżek i szlaków rowerowych</b>	42
<b>Opracowanie/ aktualizacja Studium Uwarunkowań Przestrzennych, Planów Zagospodarowania Przestrzennego, Studium Komunikacyjnych</b>	46
<b>Budowa/ modernizacja dróg, ulic, przepustów drogowych, skrzyżowań, rond i przejść podziemnych</b>	263
<b>Suma końcowa</b>	<b>472</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Najwięcej kategorii działań nakierowanych jest na realizację prac związanych z budową i modernizacją dróg, ulic, przepustów drogowych, skrzyżowań, rond i przejść podziemnych (263). Najmniej na działania związane z realizacją projektu „Regionalny Port Lotniczy Olsztyn - Mazury” (1) Na implementację poszczególnych działań zaplanowano następujące środki, których wysokość i rozkład zostały przedstawione w tabeli nr 38.

**Tabela 38. Kategorie działań oraz liczba środków zaplanowanych na implementację skategoryzowanych w ich ramach przedsięwzięć za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 4.1 Strategii**

Kategorie działań	Zaplanowane środki finansowe [PLN]	Zaplanowane środki finansowe [%]
Poprawa bezpieczeństwa komunikacyjnego i optymalizacja systemów organizacji ruchu	3 274 89,22	0,01%
Budowa/ modernizacja parkingów	1 416 862,00	0,05%
Opracowanie/ aktualizacja Studium Uwarunkowań Przestrzennych, Planów Zagospodarowania Przestrzennego, Studium Komunikacyjnych	3 295 549,75	0,11%
Budowa/ modernizacja chodników traktów i ciągów pieszych, przystanków i przejść podziemnych	12 020 530,96	0,40%
Działania związane z realizacją projektu "Regionalny Port Lotniczy Olsztyn - Mazury"	45 500 000,00	1,51%
Budowa/ modernizacja mostów i wiaduktów	62 277 512,16	2,07%
Rewitalizacja obszarów miejskich oraz zagospodarowanie przestrzeni publicznej	66 127 437,60	2,20%
Utrzymanie sprawności technicznej i aktywizacja gospodarcza szlaków wodnych	71 931 851,05	2,39%
Infrastruktura teleinformatyczna	152 873 532,23	5,08%
Budowa/ modernizacja ścieżek i szlaków rowerowych	164 724 913,39	5,47%
Poprawa jakości i rozwój niskoemisyjnego transportu zbiorowego	910 361 916,16	30,25%
Budowa/ modernizacja dróg, ulic, przepustów drogowych, skrzyżowań, rond i przejść podziemnych	1 518 655 429,09	50,46%
<b>Suma końcowa</b>	<b>3 009 513 023,61</b>	<b>100%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Analizując zakres tematyczny realizowanych działań oraz strukturę kosztów, należy stwierdzić, że realizacja celu operacyjnego 4.1 jest zapewniona w sposób pełny, a przedmiotowe projekty przyczyniają się do zwiększenia zewnętrznej dostępności komunikacyjnej oraz wewnętrznej spójności. W trakcie analizy nie zidentyfikowano jednak przedsięwzięć w bezpośredni sposób dotyczących inwestycji w infrastrukturę kolejową oraz w infrastrukturę graniczną.

Cel operacyjny 4.2 ma być wdrażany poprzez realizację działań, ukierunkowanych na: a) modernizację i budowę dystrybucyjnej /przesyłowej sieci gazowej b) modernizację sieci energetycznej pod kątem optymalizacji jej parametrów oraz wprowadzanie rozwiązań służących poprawie efektywności energetycznej c) budowę niskoemisyjnych wydajnych źródeł ciepła d) wykorzystanie odnawialnych źródeł energii i węglowodorów łupkowych.



Spośród wszystkich zawartych w wykazach przedsięwzięć projektów, 180 spośród nich wpisuje się w przewidziane w ramach celu kierunki działań. Przedmiotowe projekty można poklasyfikować na następujące kategorie, przedstawione w tabeli nr 39.

**Tabela 39. Kategorie działań oraz liczba realizowanych w ich ramach przedsięwzięć, za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 4.2 Strategii**

Kategorie działań	Liczba zadań
Działania edukacyjno-promocyjne związane z efektywnością energetyczną i OZE	5
Opracowanie/ aktualizacja planów w zakresie gospodarki niskoemisyjnej	6
Opracowanie/ wdrożenie modeli monitorujących i optymalizujących koszty i zużycie energii	6
Inwestycje w OZE	15
Budowa/ modernizacja oświetlenia	40
Poprawa efektywności energetycznej, przyłączenie do sieci ciepłowniczych, termomodernizacja	108
<b>Suma końcowa</b>	<b>180</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Najwięcej kategorii działań nakierowanych jest na realizację prac związanych z poprawą efektywności energetycznej budynków poprzez przyłączenie do sieci ciepłowniczych i termomodernizację (108). Najmniej na działania edukacyjno-promocyjne związane z efektywnością energetyczną i OZE (5)

Na implementację poszczególnych działań zaplanowano następujące środki, których wysokość i rozkład zostały przedstawione w tabeli nr 40.

**Tabela 40. Kategorie działań oraz liczba środków zaplanowanych na implementację skategoryzowanych w ich ramach przedsięwzięć, za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 4.2 Strategii**

Kategorie działań	Zaplanowane środki finansowe [PLN]	Zaplanowane środki finansowe [%]
Opracowanie/ aktualizacja planów w zakresie gospodarki niskoemisyjnej	114 125,00	0,05%
Działania edukacyjno-promocyjne związane z efektywnością energetyczną i OZE	258 687,50	0,10%
Opracowanie/ wdrożenie modeli monitorujących i optymalizujących koszty i zużycie energii	683 302,50	0,27%
Inwestycje w OZE	8922 697,39	3,47%
Budowa/ modernizacja oświetlenia	30078 449,71	11,71%
Poprawa efektywności energetycznej, modernizacja, przyłączenie do sieci ciepłowniczych, termomodernizacja	216 726 872,90	84,40%
<b>Suma końcowa</b>	<b>256 784 135,00</b>	<b>100%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Analizując zakres tematyczny realizowanych działań oraz strukturę kosztów, należy stwierdzić, że realizacja celu operacyjnego 4.1 jest zapewniona w sposób pełny a przedmiotowe projekty przyczyniają się do poprawy stanu ochrony środowiska przyrodniczego a także zwiększenia atrakcyjności inwestycyjnej i poziomu życia na Warmii i Mazurach. W trakcie analizy nie zidentyfikowano jednak przedsięwzięć służących poszukiwaniu gazu łupkowego i ropy naftowej.

Spośród wszystkich zawartych w wykazach przedsięwzięć 183 wpisują się w przewidziane w ramach celu kierunki działań. Przedmiotowe projekty można poklasyfikować na następujące kategorie, przedstawione w tabeli nr 41.

**Tabela 41. Kategorie działań oraz liczba realizowanych w ich ramach przedsięwzięć, za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 4.3 Strategii**

Kategorie działań	Liczba zadań
Budowa/ modernizacja zbiorników wodnych	1
Programy na rzecz podniesienia standardu baz technicznych i wyposażenia parków krajobrazowych	6
Budowa/ modernizacja punktów selektywnej zbiórki odpadów	8
Programy rewaloryzacji i współpracy w zakresie ochrony środowiska, bioróżnorodności, zasobów przyrodniczych i dziedzictwa naturalnego	12
Budowa/ modernizacja stacji uzdatniania wody	14
Budowa/ modernizacja oczyszczalni ścieków	18
Budowa/ modernizacja sieci wodociągowych, kanalizacji sanitarnej i deszczowej	124
<b>Suma końcowa</b>	<b>183</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Najwięcej kategorii działań nakierowanych jest na realizację prac związanych z budową/modernizacją sieci wodociągowych, kanalizacji sanitarnej i deszczowej. Najmniej na działania związane z budową/modernizacją zbiorników wodnych (1) oraz realizacją programów podnoszących standardy baz technicznych i wyposażenia parków krajobrazowych (6).

Na implementację poszczególnych działań zaplanowano następujące środki, których wysokość i rozkład zostały przedstawione w tabeli nr 42.

**Tabela 42. Kategorie działań oraz liczba środków zaplanowanych na implementację skategoryzowanych w ich ramach przedsięwzięć za pomocą których wdrażany jest cel operacyjny 4.3 Strategii**

Kategorie działań	Zaplanowane środki finansowe [PLN]	Zaplanowane środki finansowe [%]
Budowa/ modernizacja zbiorników wodnych	500 000,00	0,01%
Programy na rzecz podniesienia standardu baz technicznych i wyposażenia parków krajobrazowych	17 896 038,00	0,38%
Budowa/ modernizacja stacji uzdatniania wody	18 691 641,80	0,40%
Budowa/ modernizacja punktów selektywnej zbiórki odpadów	24 810 967,01	0,53%
Programy rewaloryzacji i współpracy w zakresie ochrony środowiska, bioróżnorodności, zasobów przyrodniczych i dziedzictwa naturalnego	33 429 520,67	0,71%
Budowa/ modernizacja sieci wodociągowych, kanalizacji sanitarnej i deszczowej	412 344 253,34	8,78%
Budowa/ modernizacja oczyszczalni ścieków	4 189 742 935,30	89,19%
<b>Suma końcowa</b>	<b>4 697 415 356,12</b>	<b>100,00%</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w wykazach przedsięwzięć stanowiących załącznik nr 1 do WPF gmin, powiatów i województwa warmińsko-mazurskiego.

Analizując zakres tematyczny realizowanych działań oraz strukturę kosztów, należy stwierdzić, że realizacja celu operacyjnego 4.3 jest zapewniona w sposób pełny, a przedmiotowe projekty przyczyniają się do poprawy jakości i ochrony środowiska przyrodniczego w regionie.

## PROMOCJA STRATEGII

Jak wykazały przeprowadzone badania w ramach przedmiotowej ewaluacji, działania podejmowane na rzecz promocji *Strategii* na poziomie lokalnym nie docierały do większości potencjalnych odbiorców. Niektórzy z biorących udział w badaniach nie posiadali wiedzy, czy na terenie ich gmin lub powiatów takie działania w ogóle były podejmowane bądź uważali wręcz, że w tym kierunku nie poczyniono żadnych kroków. Analizując dane zebrane przy pomocy wywiadu telefonicznego można odnieść wrażenie, że grupami potencjalnie zainteresowanymi dokumentem *Strategii*, do których najstąbiej dotarły informacje o jej promowaniu są prowadzący NGO oraz przedsiębiorcy. W przeprowadzonym badaniu ilościowym wśród przedstawicieli organizacji pozarządowych działających na terenie województwa przeszło 53 proc. respondentów nie wiedziało, czy *Strategia* była w ogóle promowana i tylko niespełna 27 proc. z nich odpowiedziało, że była promowana. Natomiast jeśli chodzi o badaną grupę przedsiębiorców, na pytanie o to, czy promocja była przeprowadzana, odpowiedź pozytywną wskazało 30 proc. respondentów, zaś połowa odpowiadających nie posiadała takiej wiedzy. Wyniki przeprowadzonych badań ilościowych wskazują jednoznacznie, że większa świadomość na temat przeprowadzanych działań promujących *Strategię* panuje wśród przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego oraz instytucji otoczenia biznesu – choć i w tych przypadkach odsetek odpowiadających twierdząco na pytanie o to, czy strategia była promowana, oscyluje w granicach zaledwie 50 proc.

Promowanie *Strategii* opierało się głównie na przeprowadzaniu spotkań i konsultacji informacyjnych, których tematem były dyskusje o strategii rozwoju województwa w perspektywie 2025 roku – zdanie to podzielają w głównej mierze przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych oraz instytucji otoczenia biznesu. Jeśli chodzi o przedsiębiorców, to ok. 23 proc. z nich dowiedziało się o *Strategii*, dzięki przesyłanym do nich wiadomościom za pośrednictwem poczty internetowej, a zaledwie 8 proc. dzięki spotkaniom informacyjnym i konsultacjom społecznym. Pozwala to sądzić, że organizowane wydarzenia informujące o zagadnieniach dotyczących *Strategii* były niedostatecznie promowane wśród tej kategorii odbiorców.

Można powiedzieć, że poza odnaczeniem się kanału komunikacji opartego na korespondencji mailowej w propagowaniu informacji dotyczących *Strategii*, instrumenty wykorzystujące Internet w zakresie przeprowadzania promocji nie były wykorzystywane zbyt efektywnie, mimo ich dużego potencjału. Wśród przedsiębiorców odpowiadających na pytanie o instrumenty wykorzystane w promocji zaledwie 1 proc. wskazywało Internet. Wśród badanych przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego było to łącznie 12 proc. wskazań. Trzeba mieć jednak na uwadze fakt, że na potrzeby aktualizacji *Strategii* utworzona została strona internetowa oraz newsletter. Środowisko społeczne nie miało świadomości o istnieniu tych elementów.

Na uwagę zasługuje brak szerzej zakrojonych działań promocyjnych w obszarze mediów społecznościowych – choć wydaje się, że właśnie ten kanał promocji może być bardziej nośny i atrakcyjny pod względem możliwości dotarcia do szerszej grupy osób zainteresowanych. W badaniach ilościowych wskazania na wykorzystywanie tego typu instrumentów w promocji *Strategii* pojawiały się bardzo rzadko – wśród przedstawicieli samorządów jedynie u 2 proc. badanych. Podobnie w przeprowadzonym badaniu jakościowym, tj. w wywiadzie z przedstawicielem mediów, pojawiała się sugestia dotycząca lepszego wykorzystania mediów społecznościowych – w kilku fragmentach przeprowadzonej rozmowy pojawiały się opinie o słabej aktywności w *social media*.

### IDI z respondentem:

*Władze województwa słabo wykorzystują media społecznościowe, nie mają Twittera właściwie.*

Zakcentować należy, że ten kanał marketingowy mógłby pozwolić na dotarcie zwłaszcza do młodszych grup wiekowych, co z powodzeniem jest wykorzystywane aktualnie w innych dziedzinach.

Analizując uzyskane odpowiedzi respondentów w badaniach ilościowych przedmiotowej ewaluacji, można wskazać, że powzięte w ramach promocji działania samorządu województwa w małym stopniu są oceniane jako wystarczające. Odsetek badanych podzielających to zdanie kształtuje się na poziomie nieprzekraczającym 30 proc. Ponadto, należy pamiętać o tym, jak wiele z badanych osób nie miało w ogóle wiedzy o podejmowanych przez władze zabiegach promujących zapisy *Strategii*. Wszystko to pozwala wnioskować, że promocja nie była wystarczająca – przede wszystkim, lokalnie nie dotarła do wielu osób czy podmiotów nią zainteresowanych, a nawet jeśli udało się to uzyskać za pomocą jakiegokolwiek użytego instrumentu, to niekoniecznie działania te zostały uznane za efektywne.

Respondenci, którzy twierdzili, że lokalnie nie było przeprowadzanej promocji *Strategii*, mieli okazję wskazać co ich zdaniem było powodem braku takich działań promujących. Wśród powodów braku promocji najczęściej wskazywane przez przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego było niskie zainteresowanie społeczności lokalnej. Zdaniem przedsiębiorców natomiast, *Strategia* nie była promowana w ich gminie bądź powiecie z powodu małej skali promocyjnej oraz niewłaściwie zaplanowanej kampanii informacyjno-promocyjnej.

Wśród przedsiębiorców panuje przekonanie, że lepsze wypromowanie *Strategii* w przyszłości byłoby możliwe przy użyciu przede wszystkim instrumentów internetowych. Wskazywana jest tu ponownie metoda przesyłania informacji na temat *Strategii* mailowo bezpośrednio do przedsiębiorców, ale również umieszczanie informacji na stronach internetowych, stronach Urzędów Gmin i Miast, w Biuletynie Informacji Publicznej czy na stronie samego projektu *Strategii*. Badani przedsiębiorcy wskazywali też licznie na wykorzystanie lokalnych mediów – telewizji i radia. Jedną z najrzadziej podawanych propozycji było propagowanie założeń *Strategii* za pomocą ulotek – co pozwala stwierdzić, że ten rodzaj działań, oparty na rozprowadzaniu materiałów promocyjnych, marketingowych niekoniecznie się sprawdza.

Jeśli chodzi o przedstawicieli jednostek samorządu, to wśród propozycji kanałów, które mogłyby zostać wykorzystane do lepszej promocji *Strategii* w przyszłości, wskazywane jest najczęściej organizowanie spotkań informacyjnych z przedsiębiorcami, pracownikami samorządowymi oraz konsultacji społecznych z mieszkańcami. Trzeba jednak mieć świadomość, iż przy organizacji tego typu spotkań raczej nie można liczyć na udział wszystkich zainteresowanych. Lepsze wypromowanie *Strategii* byłoby też możliwe za pomocą stron internetowych (tu również chodzi o strony Urzędów, BIP) oraz mediów (prasy, telewizji, radio). Powyższe wskazuje na to, że metoda prowadzenia spotkań i konsultacji jest dobrym kierunkiem dla efektywnie prowadzonej promocji, jednocześnie dzięki której łatwiej można dotrzeć do odbiorców ze starszych grup wiekowych. Można by więc stosować ją komplementarnie do instrumentów internetowych.

Błędy w przeprowadzaniu promocji, które istotnie wpłynęły na jej jakość i efektywne dotarcie do odbiorców, zostały mocno zaznaczone w badaniach jakościowych – zarzuty podnoszone w wywiadzie z przedstawicielem regionalnych mediów skupiają się na kilku głównych aspektach: małym uczestnictwie radio i innych mediów poza prasą w procesie promowania *Strategii*, początkowe opóźnienia w rozpoczęciu projektów wdrażających akcje promocyjne oraz słaba jakość realizowanych przedsięwzięć w tym zakresie.

Dodatkowo, zaakcentować trzeba podstawowy problem, również poruszony przez rozmówcę w wywiadzie pogłębionym, dotyczącym promocji regionu oraz samej *Strategii* – obrazuje go zacytowany fragment wypowiedzi odnoszący się do pytania o to, w jaki sposób powinna odbyć się promocja *Strategii*, aby trafiła do szerokiego grona mieszkańców regionu.

**IDI z respondentem:**

*Nie ma szansy trafić (...). To jest akademicka teoria niepotrzebna mieszkańcom. To jest potrzebne iluś osobom, to jest niezwykle ważny dokument, który pokazuje, w którą stronę idziemy. Na podstawie tej Strategii Zarząd [Zarząd Województwa] ma pomyśleć, że mamy np. poprawić stan infrastruktury drogowej. Strategia jest kierunkowskazem dla pewnej grupy, wąskiej grupy ludzi, ale nie dla społeczeństwa.*

Sugeruje to, że sama *Strategia* nie wymaga promocji wśród mieszkańców województwa, dla których najważniejsze są już wypracowane efekty na bazie wskazanych kierunków działania. *Strategia* jest ważnym dokumentem dla władarzy, choć rozmówca dosadnie wyraził obawę, czy przedstawiciele lokalnych samorządów są świadomi jej zapisów. Częściowo pokrywa się to z uwidocznionym poglądem przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, mówiącym o niskim zainteresowaniu społeczności lokalnej *Strategią*.

Można wysnuć więc wnioski, że aby promocja *Strategii* mogła przebiegać efektywnie wśród mieszkańców województwa i konkretnych grup zainteresowanych kwestiami społeczno-gospodarczymi, zacząć trzeba od należytego propagowania i informowania o *Strategii* samych pracowników samorządowych.

Celem poprawienia efektów przeprowadzanej promocji warto też zaangażować w proces tworzenia akcji marketingowych profesjonalistów z tego zakresu oraz przedstawicieli mediów, za pośrednictwem których *Strategia* miałaby być propagowana. Mogłoby to pozwolić na lepsze skonstruowanie narzędzi i konkretnych treści przekazu, jaki ma dotrzeć do różnych grup odbiorców. W kwestii współpracy podczas konsultacji *Strategii* i jej promocji warto przytoczyć jeszcze jeden cytat z wywiadu.

**IDI z respondentem:**

*Powinno się bardzo mocno z samorządami współpracować, myślę, że z dziennikarzami też. Byliby potrzebni, bo my mamy bardzo szerokie spektrum patrzenia na to, mamy dużo kontaktów. NGO-sy też są wskazane. Ale NGO narzekają, że nie uczestniczą w tym wszystkim. A powinny, bo to są ludzie, którym się chce. Jak ktoś wchodzi w NGO-y to znaczy, że im się chce działać. Coś się powinno z nimi robić.*

Istotną kwestią jest bez wątpienia promocja wśród samych samorządów lokalnych, co jak zostało zasygnalizowane w badaniach, w obecnym kształcie może pozostawiać trochę do życzenia – ważne jest to, by pracownicy jednostek samorządu terytorialnego, jako podstawowa grupa odbiorców promocji *Strategii*, znali zapisy dokumentu strategicznego. Wydaje się, że tylko wtedy będą mogli sami uczestniczyć w przekazywaniu informacji dotyczących *Strategii* pozostałym jej odbiorcom – poczynając od lokalnych przedsiębiorców, przedstawicieli organizacji pozarządowych i instytucji otoczenia biznesu po samych mieszkańców, lokalną społeczność. Aktywność samorządów w tym zakresie może wspomóc skuteczne propagowanie *Strategii*, której założenia powinny być prezentowane szerszej grupie zdecydowanie w sposób przejrzysty i ogólnodostępny. Sprowadza się to głównie do upubliczniania i upowszechniania elementów planowania strategicznego poprzez zamieszczanie uaktualnianych, rzetelnych informacji z tego obszaru na stronach internetowych, w BIP bądź prezentacje na konferencjach regionalnych, spotkaniach z lokalną społecznością czy środowiskiem przedsiębiorców, biznesu i organizacji pozarządowych.

Reasumując, w działaniach informacyjno-promocyjnych, aby dotrzeć do opinii publicznej powinny zostać w większym stopniu wykorzystane media (w tym lokalne radio, telewizja oraz prasa), a ponadto instrumenty internetowe. Wśród tych drugich, większy nacisk powinien zostać położony na atrakcyjnie, przejrzystie i rzetelnie przedstawione informacje na temat *Strategii*, które zamieszczane są na stronach internetowych lokalnych samorządów czy w BIP. Także nie bez znaczenia pozostaje tu kwestia samego zainteresowania lokalnych społeczności tematem *Strategii*. Mocny akcent postawiony na spotkania informacyjne i konsultacje społeczne, sprawdził się w kontekście skuteczności i trafności podejmowanych działań na rzecz promowania *Strategii*. Niestety jednak, ogólny odbiór czy też efekt promocji nie można nazwać zadowalającym w świetle wynikających danych z przeprowadzonych badań zarówno metodą ilościową, jak i jakościową.

Do procesu konsultacji *Strategii* powinny zostać włączone wszystkie istotne środowiska tworzące potencjał gospodarczy, naukowy i społeczny województwa warmińsko-mazurskiego. Proponuje się, aby procesem konsultacyjnym objąć środowisko naukowo-badawcze, którego rola w kreowaniu procesów rozwojowych powinna się zwiększać, zwłaszcza mając na uwadze niski poziom innowacyjności regionalnej gospodarki. Adekwatnym sposobem na przeprowadzenie konsultacji jest organizacja konferencji naukowej na temat *Strategii* i wyzwań stojących przed sferą nauki w świetle procesów rozwojowych. Drugą ważną grupą są instytucje otoczenia biznesu, które mają rozpoznane potrzeby biznesu i wiedzą jakie rozwiązania należy podjąć, aby zwiększyć konkurencyjność regionalnych przedsiębiorców. Konsultacje te powinny odbywać się w formie spotkań informacyjno-konsultacyjnych organizowanych przynajmniej w trzech głównych ośrodkach miejskich województwa. Trzecią grupą objętą procesem konsultacji winni być przedstawiciele organizacji pozarządowych. Również powinno się to odbywać w formule spotkań informacyjno-konsultacyjnych organizowanych w różnych miastach i gminach województwa. Ostatnią, ale nie mniej ważną grupą są przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego. Proponuje się zorganizowanie 21 konferencji lokalnych (w każdym powiecie) dla JST, celem zebrania opinii na temat *Strategii*.

## Tabela wdrażania rekomendacji

Lp	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)	Podklasa rekomendacji	Obszar tematyczny
1.	Aktualizacja Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do 2025 r., przy ewentualnym wykorzystaniu poniższych wskazówek:				IV kwartał 2019	Horyzontalna	Rozwój regionalny i lokalny
a.	Zdecydowana większość celów strategicznych i operacyjnych pozostaje aktualna w świetle uwarunkowań strategicznych i społeczno-gospodarczych. W związku z poprawiającą się sytuacją na rynku pracy i ograniczeniem problemu braku pracy, cel operacyjny 1.3 – Wzrost liczby miejsc pracy, wymaga przeformułowania.  [s. 59]	W związku z poprawiającą się sytuacją na rynku pracy i ograniczeniem problemu bezrobocia w regionie warto rozważyć modyfikację nazwy celu operacyjnego 1.3 – Wzrost liczby miejsc pracy.  [s. 60]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zarząd Województwa</li> <li>Zespół ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego</li> </ul>	Proponuje się podjęcie dyskusji w ramach Zespołu ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego nad modyfikacją nazwy celu operacyjnego. Nowa nazwa mogłaby przyjąć następującą formę: „Tworzenie wysokiej jakości miejsc pracy”. W ramach tego celu można ująć działania zmierzające do kreowania popytu na dobrze płatne, wymagające wysokich kwalifikacji miejsca pracy (np. przyciąganie zewnętrznych inwestorów, rozwój branży BPO/SSC w regionie).			
b.	Z uwagi na dynamiczne zmiany w wymiarze gospodarczym i społecznym, analiza	Zaleca się przeprowadzenie nowej analizy strategicznej województwa i	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zarząd Województwa</li> <li>Zespół ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-</li> </ul>	W ramach aktualizacji Strategii proponuje się przeprowadzenie analizy strategicznej w celu sprawdzenia aktualności mocnych i słabych stron regionu			

<p>SWOT zawarta w Strategii nie uwzględnia nowych szans i zagrożeń, które wykryły się na przestrzeni ostatnich czterech lat.</p> <p>[s. 74-78]</p>	<p>sprawdzenie aktualności mocnych i słabych stron regionu oraz ujęcie w analizie SWOT nowych szans i zagrożeń.</p> <p>[s. 68-78]</p>	<p>Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego</p>	<p>(szczegółową ocenę aktualności zapisów analizy SWOT zawarto w rozdziale III raportu – ss. 68-78) oraz identyfikowania zachodzących trendów i przewidzenia szans i zagrożeń, które mogą spotkać województwo warmińsko-mazurskie.</p> <p>W obszarze zagrożeń warto podjąć dyskusję w Zespole ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego nad następującymi kwestiami:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duże prawdopodobieństwo zmniejszenia się puli środków unijnych na realizację polityki spójności w Polsce;</li> <li>• Wzrost cen surowców;</li> <li>• Unijno-kanadyjska umowa o wolnym handlu – CETA</li> <li>• Fala migracji do Polski i województwa warmińsko-mazurskiego (zwłaszcza obywateli z Ukrainy) i związane z tym wyzwania (asymilacja cudzoziemców, zaspokojenie ich potrzeb,</li> </ul>			
--	---	--	--	--	--	--



				<p>konflikty na tle narodowościowym itp.)</p> <p>W obszarze szans warto podjąć dyskusję m.in. na temat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lepszej kondycji ekonomicznej gospodarstw rolnych w związku ze zmianami w przepisach podatkowych.</li> <li>• Podniesienia innowacyjności firm w związku z rozwojem inteligentnych specjalizacji</li> <li>• Rozwój przemysłu 4.0</li> </ul>			
c.	<p>Kierunki działania przyjęte w Strategii jako konkretyzacja celów operacyjnych mają ogólny, hasłowy charakter i wskazują raczej na obszary, w ramach których ma zostać podjęta aktywność samorządu województwa.</p> <p>[s. 68]</p>	<p>Proponuje się podjęcie dyskusji nad zastąpieniem nazwy „kierunki działania” terminem „obszary działania”, które lepiej odpowiadają zawartym treściom w Strategii.</p> <p>[s. 68]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarząd Województwa</li> <li>• Zespół ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego</li> </ul>	<p>W procesie aktualizacji Strategii proponuje się podjęcie dyskusji w ramach Zespołu ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego nad zastąpieniem nazwy „kierunki działania” terminem „obszary działania”.</p>			

d.	<p>Strategia nie jest aktualna w świetle zapisów Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, którą Rada Ministrów przyjęła w 2017 roku.</p> <p>[s. 18-21]</p>	<p>Zaleca się podjęcie dyskusji w ramach Zespołu ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego nad dostosowaniem Strategii województwa warmińsko-mazurskiego do zapisów zawartych w SOR.</p> <p>[s. 21]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarząd Województwa</li> <li>• Zespół ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego</li> </ul>	<p>W procesie aktualizacji Strategii warto zwrócić uwagę na cele stawiane w SOR, model rozwojowy zawarty w krajowym dokumencie oraz zasady tworzenia polityk publicznych. Należy podjąć dyskusję nad adekwatnością celów SOR w kontekście specyfiki społeczno-gospodarczej województwa warmińsko-mazurskiego.</p>			
e.	<p>Obecnie trwają prace na poziomie rządowym nad przyjęciem Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 oraz nowelizacją ustawy o zasadach</p>	<p>W związku z pracami nad przyjęciem Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarząd Województwa</li> <li>• Zespół ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa</li> </ul>	<p>Zaleca się prowadzenie stałego monitoringu nad postępami w pracach nad przyjęciem nowych rozwiązań prawnych i sformułowanie oceny na temat potrzeby dostosowania Strategii do nowych zapisów. Należy zwrócić szczególną uwagę na:</p>			

	<p>prowadzenia polityki rozwoju. W najbliższym czasie będą też aktualizowane strategie horyzontalne.</p> <p>[s. 18-21]</p>	<p>aktualizacją strategii horyzontalnych oraz pracami nad nowelizacją ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, zaleca się w procesie aktualizacji Strategii monitorowanie stanu postępów nad zmianami w otoczeniu regulacyjnym i w przypadku wejścia w życie zmian rozważyć dostosowanie Strategii do nowych zapisów.</p> <p>[s. 21]</p>	<p>Warmińsko-Mazurskiego</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departament Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przyjęcie KSRR 2030</li> <li>• nowelizację ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju</li> <li>• aktualizację strategii horyzontalnych</li> </ul>			
f.	<p>Ocena stopnia realizacji Strategii wykazała, że część celów nie jest skutecznie</p>	<p>Proponuje się zwrócenie silniejszej uwagi w procesie aktualizacji</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarząd Województwa</li> <li>• Zespół ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-</li> </ul>	<p>Proponuje się podjęcie dyskusji w ramach Zespołu ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa</p>			

	<p>realizowana. Uwaga ta dotyczy celu strategicznego 2 – Wzrost aktywności społecznej oraz celu operacyjnego 1.2 – Wzrost innowacyjności firm.</p> <p>[s. 88 i 92]</p>	<p>Strategii nad przyczynami i uwarunkowaniami niskiej aktywności społecznej mieszkańców i niskiej innowacyjności firm z regionu.</p> <p>[s. 95]</p>	<p>Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego</p>	<p>Warmińsko-Mazurskiego nad dwoma problemami:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przyczynami i uwarunkowaniami niskiej aktywności społecznej mieszkańców,</li> <li>• przyczynami i uwarunkowaniami niskiej innowacyjności firm z regionu.</li> </ul> <p>Proponuje się, aby w ramach debaty zwrócić uwagę na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wpływ niskiego poczucia tożsamości z regionem wśród mieszkańców na poziom aktywności społecznej</li> <li>• Wpływ słabo rozwiniętej kultury innowacyjności wśród przedsiębiorców na niski poziom innowacyjności regionalnej gospodarki.</li> </ul>			
g.	<p>Do monitoringu zastosowano wiele wskaźników syntetycznych, które w niewielkim stopniu są czytelne i nie opisują dokładnie sytuacji społeczno-gospodarczej w regionie. Ponadto</p>	<p>Proponuje się podjęcie dyskusji nad odejściem od wskaźników syntetycznych i zastąpienie ich wskaźnikami prostymi, które pokazują</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitet Monitorujący realizację Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025</li> </ul>	<p>1. Proponuje się, aby dyskusja nad wskaźnikami monitorującymi realizację celów Strategii została przeprowadzona w ramach Zespołu ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego</p>			

<p>zastosowane w systemie monitoringu wskaźniki przedstawiają wartości dla całego województwa, a nie pokazują zróżnicowania w podziale na podregiony czy obszary strategicznej interwencji itp.</p> <p>[s. 102-107]</p>	<p>wartość w odniesieniu do jednego aspektu i umożliwiają porównywanie województwa z innymi regionami.</p> <p>Proponuje się też podjęcie dyskusji nad dodaniem do systemu monitoringu wskaźników, informujących o sytuacji w poszczególnych częściach województwa (np. w podregionach lub obszarach strategicznej interwencji) i różnicach w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarząd Województwa</li> <li>• Departament Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego</li> <li>• pozostali uczestnicy systemu monitoringu</li> <li>• Zespół ds. aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego</li> </ul>	<p>Województwa Warmińsko-Mazurskiego</p> <p>2. Proponuje się, aby ocenę wskaźników stosowanych do monitoringu Strategii przeprowadzono w oparciu o następujące kryteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jednoznaczność w odbiorze,</li> <li>• możliwość wskazania wartości docelowych,</li> <li>• ukazywanie zróżnicowania sytuacji społeczno-gospodarczej w układzie podregionów lub bardziej szczegółowo,</li> <li>• umożliwianie porównywania regionu z innymi województwami,</li> <li>• możliwość regularnego aktualizowania wartości wskaźnikowych.</li> </ul> <p>3. Proponuje się też, aby modyfikacja wskaźników monitoringowych była poprzedzona konsultacjami z udziałem</p>			
---	---	---	---	--	--	--

		wewnątrz województwa.  [s. 108]		przedstawiciele Urzędu Statystycznego w Olsztynie, Wojewódzkiego Urzędu Pracy, Regionalnego Ośrodka Pomocy Społecznej, środowiska akademickiego, IOB, jednostek samorządu terytorialnego i innych podmiotów zaangażowanych w monitoring Strategii (m.in: Departament Polityki Regionalnej, Departament Turystyki i Sportu; Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich i Rolnictwa; Departament Kultury i Edukacji; Departament Społeczeństwa Informacyjnego; Departament Koordynacji Promocji; Departament Zdrowia; Departament Ochrony Środowiska; Departament Infrastruktury i Geodezji; Departament Współpracy			
--	--	---------------------------------------	--	---	--	--	--

				<p>Międzynarodowej; Biuro ds. Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi; Biuro ds. Obronnych i Bezpieczeństwa Publicznego; Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie).</p> <p>Za przeprowadzenie konsultacji odpowiedzialny powinien być Departament Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego.</p>			
h.	<p>Sposób prowadzenia monitoringu realizacji Strategii nie gwarantuje możliwości implementacji wniosków z monitoringu przez władze województwa.</p> <p>[s. 99]</p>	<p>Proponuje się przeprowadzenie dyskusji nad uwzględnieniem w raportach okresowych konkretnych rekomendacji dla władz województwa oraz informacji nad stanem wdrożenia zgłoszonych rekomendacji.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departament Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego</li> <li>• Zarząd Województwa</li> <li>• Komitet Monitorujący realizację Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-</li> </ul>	<p>W ramach Komitetu Monitorującego proponuje się przeprowadzenie dyskusji nad tym, aby raporty okresowe przygotowywane przez Departament Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego zostały poszerzone o tabelę rekomendacji dla władz województwa. Proponuje się też rozważanie opcji zawarcia w raportach okresowych informacji o stopniu wdrożenia zgłoszonych rekomendacji.</p>			

		[s. 108]	mazurskiego do roku 2025				
i.	Strategia nie była w dostatecznym stopniu promowana, przez co cele stawiane w Strategii nie zapisały się w świadomości społecznej mieszkańców, a także JST, przedsiębiorców, IOB i organizacji pozarządowych.  [s. 123-124]	Zaleca się położenie większego nacisku na promowanie Strategii poprzez organizację różnego rodzaju wydarzeń skierowanych do różnych grup odbiorców (konferencje, spotkania informacyjne, promocja w mediach)  [s. 125-126]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarząd Województwa</li> <li>• Departament Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego</li> </ul>	<p>Działania promocyjne powinny prowadzić do osiągnięcia kilku celów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie świadomości społecznej na temat Strategii,</li> <li>• zwiększenia wiedzy o Strategii i jej założeniach,</li> <li>• zwiększenie zainteresowania celami Strategii i działaniami jakie będą podjęte w związku z realizacją Strategii,</li> <li>• zwiększenie świadomości na temat wpływu Strategii na życie mieszkańców i całego regionu.</li> </ul>			