



Wprowadzenie do scenariuszy rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego

Wojciech Dziemianowicz

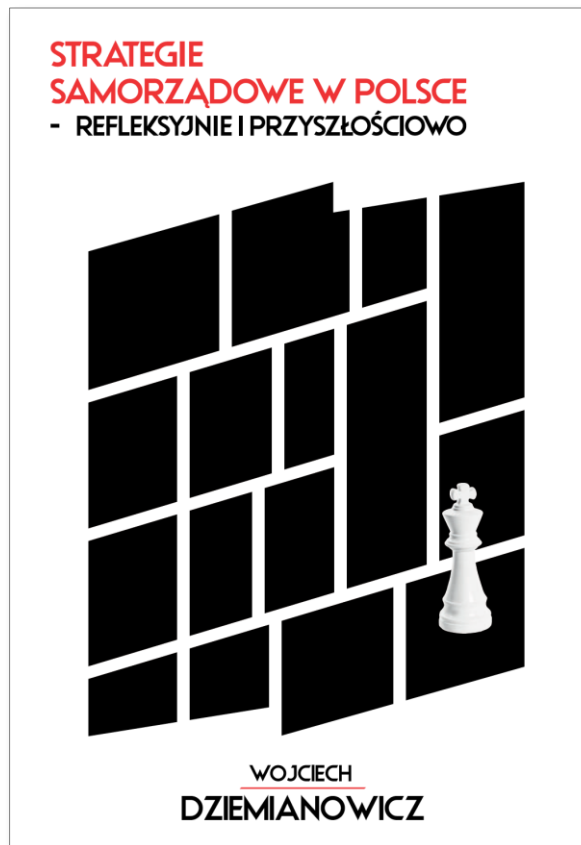
Mragowo, 22-23 czerwca
2026 r.



STRATEGIA ROZWOJU
SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO
WOJEWÓDZTWA
WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO

www.warmia.mazury.pl

AUTOPROMOCJA ☺

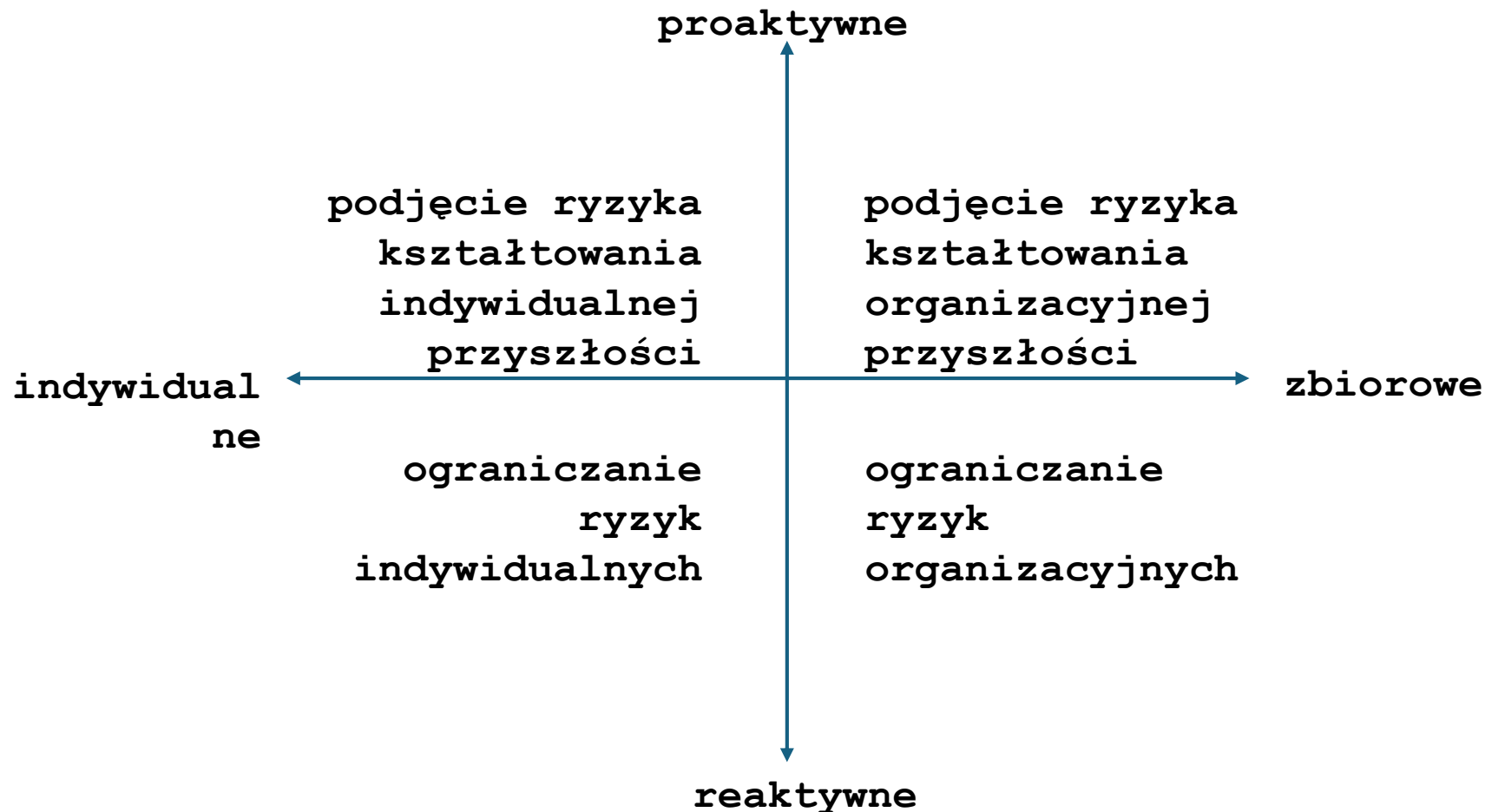


METODA SCENARIUSZOWA W STRATEGIACH

1. Generalnie – bardzo rzadko, ale my mamy doświadczenia
2. Zazwyczaj trzy scenariusze
3. Scenariusze są po coś!
4. Jak to robią inni – również w kontekście modelu struktury funkcjonalno-przestrzennej
5. Wprowadzenie do zajęć po przerwie kawowej

CEL TWORZENIA SCENARIUSZOWY

Meta cele studiów nad przyszłością



CEL TWORZENIA SCENARIUSZOWY

Funkcje scenariuszy

1. Strategiczna
2. Kognitywno-wyjaśniająca
3. Marketingowa

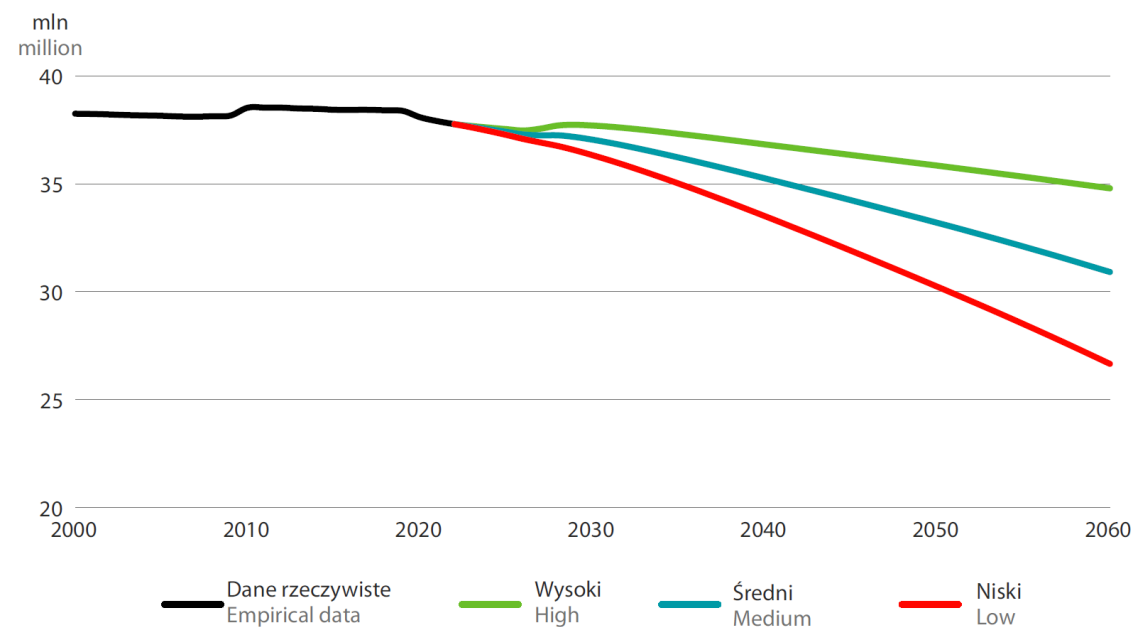
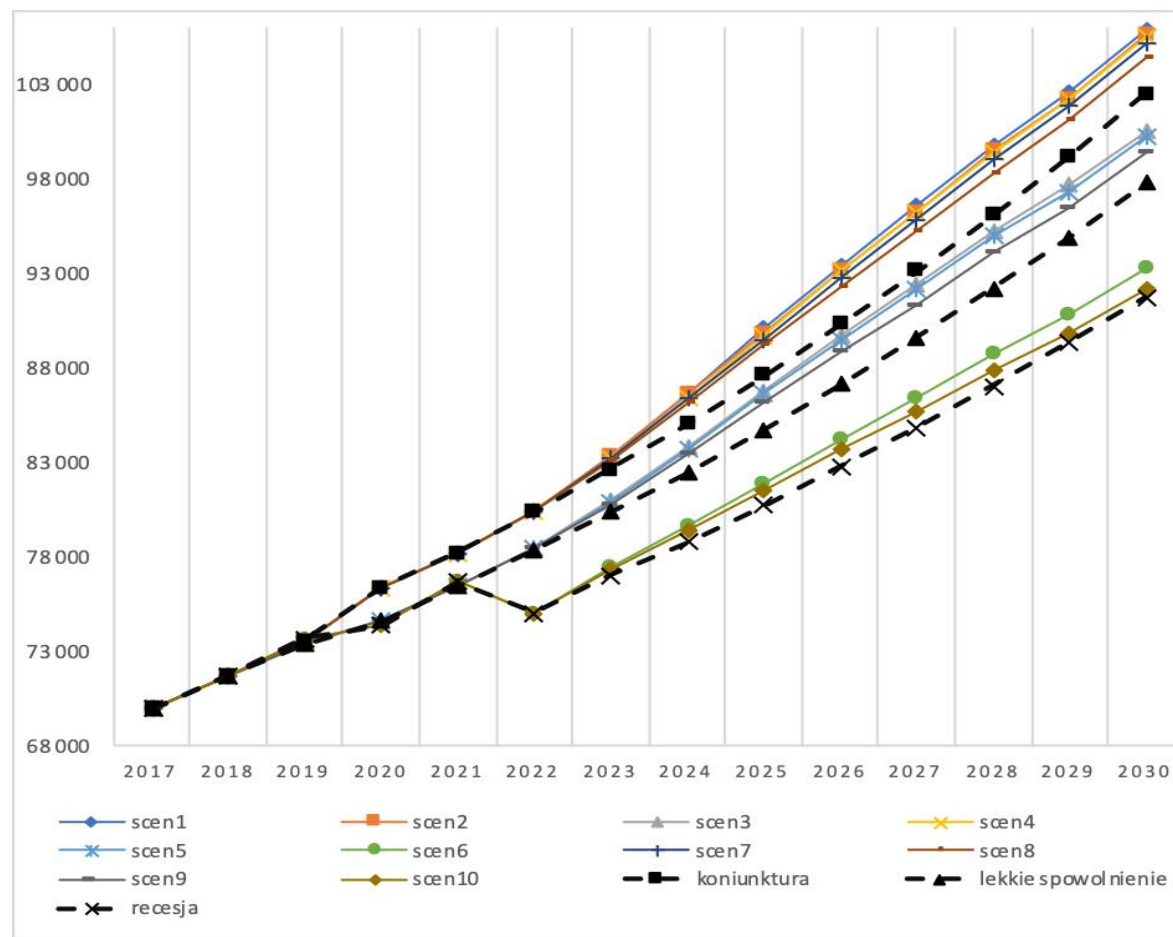
Kluczowe pytania	Proces — etapy	
	Foresight	Scenariusze
Czy potrzebujemy myślenia prospektywnego?	Budzenie świadomości	Scenariusze innych organizacji jako element kształtowania świadomości
Jakie megatrendy i trendy kształtują obecne procesy społeczno-gospodarcze?	Pogłębianie wiedzy	Scenariusze jako jedna z opcji wśród narzędzi foresightowych
Jak może wyglądać przyszłość organizacji?	Budowanie scenariuszy	Zakres tematyczny scenariuszy
		Wybór jednej z metod scenariuszowych
		Identyfikacja trendów i uwarunkowań wewnętrznych
		Analiza trendów i uwarunkowań wewnętrznych
Jak organizacja może kształtować swoją przyszłość?		Tworzenie scenariuszy
		(Auto)ewaluacja
		Integracja scenariuszy ze strategią
Jak organizacja będzie kształtowała swoją przyszłość	Wdrażanie strategii opartej na scenariuszach	Scenariusze jako jeden z elementów podlegających monitoringowi i ewaluacji

TYPY SCENARIUSZY

1. „Scenariusze” – prognozy statystyczne ☹️
2. Osie scenariuszowe
3. Archetypy scenariuszy
4. Scenariusze oparte na analizie TOWS/SWOT
5. Backcasting

TYPY SCENARIUSZY

„Scenariusze” – prognozy statystyczne

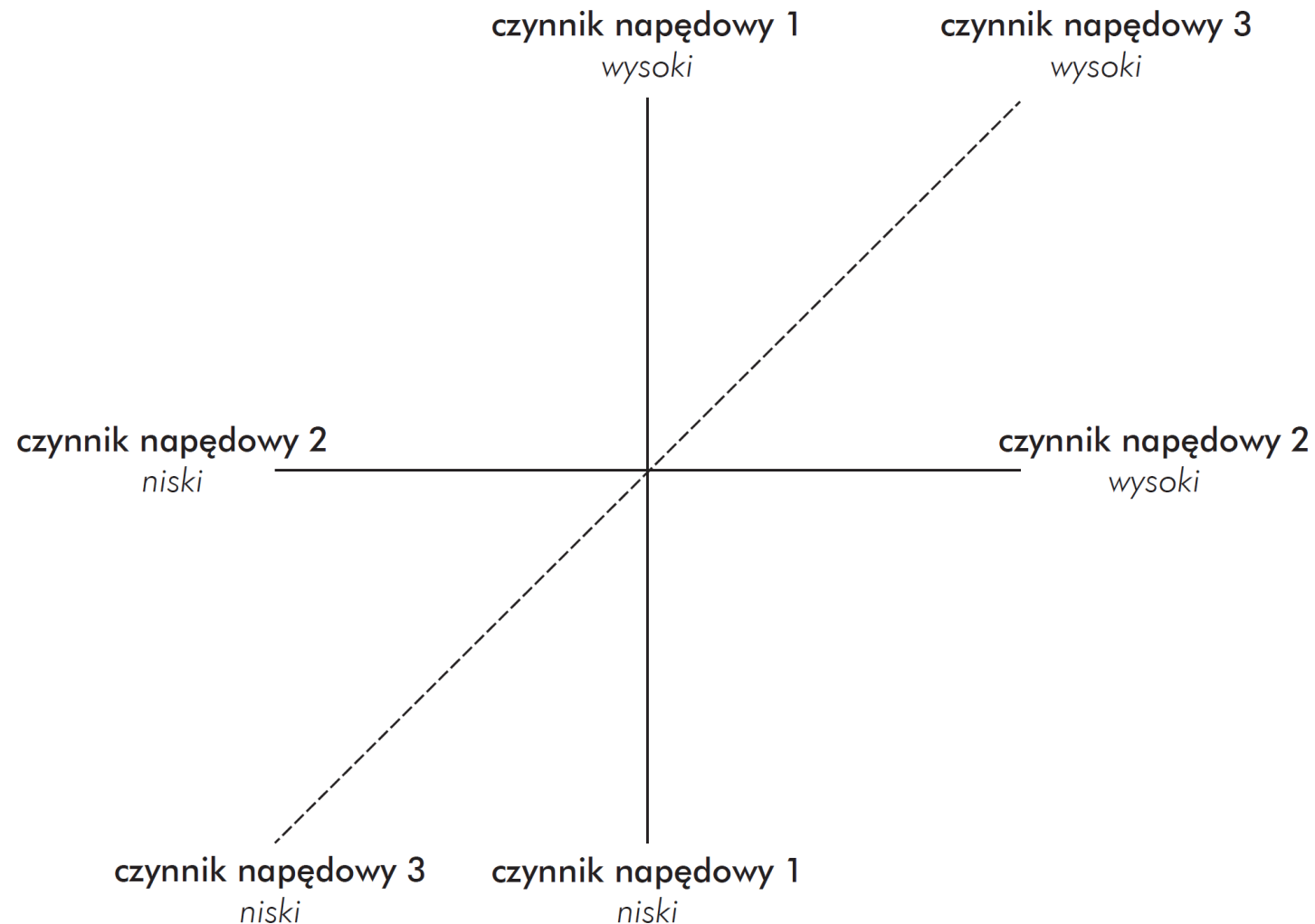




TYPY SCENARIUSZY

Osie scenariuszowe

Technika osi scenariuszy
(bazująca na czynnikach niepewnych i o wysokiej sile wpływu)



Archetypy scenariuszy (Dator, 2009):

1. Kontynuacja (rozwijamy się z dotychczasowymi trendami)
2. Upadek (całkowite załamanie dotychczasowych trendów)
3. Dyscyplina (kontynuacja, ale z ograniczeniami)
4. Transformacja (całkowita zmiana)

TYPY SCENARIUSZY

Scenariusze oparte na analizie TOWS/SWOT

Rysunek 2. Scenariusz przewyższania marginalizacji regionu



TYPY SCENARIUSZY

Backcasting

DOŚWIADCZENIA METROPOLII WARSZAWSKIEJ



Stowarzyszenie
Metropolia Warszawa

Scenariusze rozwoju metropolii warszawskiej do 2040 roku

Załącznik II

do „Strategii rozwoju metropolii warszawskiej do 2040 roku”

Autor:

prof. dr hab. Wojciech Dziemianowicz

Warszawa, listopad 2025 r.



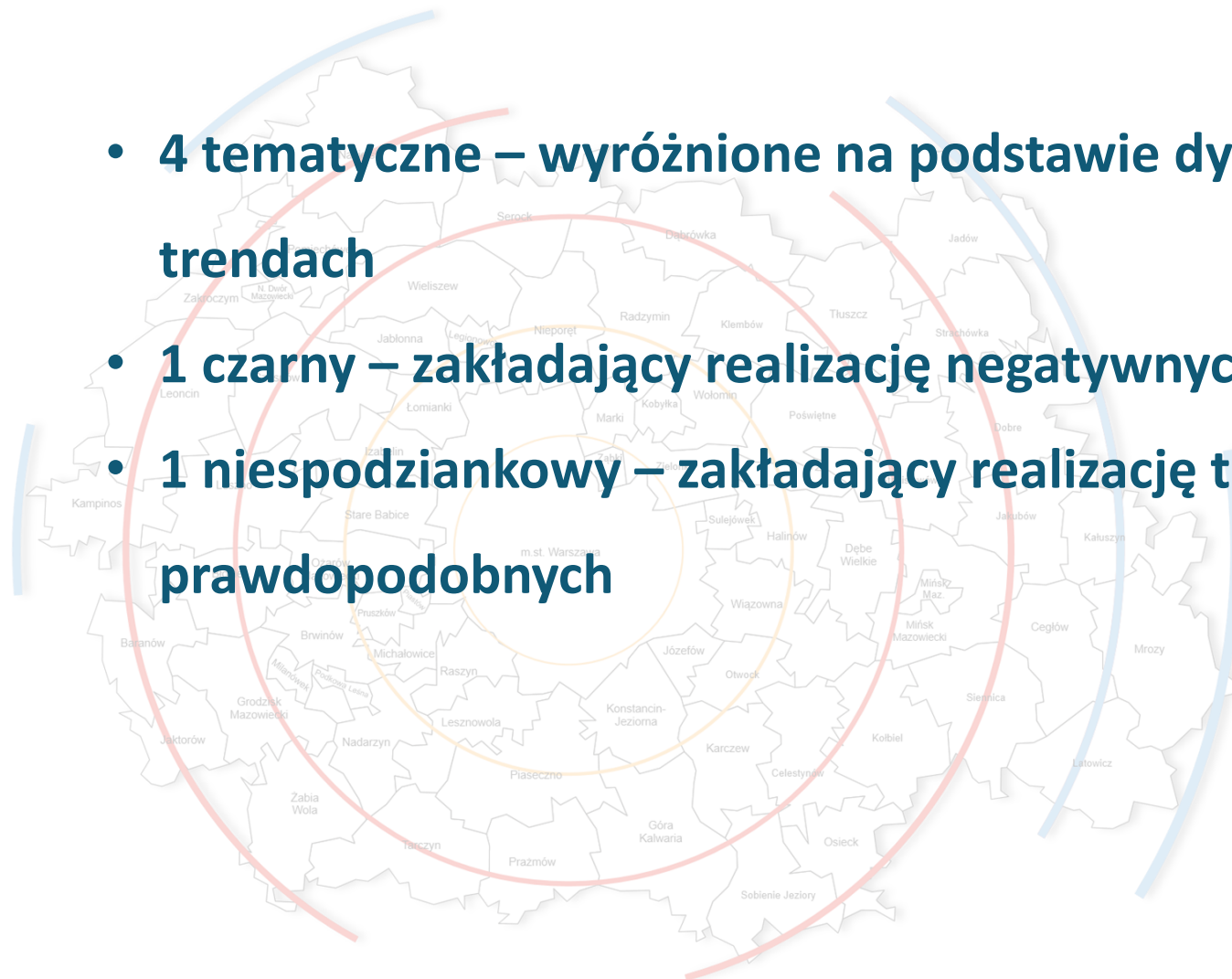
Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską

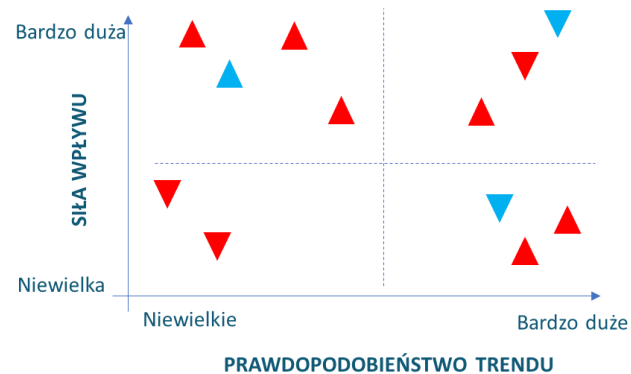


PRZEWIDUJEMY 6 SCENARIUSZY

- 4 tematyczne – wyróżnione na podstawie dyskusji o trendach
- 1 czarny – zakładający realizację negatywnych trendów
- 1 niespodziankowy – zakładający realizację trendów mało prawdopodobnych



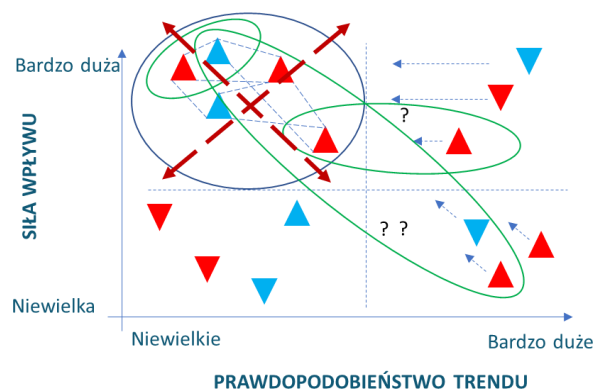
PRZYKŁADOWE OCENY TRENDÓW



- ▲▲ trendy wzrostowe pozytywne/negatywne
- ▼▼ trendy spadkowe pozytywne/negatywne

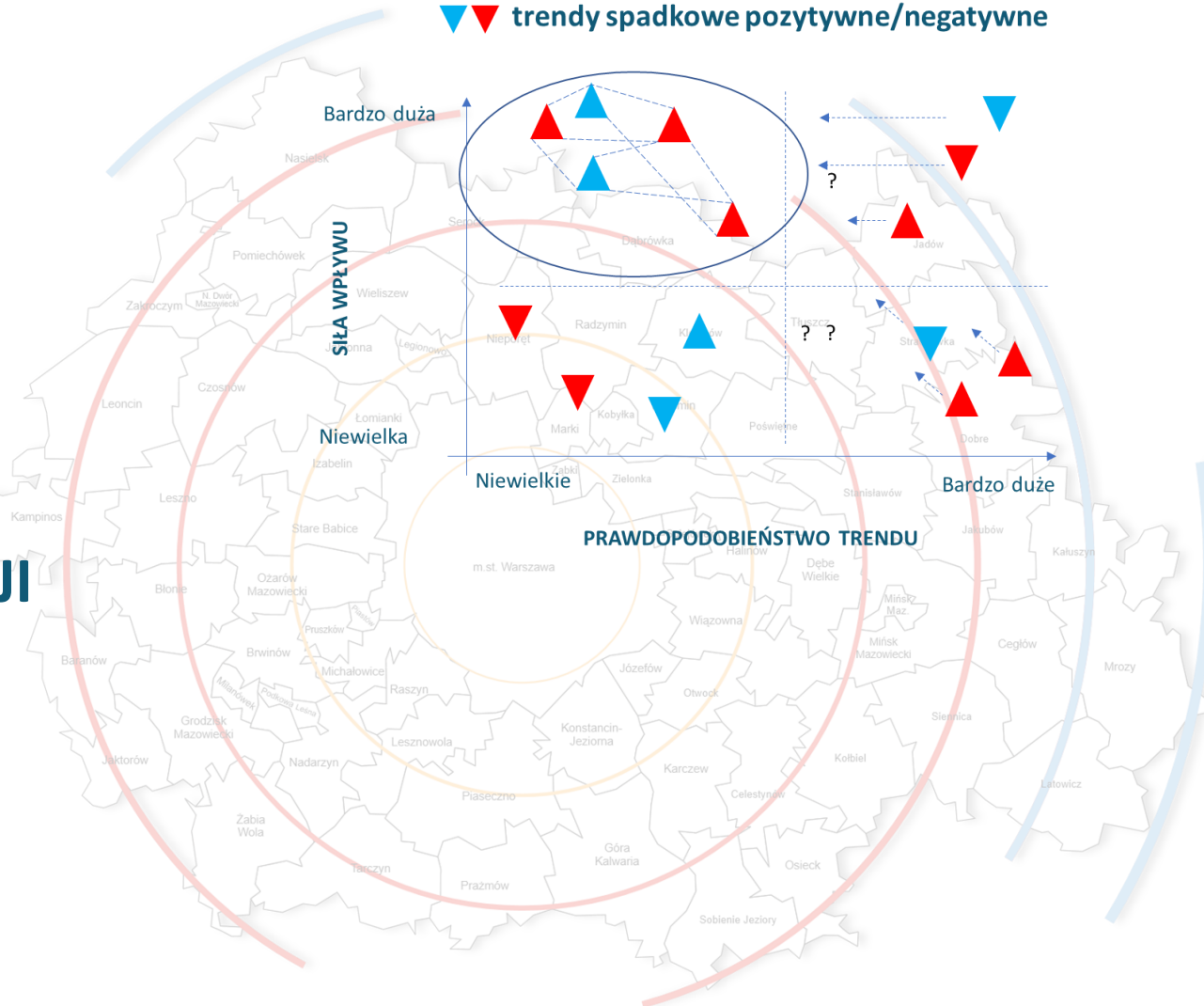
DRUGA RUNDA DYSKUSJI

- ▲▲ trendy wzrostowe pozytywne/negatywne
- ▼▼ trendy spadkowe pozytywne/negatywne



PIERWSZA RUNDA DYSKUSJI

- ▲▲ trendy wzrostowe pozytywne/negatywne
- ▼▼ trendy spadkowe pozytywne/negatywne

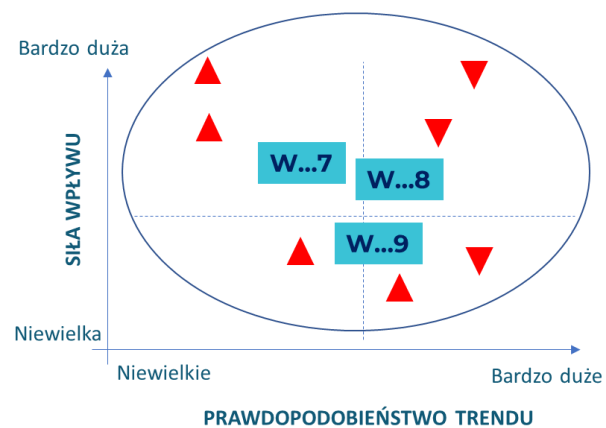


Staramy się znaleźć kluczowe wymiary problemowe scenariuszy
Stawiamy hipotezy o związkach wymiarów z pozostałymi trendami

TRZECIA RUNDA DYSKUSJI

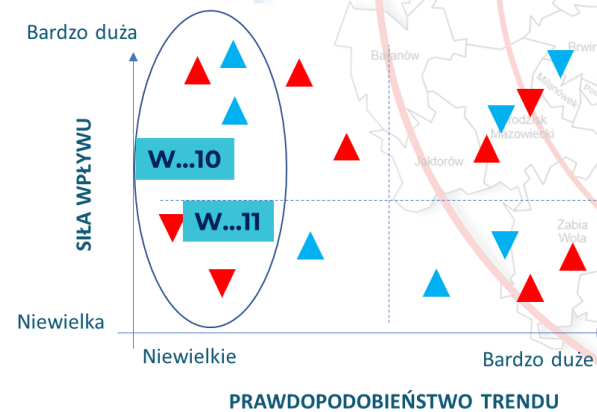
▲▲ trendy wzrostowe pozytywne/negatywne

▼▼ trendy spadkowe pozytywne/negatywne

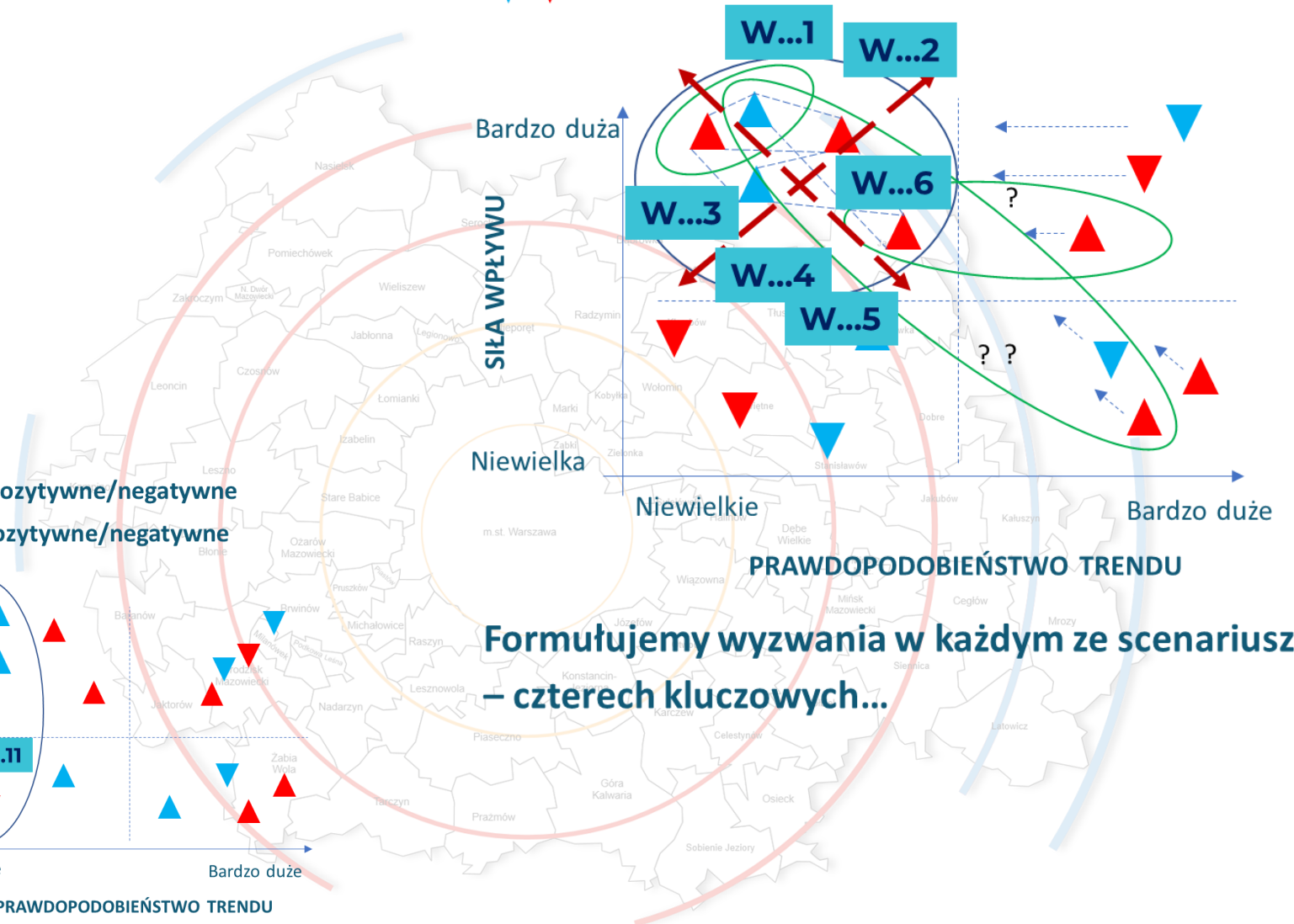


▲▲ trendy wzrostowe pozytywne/negatywne

▼▼ trendy spadkowe pozytywne/negatywne

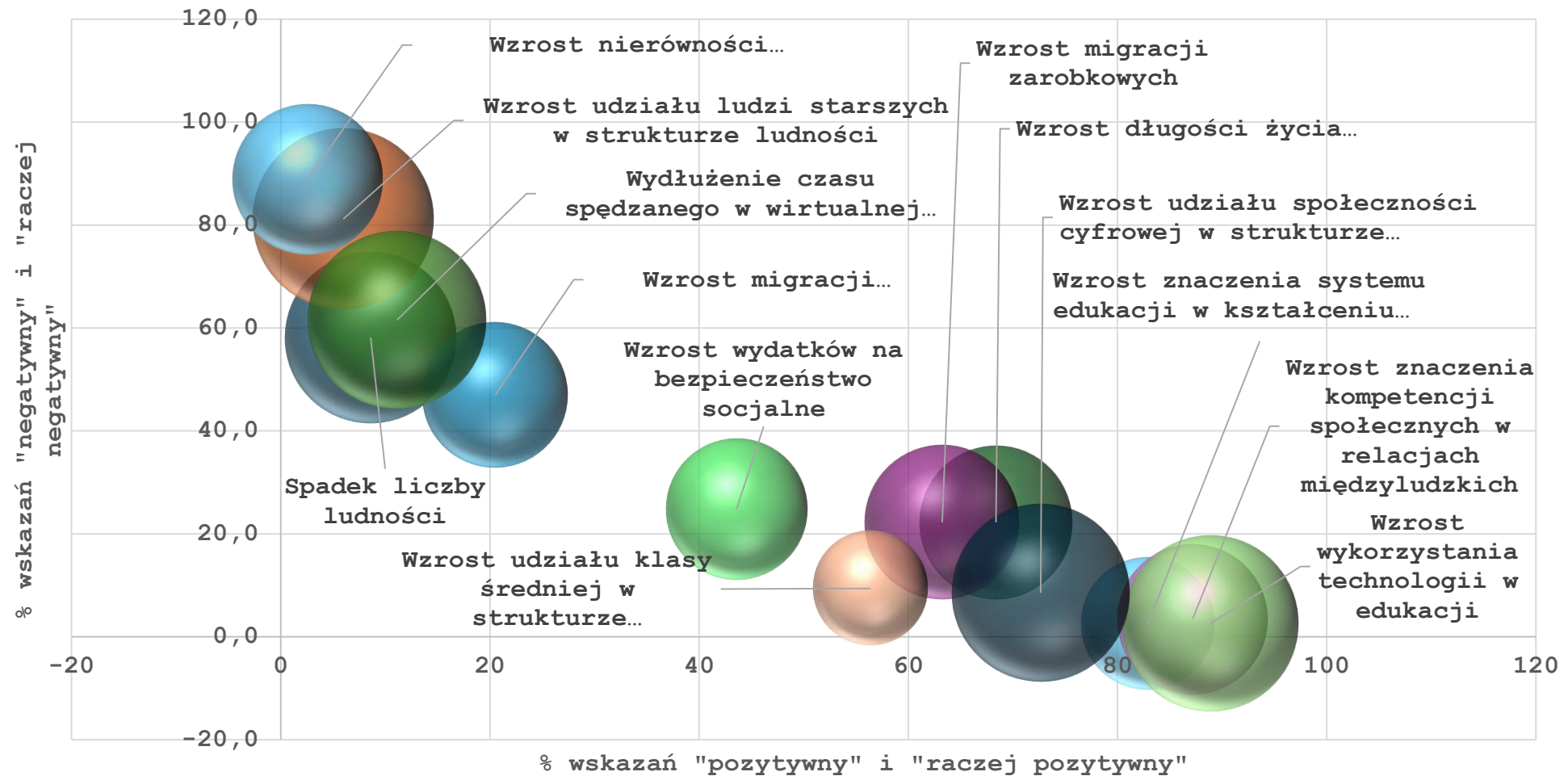


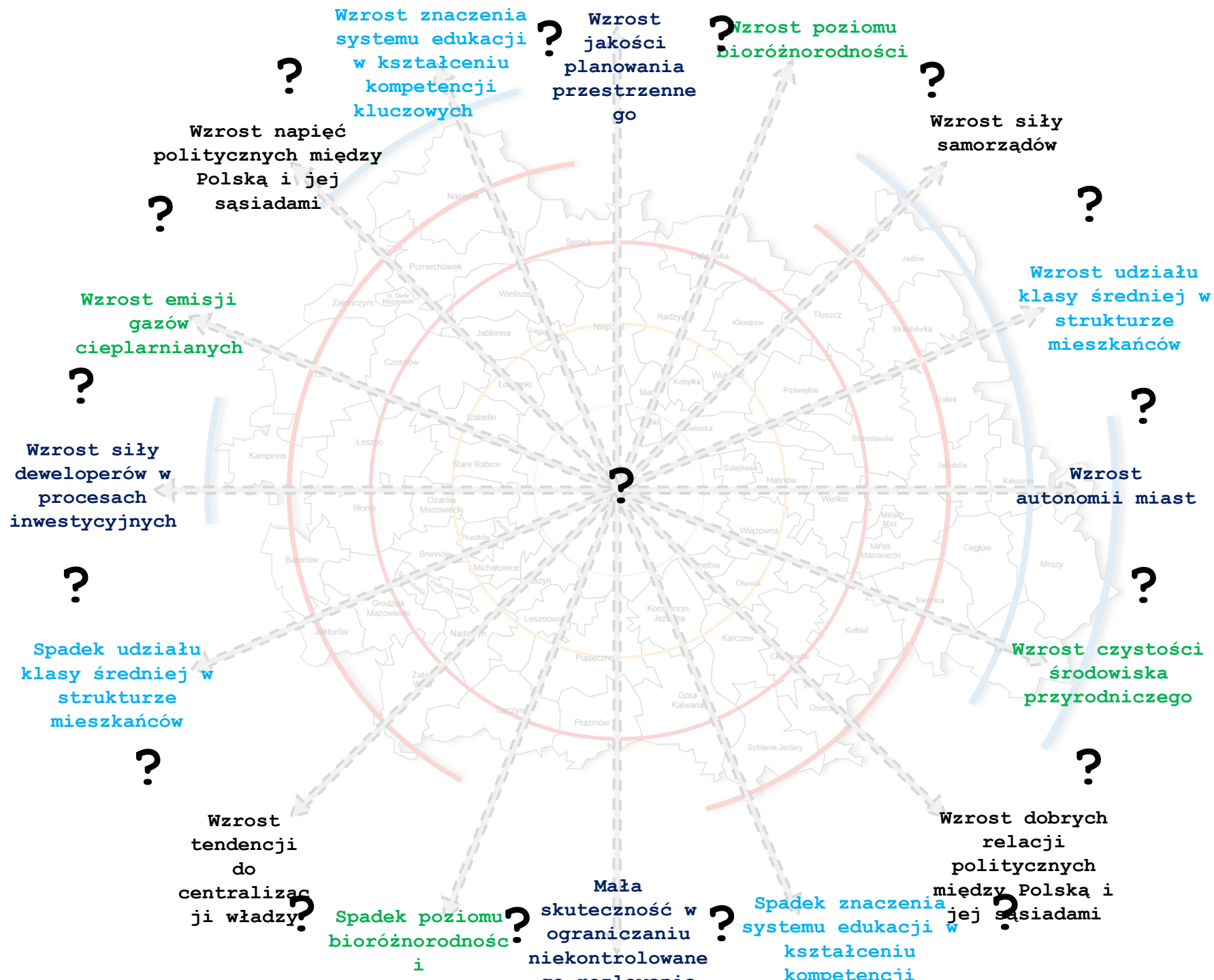
Formułujemy wyzwania w scenariuszu czarnym i niespodziankowym



Formułujemy wyzwania w każdym ze scenariuszy
– czterech kluczowych...

TRENDY SPOŁECZNE





**Wysoka jakość przestrzeni
metropolitalnej**



**Słabe samorządy
lokalne**

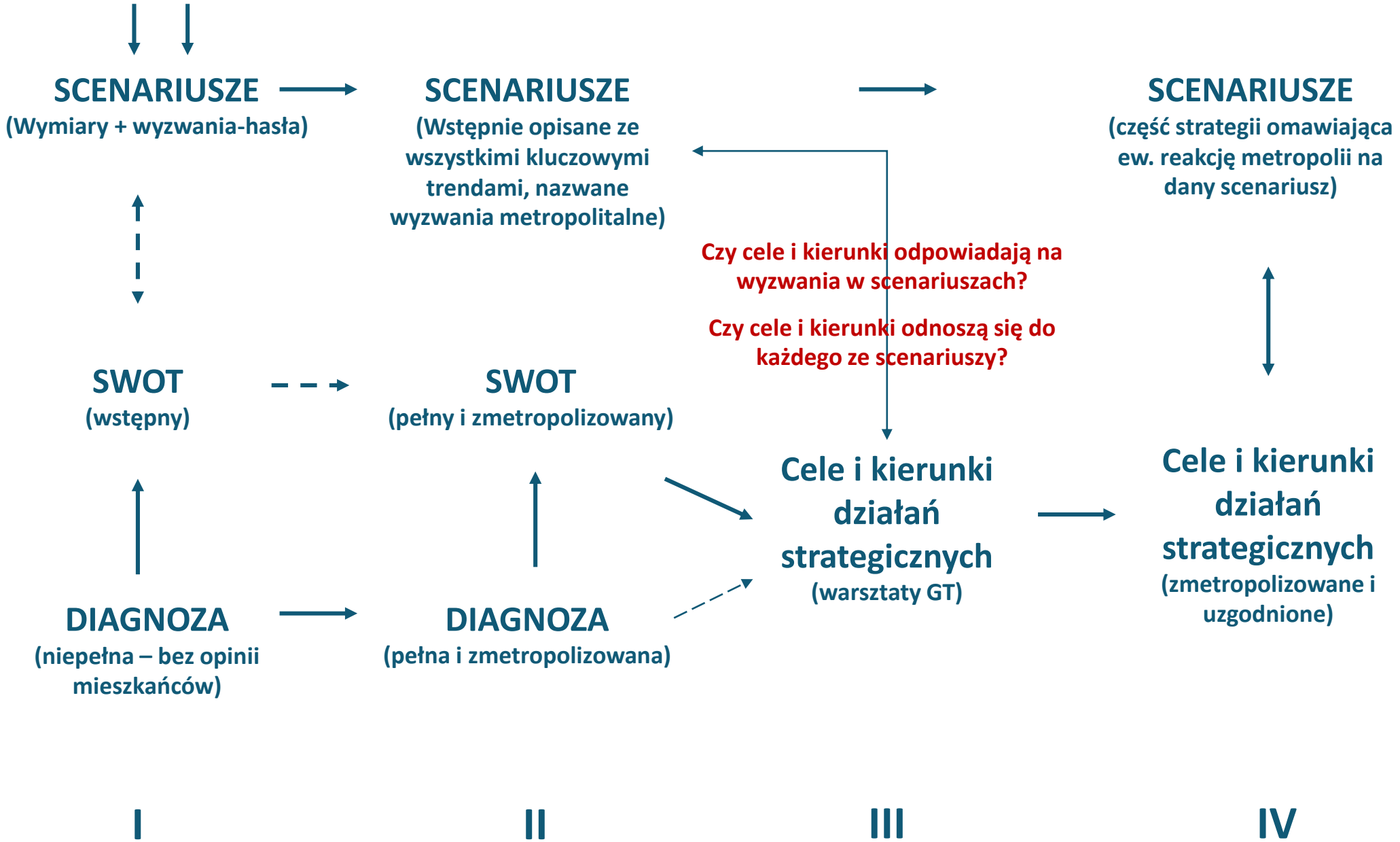
Silne samorządy lokalne



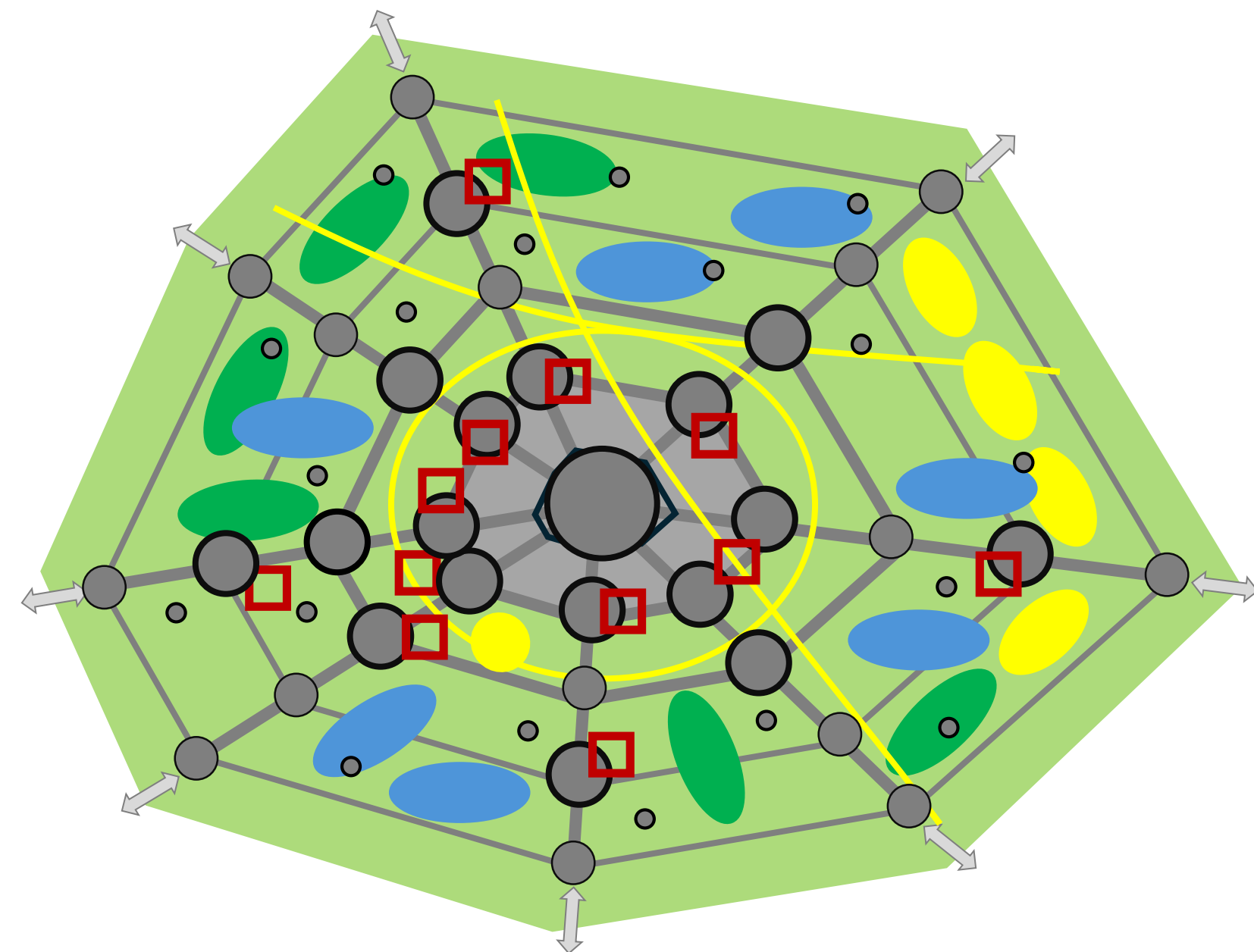
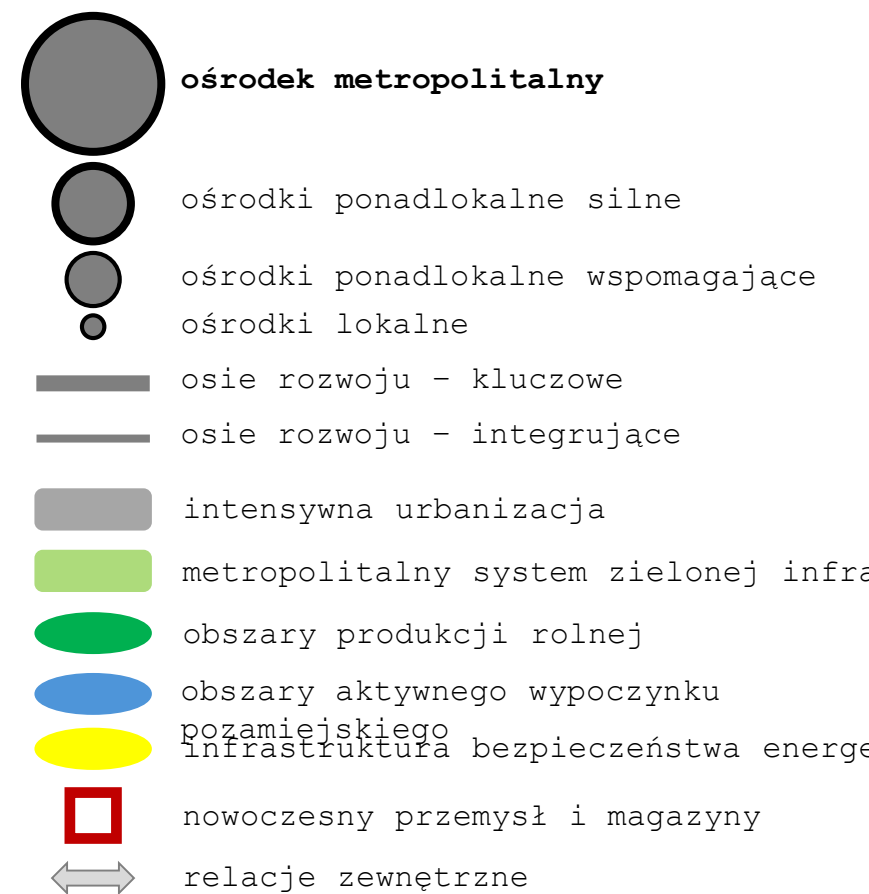
**Niska jakość przestrzeni
metropolitalnej**

KOLEJNE KROKI

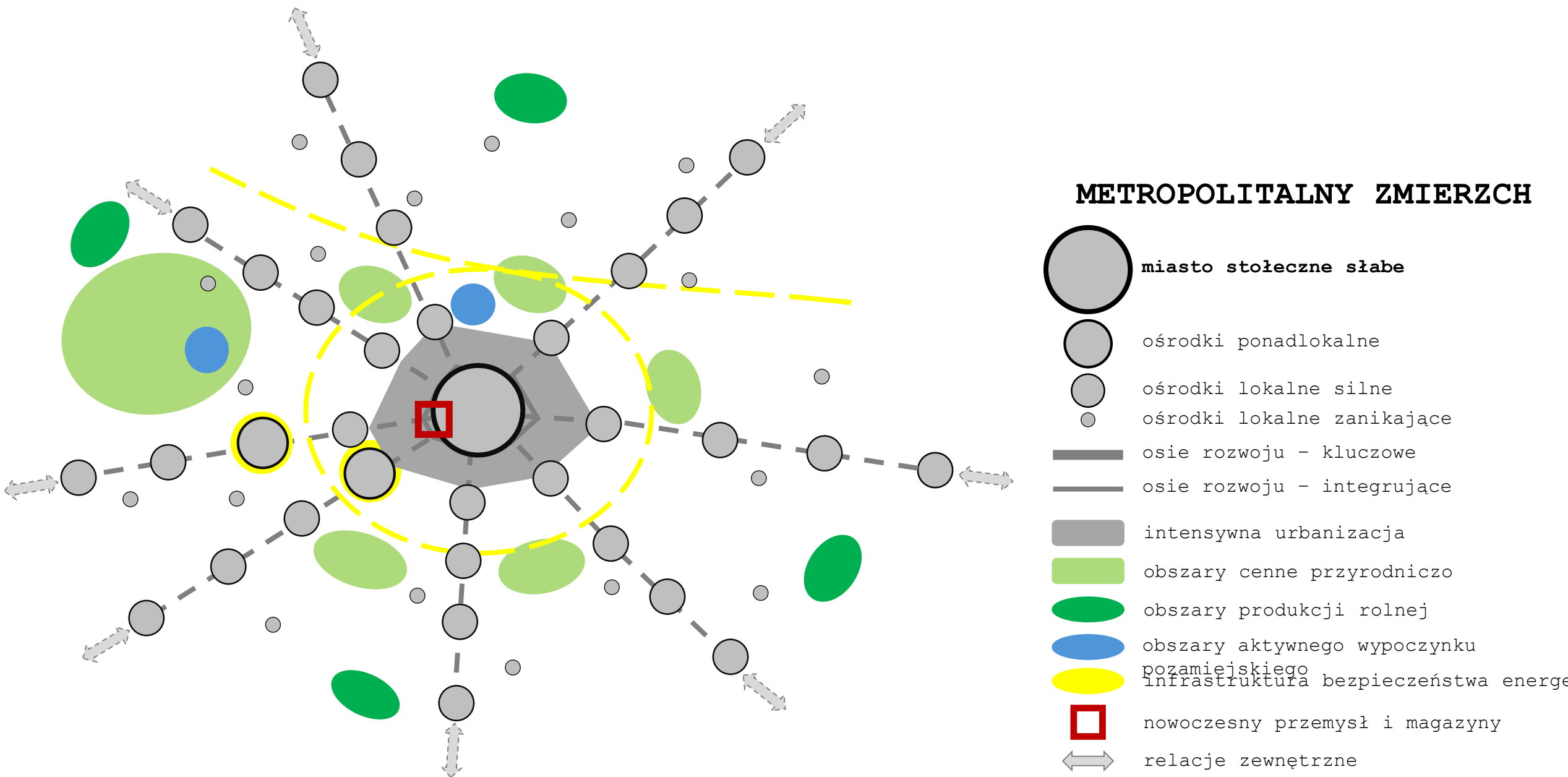
MEGATRENDY I TRENDY



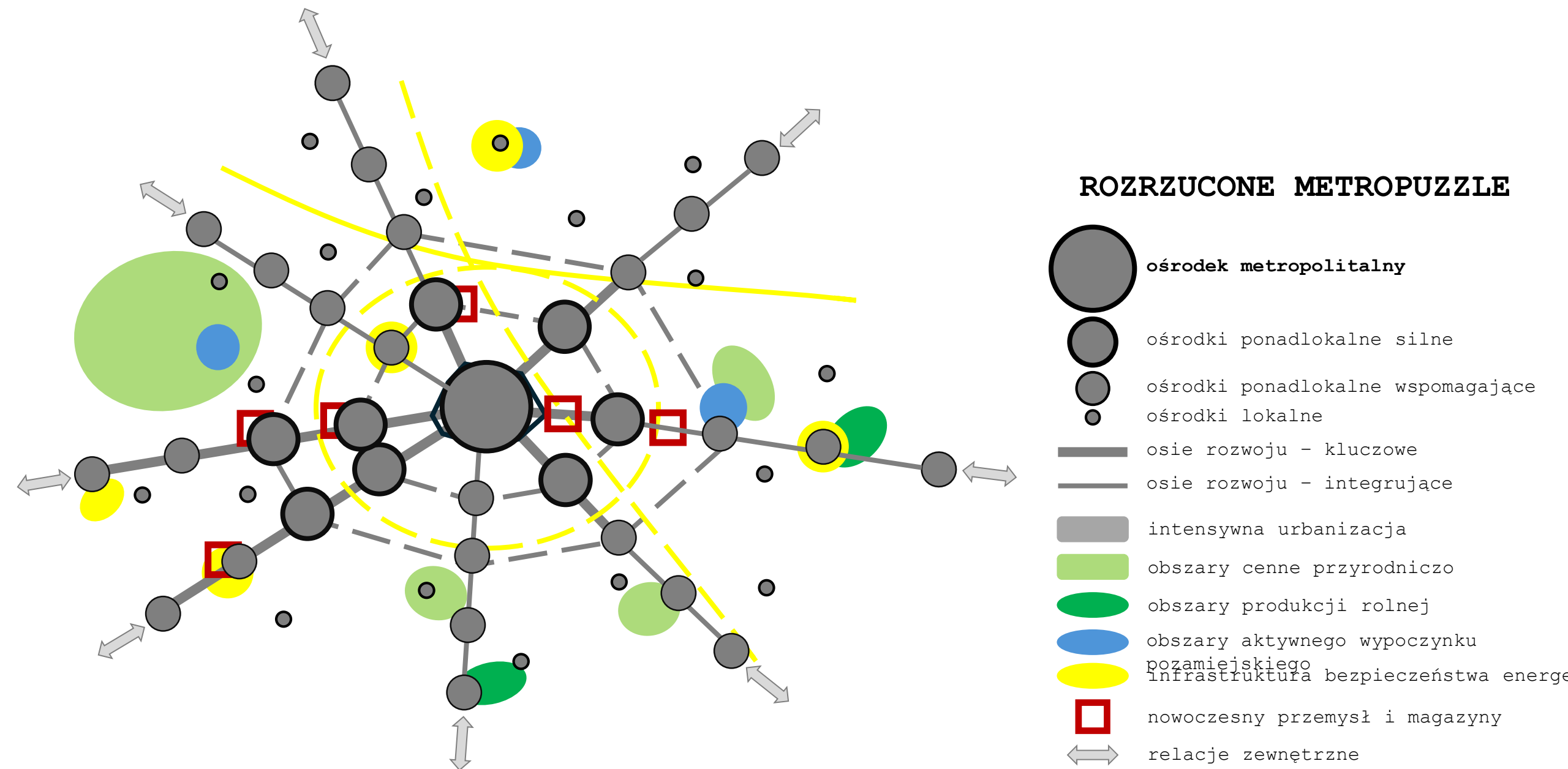
METROPOLITALNY WZORZEC



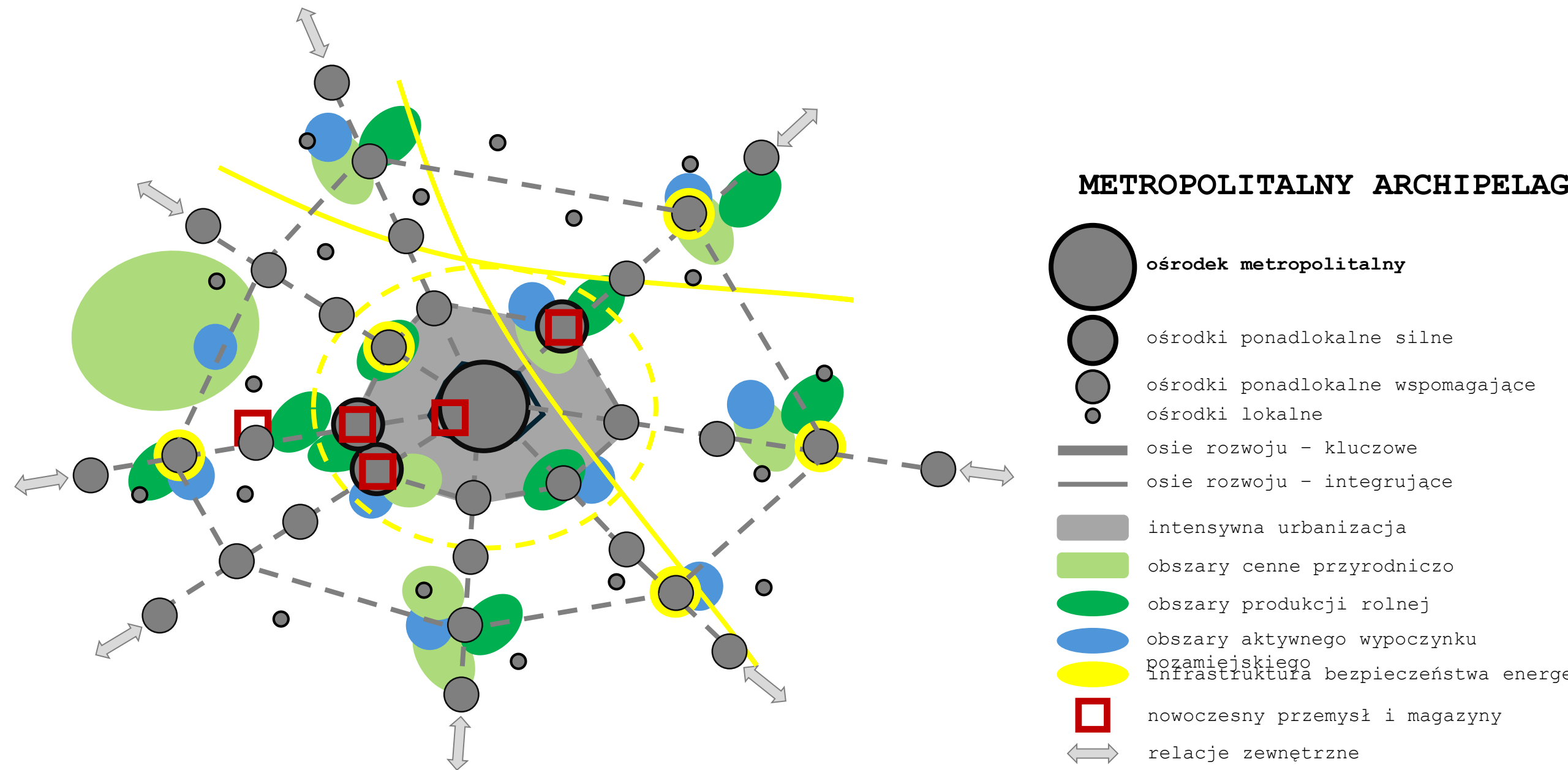
METROPOLITALNY ZMIERZCH

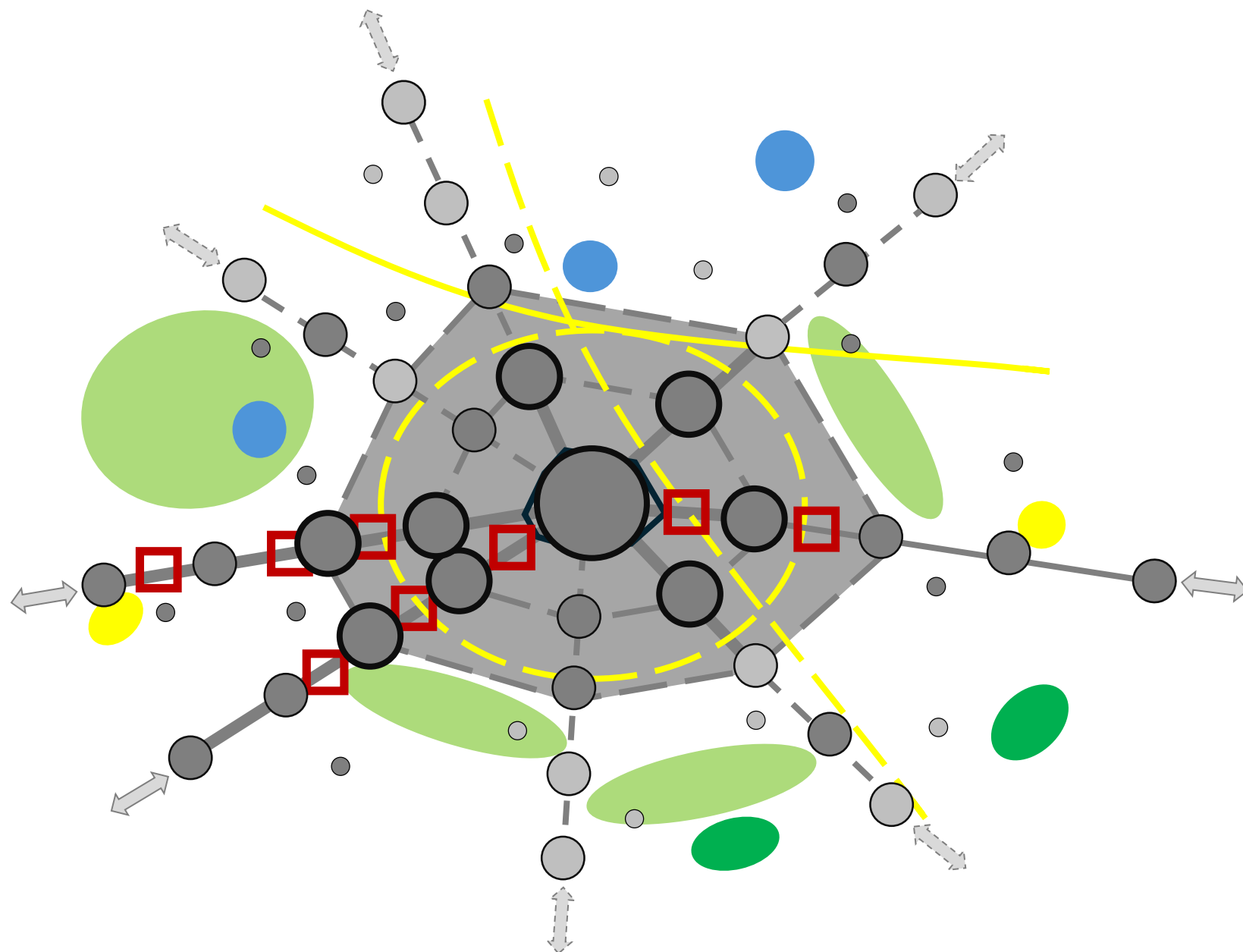


ROZRZUCONE METROPUZZLE

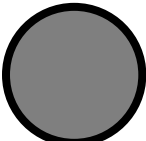


METROPOLITALNY ARCHIPELAG

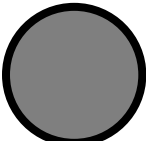


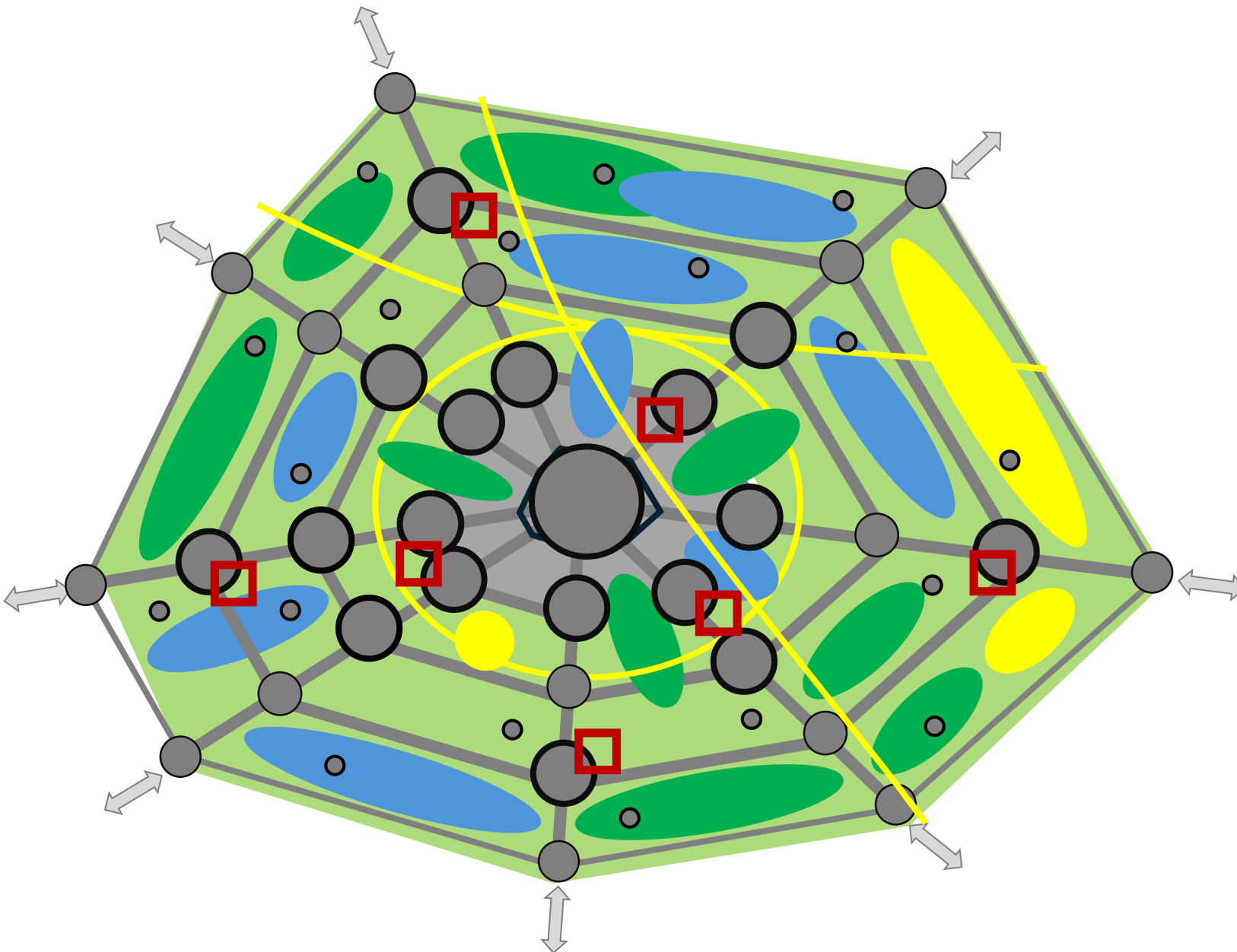


NIEMETROPOLIA

-  **miasto stołeczne silne**
-  **ośrodki ponadlokalne silne**
-  **ośrodki ponadlokalne słabe / kurczące się**
-  **ośrodki lokalne silne / zanikające**
-  **osie rozwoju - kluczowe**
-  **osie rozwoju - integrujące**
-  **intensywna urbanizacja**
-  **obszary cenne przyrodniczo**
-  **obszary produkcji rolnej**
-  **obszary aktywnego wypoczynku**
-  **obszary aktywnego wypoczynku**
-  **infrastruktura bezpieczeństwa energetycznego**
-  **nowoczesny przemysł i magazyny**
-  **relacje zewnętrzne**

ZIELONA NADZIEJA

-  ośrodek metropolitalny
-  ośrodki ponadlokalne silne
-  ośrodki ponadlokalne wspomagające
-  ośrodki lokalne
-  osie rozwoju - kluczowe
-  osie rozwoju - integrujące
-  intensywna urbanizacja
-  metropolitalny system zielonej infrastruktury
-  obszary produkcji rolnej
-  obszary aktywnego wypoczynku
-  pozamiejskiego bezpieczeństwa energetycznego
-  nowoczesny przemysł i magazyny
-  relacje zewnętrzne



Załącznik nr 1 do uchwały nr 8/2025 Walnego Zgromadzenia Członków Stowarzyszenia „Metropolia Warszawa”
z 5 listopada 2025 roku

Strategia rozwoju metropolii warszawskiej do 2040 roku



Warszawa, listopad 2025 r.



metropolia
warszawska

Wspierali nas:
metropolia-warszawska.pl



Fundusze Europejskie
dla Mazowsza



Rzeczpospolita
Polska



Dofinansowane przez
Unię Europejską



MAZOWSZE.
województwo

Tabela 12. Wyzwania w kontekście sześciu scenariuszy i planowanych kierunków działań, które bezpośrednio odnoszą się do danego wyzwania

Odmienne role wyzwań w zależności od scenariusza:

● – wzmacnianie potencjału metropolii / ● – utrzymywanie potencjału metropolii / ○ – wzmacnianie potencjału poszczególnych gmin / ○ – utrzymywanie potencjału poszczególnych gmin

Wyzwanie	Scenariusze						Kierunki działań bezpośrednio odpowiadające na dane wyzwanie
	Metropolitalny wzorzec	Metropolitalny zmierzch	Rozrzucone metropuzzle	Metropolitalny archipelag	Niemetropolia	Metropolitalna utopia	
1. Metropolitalna adaptacja do zmiany klimatu	●	○	○	○	○	●	✓ Adaptacja i mitygacja zmiany klimatu
2. Metropolitalny system przyrodniczy	●	●	○	○	○	●	✓ Wysoka jakość środowiska ✓ Wysokie standardy metropolitalne
3. Konkurencyjność krajowa i międzynarodowa	●	○	●	●	○	●	✓ Miejsce dla biznesu ✓ Atrakcyjność zamieszkania ✓ Metropolitalna oferta turystyczna ✓ Wysokie standardy metropolitalne
4. Metropolitalna tożsamość	●	○	○	○	○	●	✓ Rozwinięta świadomość i tożsamość metropolitalna
5. Metropolitalna współpraca	●	●	●	●	○	●	✓ Aktywny kapitał społeczny
6. Metropolitalne bezpieczeństwo	●	●	●	●	○	●	✓ Przyjazne miejsca ✓ Bezpieczeństwo energetyczne ✓ Zrównoważony system żywnościowy ✓ Wysokie standardy metropolitalne
7. Metropolitalne usługi publiczne	●	●	●	●	○	●	✓ Skoordinowany system usług społecznych ✓ Wysokie standardy metropolitalne
8. Metropolitalny transport zbiorowy	●	●	●	●	○	●	✓ Swoboda i bezpieczeństwo podróży
9. Metropolitalna organizacja przestrzeni	●	○	●	●	○	●	✓ Przyjazne miejsca ✓ Wysokie standardy metropolitalne
10. Metropolitalna polityka migracyjna	●	○	○	○	○	●	✓ Elastyczny system migracyjny
11. Kompetencje miękkie i społeczne	●	●	●	○	○	●	✓ Kompetencje przyszłości ✓ SMART – administracja
12. Zarządzanie konfliktami	●	●	●	○	○	●	✓ Intensywna współpraca samorządowa ✓ SMART – administracja
13. Finanse samorządowe	●	○	○	○	○	●	✓ SMART – administracja

Strategia rozwoju metropolii warszawskiej do 2040 roku



Warszawa, listopad 2025 r.



Tabela 11. Charakterystyka scenariuszy rozwoju metropolii warszawskiej

Nazwa scenariusza	Charakterystyka
Metropolitalny wzorzec	W tym scenariuszu metropolia warszawska jest silną siłą swoich samorządów oraz oferuje mieszkańcom przestrzeń wysokiej jakości. Zarządzanie metropolią będzie charakteryzować się wykorzystywaniem najbardziej efektywnych rozwiązań. Metropolia warszawska będzie również bardzo dobrze konkurowała z innymi ośrodkami w zakresie dostępności do usług publicznych. Przestrzeń jest zintegrowana, silnie powiązana wewnętrznie, stwarza możliwości rozwoju poprzez dobrze wykształcone osie rozwoju kluczowe i integrujące ⁴¹ , ułatwia transfer korzystnych procesów rozwojowych w całej metropolii.
Metropolitalny zmierzch	Przeciwieństwo do scenariusza „metropolitalny wzorzec”. Negatywne trendy osłabiają samorządy i całą metropolię oraz przyczynią się do zaniechania w zakresie kształtowania ładu przestrzennego. Spadnie jakość życia, ponieważ metropolia nie będzie w stanie wykorzystywać szans, jakie niosą np. rozwój technologiczny czy nowe źródła energii. Przestrzeń nie pełni niemal żadnych funkcji o znaczeniu metropolitalnym. Dotychczasowe osie rozwoju są w fazie zaniku, zaś osie integrujące tracą jakiegokolwiek znaczenie.
Rozrzucone metropuzzle	W tym scenariuszu metropolia przybierze formę federacji JST, z których każda będzie rozwijała się samodzielnie, bez konieczności tworzenia sieci powiązań na poziomie ponadlokalnym. Samorządy będą starały się utrzymać formy współpracy, które pozwalają uzyskiwać lokalną wysoką jakość życia w zakresie dostępności usług publicznych na poziomie pojedynczych JST. Pogorszy się natomiast jakość przestrzeni (brak skoordynowanej polityki w tym zakresie) oraz ograniczone zostanie wykorzystanie nowoczesnych technologii. Przestrzeń metropolii jest dość wiernym odzwierciedleniem stanu dzisiejszego. Osie rozwoju, te kluczowe są silnie wykształcone, ale tylko w części metropolii. Ośrodki ponadlokalne walczą między sobą o podobne zasoby i strefy wpływu.
Metropolitalny archipelag	Scenariusz, który zakłada słabe samorządy lokalne i wysoką jakość przestrzeni odwołuje się do silnego oddziaływania polityki rządowej, zarówno społeczno-gospodarczej, jak i przestrzennej. Elementy wysokiej jakości przestrzeni będą gwarantowane egzekwowanymi z całą mocą przepisami o planowaniu przestrzennym na poziomie centralnym. Niewiele będzie powodów do współpracy wewnątrz metropolii, a jednocześnie osiąganie celów polityk rządowych nie będzie odpowiadało potrzebom formułowanym na poziomie metropolii. W tym scenariuszu metropolia przypomina zbiór „wysp” lokalnych i ponadlokalnych, z których każda nagromadziła różnorodne zasoby zapewniając sobie możliwie wysoki poziom samowystarczalności. Osie rozwoju stanowią w tym przypadku mało istotny element przestrzeni.
Niemetropolia	Scenariusz zakłada wystąpienie wszystkich negatywnych trendów i zjawisk, które będą silnie oddziaływały na JST metropolii warszawskiej. Problemy będą dotyczyć sfery gospodarczej, środowiskowej, społecznej, politycznej i przestrzennej. Metropolia warszawska będzie traciła na znaczeniu w skali międzynarodowej, ale także krajowej. Przestrzeń jest przestrzenią niezintegrowaną, będącą aglomeracją silnego rdzenia metropolitalnego i kilku pobliskich ośrodków ponadlokalnych. Osie rozwoju również mają znaczenie tylko w niewielkim zakresie – łącząc centrycznie rdzeń z niektórymi ośrodkami ponadlokalnymi. Znaczna część ośrodków lokalnych i ponadlokalnych będzie w kryzysie rozwojowym.
Metropolitalna utopia	Przeciwieństwo do scenariusza „niemetropolia”. Jest to scenariusz niespodziankowy, w którym wystąpią trendy, które obecnie traktowane są jako mało prawdopodobne. Zakłada, że metropolia warszawska stanie się bytem w dużej mierze autonomicznym, zielonym i różnorodnym biologicznie, o dobrym skomunikowaniu. Pojawią się również dwa negatywne trendy dotyczące spadku bezpieczeństwa żywnościowego oraz występowania chorób odzwierzęcych. Przestrzeń jest zdominowana bogactwem przyrodniczym, które określamy „metropolitalną różnorodnością biologiczną”. Wielkie przestrzenie zorganizowanego rolnictwa, strefy wypoczynku, a wszystko z silnie rozwiniętymi kluczowymi i integrującymi osiami rozwoju.



KLUCZOWE OBSZARY NIEPEWNOŚCI

Ocena trendów rozwojowych

Wojciech Dziemianowicz

Mrągowo, 22-23 czerwca
2026 r.



WOJEWÓDZTWO WARMIŃSKO-MAZURSKIE 2040

Czynniki i bariery naszego rozwoju

Wojciech Dziemianowicz

Mrągowo, 22-23 czerwca
2026 r.

ZAJMUJEMY MIEJSCA W GRUPACH
LOGUJEMY SIĘ DO MIENTIMETERA
ZANIM ZACZNIEMY – CHWILA UWAGI



WSKAZUJEMY CZYNNIKI ROZWOJU I BARIERY ROZWOJU

(każda osoba maks. 2 czynniki i 2 bariery)

Zwróćmy uwagę, czym jest czynnik rozwoju...

Nie jest nim: zalew Wiślany, WJM, port w Elblągu itd.

Ktoś podejmuje określone działania w danym zakresie,
w danym miejscu, by oddziaływać pozytywnie na
rozwój województwa

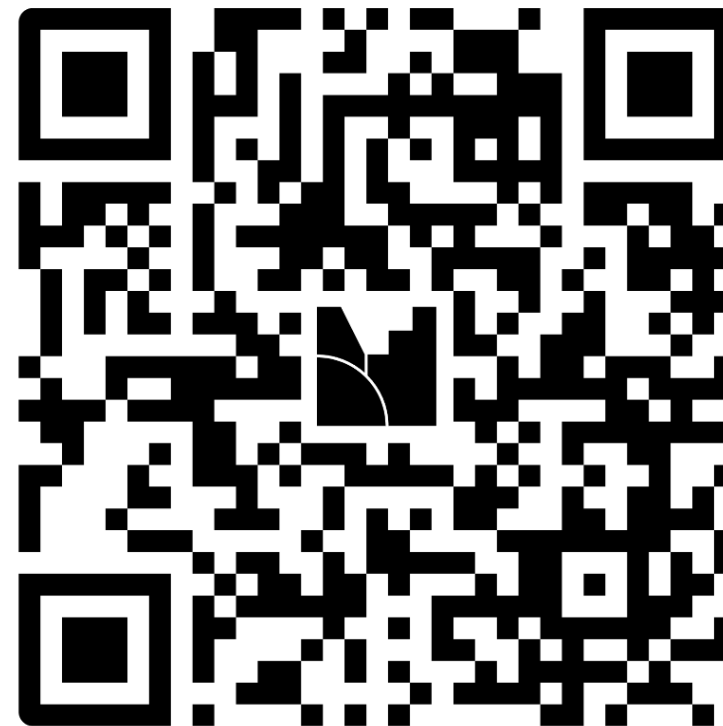
TRENDY SPOŁECZNE

Wejdź na stronę

www.menti.com

Wpisz kod

3539 1329



Lub użyj kodu QR

TRENDY TECHNOLOGICZNE

Wejdź na stronę

www.menti.com

Wpisz kod

1357 0648



Lub użyj kodu QR

TRENDY GOSPODARCZE

Wejdź na stronę

www.menti.com

Wpisz kod

6861 9244



Lub użyj kodu QR

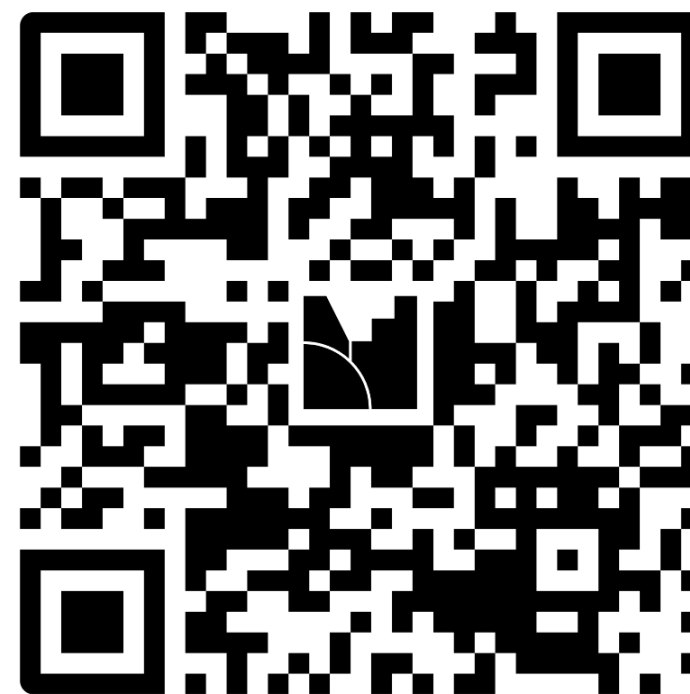
TRENDY ŚRODOWISKOWE

Wejdź na stronę

www.menti.com

Wpisz kod

4534 7538



Lub użyj kodu QR

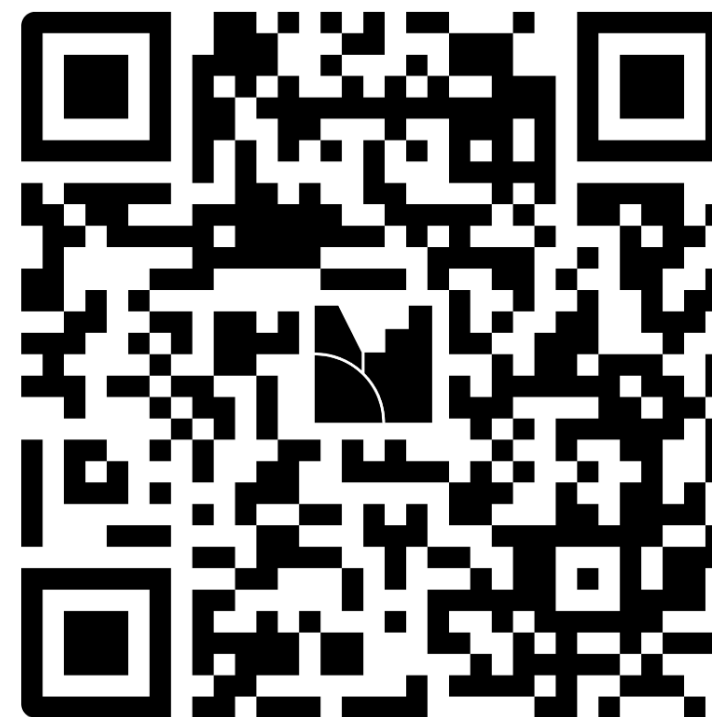
TRENDY POLITYCZNE

Wejdź na stronę

www.menti.com

Wpisz kod

7612 1937



Lub użyj kodu QR

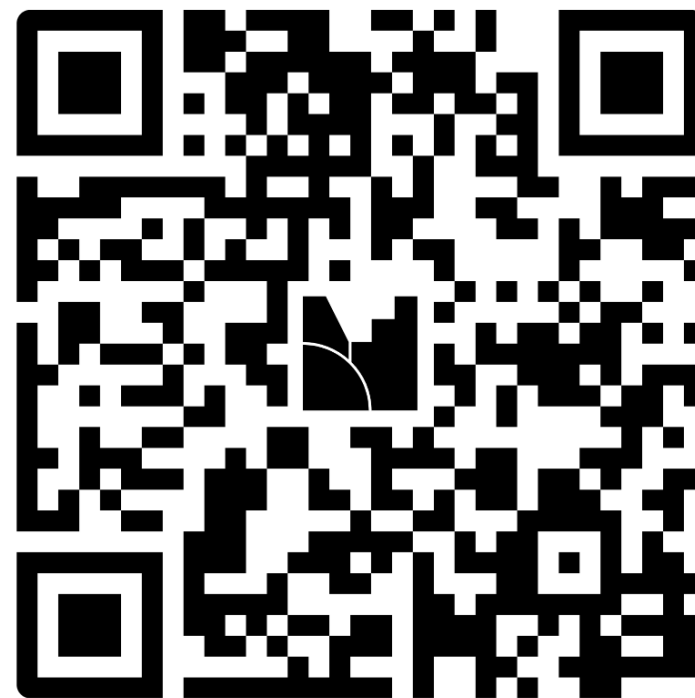
TRENDY PRZESTRZENNE

Wejdź na stronę

www.menti.com

Wpisz kod

3581 6321



Lub użyj kodu QR

W ramach dyskusji w grupie wskazujemy kluczowe czynniki i bariery, które odpowiadają na trendy zewnętrzne



Dziękuję za uwagę!



BEZPIECZEŃSTWO, USŁUGI SPOŁECZNE

1. Bezpieczeństwo i sytuacja geopolityczna
 - silniejsza współpraca ze służbami mundurowymi
 - mechanizmy finansowe kompensujące ograniczenia rozwojowe
 - rozbudowa centrów logistycznych oraz technologii dronowych
2. Informatyzacja regionu przy okazji wzmacniania cyberbezpieczeństwa
3. Lepsze dopasowanie usług społecznych do specyfiki regionu
 - rozwój i wsparcie PES oraz NGO
 - „laboratorium” smart shrinking
 - zmiany w systemie ochrony zdrowia
 - dual-use lub multi-use
4. Młodzi w regionie
 - rynek pracy, doradztwo, telepraca
 - atrakcyjność osiedleńcza regionu
 - aktywność społeczna, obywatelska, większa „sprawczość”

GOSPODARKA, NAUKA, EDUKACJA

1. „Zwykła” i innowacyjna przedsiębiorczość
 - wzmocnienie IOB, infrastruktury, systemu promocji, doradztwa i wsparcia
 - nasz przedsiębiorca vs zewnętrzny
 - umiędzynarodowienie i regionalne łańcuchy dostaw
 - rozwiązania dla młodych
 - miejsca pracy, większa równowaga w skali regionu
 - specjaliści
2. Gospodarka, edukacja i nauka w obliczu trendów
 - AI i nowoczesne technologie
 - zmiany demograficzne i depopulacja
 - zmiany znaczenia kompetencji (w tym m.in. kształcenie dualne, krótkie formy)
3. Wykorzystanie potencjału i walorów regionu
 - ciągle ważna turystyka
 - walory województwa jako kluczowy element systemu promocji („brain grain”, miękki czynnik lokalizacji, cyfrowi nomadzi)

INFRASTRUKTURA

1. Poprawa dostępności do infrastruktury transportowej w duchu *dual use* i multifunkcjonalności
 - potrzeby w zakresie mobilności (sieć transportowa),
 - potrzeby obronnościowe (parametry, wymogi i zabezpieczenie)
 - potrzeby logistyczne
 - elastyczność (szeroko rozumiana użyteczność).
2. Rozwój zintegrowanego transportu publicznego
 - szkieletowa rola kolei oraz dowozowa komunikacji autobusowej
 - koordynacja z transportem osobistym
 - rozwiązania w zakresie nierentowności (koszty operacyjne i inwestycyjne)
3. Budownictwo mieszkalne jako narzędzie polityki demograficznej
4. Optymalizacja sieci energetycznej
 - rozwinięcie sieci przesyłowej (najwyższych napięć)
 - dostosowanie sieci dystrybucyjnej do potrzeb energetyki rozproszonej (koordynacja)

ŚRODOWISKO

1. Transformacja energetyczna
 - energetyka rozproszona (klastry / wspólnoty energetyczne oraz prosumenci)
 - ograniczanie niskiej emisji (ciepło systemowe) i efektywność energetyczna
2. Zrównoważone gospodarowanie zasobami i ich skoordynowana ochrona
 - planowanie przestrzenne
 - wykrywanie i egzekwowanie naruszeń (normy i ustalenia) – współpraca
 - bierna i czynna ochrona środowiska
3. „Ekonomia Wody” – ochrona wody i powietrza
 - sieć wodno-kanalizacyjna, również na słabiej zaludnionych obszarach
 - zrównoważone rolnictwo i turystyka
 - rekultywacja, renaturyzacja oraz stabilizacja stosunków wodnych
 - BZI
 - dostęp do wód publicznych

Monitoring stanu powietrza i wód jako narzędzie diagnozy i ewaluacji skuteczności działań