

STRATEGIA ROZWOJU MIASTA – OLSZTYN 2020

Olsztyn, październik 2013

SPIS TREŚCI:

1. PROCES AKTUALIZACJI STRATEGII	4
2. WIZJA ROZWOJU MIASTA DO 2020 ROKU	6
3. PROCESY ZEWNĘTRZNE ISTOTNE DLA ROZWOJU OLSZTYNA	8
3.1. POLITYKI UE I POLITYKI KRAJOWE	8
3.1.1. Olsztyn wśród ośrodków miejskich Europy	8
3.1.2. Wzrost znaczenia polityki miejskiej w skali Unii Europejskiej	9
3.1.3. Olsztyn w Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030	10
3.1.4. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020. Regiony, miasta, obszary wiejskie	11
3.2. STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO DO ROKU 2025	12
3.2.1. Olsztyn jako obszar strategicznej interwencji	12
3.2.2. Znaczenie Olsztyna dla rozwoju inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur	13
4. POTENCJAŁ WEWNĘTRZNY OLSZTYNA – SYNTEZA	14
4.1. WYJĄTKOWE WALORY ŚRODOWISKA PRZYRODNICZEGO	14
4.2. ...WPŁYWAJĄ NA WYSOKĄ OCENĘ JAKOŚCI ŻYCIA W MIEŚCIE	15
4.3. ...I OGÓLNĄ ATRAKCYJNOŚĆ TURYSTYCZNĄ	16
4.4. POTENCJAŁ GOSPODARCZY OLSZTYNA	16
4.5. ...A TAKŻE AKADEMICKI I NAUKOWY	21
4.6. ...ORAZ ROZWINIĘTE FUNKCJE WYPOCZYNKOWE	23
4.7. ...BUDUJĄ REGIONALNE ZNACZENIE MIASTA	25
4.8. PROBLEMY KOMUNIKACYJNE	26
4.9. ...I SŁABOŚĆ FUNKCJI MEDYCZNYCH SĄ BARIERAMI W BUDOWIE FUNKCJI METROPOLITALNYCH	28
5. ANALIZA SWOT	30
6. CELE STRATEGII	32
6.1. CELE STRATEGICZNE	32
6.2. CELE OPERACYJNE	34
6.3. KIERUNKI DZIAŁAŃ W CELACH OPERACYJNYCH	35
6.3.1. Cel operacyjny A1. Umacnianie międzynarodowej pozycji Olsztyna jako miejsca styku kultur Wschodu i Zachodu	35
6.3.2. Cel operacyjny A2. Budowanie tożsamości miasta	37
6.3.3. Cel operacyjny A3. Wzrost współpracy opartej na zaufaniu	38
6.3.4. Cel operacyjny B1. Wysokiej jakości edukacja przedsiębiorczości	39
6.3.5. Cel operacyjny B2. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości	40
6.3.6. Cel operacyjny B3. Skuteczna promocja gospodarcza	41
6.3.7. Cel operacyjny C1. Olsztyn – przyjazne środowisku centrum innowacyjności i nowoczesnych technologii	42
6.3.8. Cel operacyjny C2. Przekształcanie Olsztyna w wyspecjalizowany ośrodek biznesowych usług zewnętrznych	43
6.3.9. Cel operacyjny C3. Olsztyn – Centrum inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur	44
6.3.10. Cel operacyjny D1. Regionalne centrum komunikacyjne	45
6.3.11. Cel operacyjny D2. Wzrost dostępności usług publicznych o znaczeniu regionalnym i międzynarodowym	46
6.3.12. Cel operacyjny D3. Budowa silnej pozycji Olsztyna w sieciach współpracy	47
6.3.13. Cel operacyjny D4. Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego i wysokiej jakości środowiska przyrodniczego	48

7. POTENCJAŁ FINANSOWY REALIZACJI STRATEGII.....	49
8. MONITORING STRATEGII.....	50
9. ZAŁOŻENIA REALIZACJI STRATEGII.....	53
10. ZBIEŻNOŚĆ STRATEGII ZE STRATEGIĄ WOJEWÓDZKĄ.....	54
11. LITERATURA	55

Używane skróty:

Skrót	Rozwinięcie
B+R	badania i rozwój
ESPON	European Spatial Planning Observation Network
GUS	Główny Urząd Statystyczny
IOB	instytucje otoczenia biznesu
JBR	jednostka badawczo-rozwojowa
KPZK	Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030
KSRR	Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020. Regiony, miasta, obszary wiejskie
MRR	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
OSI	obszar strategicznej interwencji
OZE	odnawialne źródła energii
PAIIZ	Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych
PKB	Produkt Krajowy Brutto
SRK	Strategia Rozwoju Kraju 2020 (nazywana średniookresową Strategią Rozwoju Kraju)
SSE	Specjalna Strefa Ekonomiczna
UE	Unia Europejska
W-M	Warmińsko-mazurskie
W-MBPP	Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego w Olsztynie
ZIT	Zintegrowane Inwestycje Terytorialne

1. PROCES AKTUALIZACJI STRATEGII

Zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne, w szczególności kryzys gospodarczy, a także nowy okres programowania polityk Unii Europejskiej – wpłynęły na zmiany dokumentów strategicznych na wszystkich szczeblach administracji publicznej. Również władze Olsztyna przystąpiły do aktualizacji Strategii sięgającej swoim horyzontem roku 2020.

Podstawą do rozpoczęcia prac nad Strategią było powołanie Zarządzeniem Prezydenta Miasta **Zespołu Strategicznego** w składzie:

- ◆ Piotr Grzymowicz – Prezydent Olsztyna
- ◆ Halina Zaborowska-Boruch – Wiceprezydent Olsztyna – Koordynator Zespołu
- ◆ Prof. Janusz Heller – Wydział Nauk Ekonomicznych UWM
- ◆ Prof. Mirosław Gornowicz – Wydział Nauk Ekonomicznych UWM
- ◆ Prof. Mariusz Piskula – Instytut Rozrodu Zwierząt i Badań Żywności PAN
- ◆ Prof. Stanisław Achremczyk – Ośrodek Badań Naukowych
- ◆ Małgorzata Zyskowska – Stowarzyszenie Architektów Polskich SARP
- ◆ Piotr Gadomski – Miejska Komisja Urbanistyczno-Architektoniczna
- ◆ Jerzy Siwkiewicz – Warmińsko-Mazurska Specjalna Strefa Ekonomiczna
- ◆ Piotr Sułkowski – Filharmonia Warmińsko-Mazurska
- ◆ Mirosław Pampuch – Starosta Olsztyński
- ◆ Maria Sokoll – Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej
- ◆ Jan Tandyrak – Przewodniczący Rady Miasta Olsztyna

oraz czterech grup tematycznych, w skład których weszli:

- ◆ Bogusław Żmijewski (lider grupy), Monika Michniewicz, Magdalena Górecka, Bartosz Kamiński, Hanna Pałach, Bartłomiej Biedziuk, Monika Falej, Wojciech Szalkiewicz, Jarosław Szunejko, Krzysztof Kacprzycki (grupa tematyczna **Społeczeństwo**);
- ◆ Magdalena Rafalska (lider grupy), Anna Juszczyzyn, Beata Korzeniowska, Ewa Gadomska, Adam Sawicki, Małgorzata Tarnowska, Marian Stawarczyk, Justyna Grudnowska, Łukasz Łukaszewski (grupa tematyczna **Korzyści miejsca. Zasoby środowiska**);
- ◆ Krzysztof Śmieciński (lider grupy), Anna Andrejuk, Konrad Nowak, Adam Sierzputowski, Marcin Bogdański, Ewa Czarnecka, Lucyna Kurowska, Marian Zdunek, Robert Szewczyk, Krzysztof Kacprzycki (grupa tematyczna **Gospodarka. Rynek pracy. Finanse**);
- ◆ Aneta Szpaderska (lider grupy), Marek Ciesielski, Gabriela Konarzewska, Alicja Kołakowska, Waldemar Kłoczek, Aleksander Kuberski, Tomasz Jeliński, Konrad Lenkiewicz, Krystyna Flis (grupa tematyczna **Nauka. Kultura. Technika**).

Grupy tematyczne pracowały na warsztatach strategicznych, które były prowadzone i moderowane przez pana Marka Jefremienko (Municipalne Usługi Doradcze).

Całość procesu aktualizacji Strategii koordynował referat ds. Strategii w Wydziale Rozwoju Miasta Urzędu Miasta Olsztyna w składzie: Justyna Sarna-Pezowicz, Magdalena Bukowiecka, Anna Szlubowska, Renata Domżańska.

Proces przygotowania Strategii wspierali eksperci zewnętrzni:

- ◆ dr hab. Wojciech Dziemianowicz, prof. Uniwersytetu Warszawskiego – ekspert kluczowy, koordynował i wspierał prace nad całym procesem, wraz z zespołem Geoprofit: Janem Charkiewiczem, Anną Dąbrowską, Karoliną Olszowiec, Kamilem Przyborowskim i Julią Łukomską przygotował „Diagnozę strategiczną”;
- ◆ prof. dr hab. Jacek Szlachta (Szkola Główna Handlowa) – ekspert tematyczny, który wspierał prace nad opracowaniem zagadnień dotyczących uwarunkowań zewnętrznych rozwoju Miasta;
- ◆ dr Marek Ziółkowski (Szkola Główna Handlowa) – ekspert tematyczny, którego zadaniem było opracowanie założeń monitoringu i realizacji Strategii.

Prace nad Strategią toczyły się z uwzględnieniem następujących zasad:

- ◆ **zasada koncentracji na realnych siłach Olsztyna** – Strategia powinna zmierzać do wszechstronnego wykorzystania unikalnych zasobów lokalnych, w szczególności historycznych, przyrodniczych, a także kapitału ludzkiego oraz cennych odmienności. Dlatego zawartość celów strategicznych to przede wszystkim pomysły na wykorzystanie atutów lokalnych, na które zarówno Urząd Miasta, jak i sami mieszkańcy mają największy wpływ;
- ◆ **zasada koncentracji na zagadnieniach najistotniejszych dla przyszłości** – przyjęto, że każdy potencjalny cel strategiczny powinien być rozpatrywany w kontekście jego doniosłości dla przyszłości Miasta. Oznacza to, że dokonano selekcji celów najważniejszych;
- ◆ **zasada koncentracji tematycznej** – wychodzi naprzeciw tendencjom obserwowanym w całej Unii Europejskiej. Wiele dotychczasowych dokumentów miało liczne cele, które dawały poczucie iluzorycznego bezpieczeństwa, iż w ramach Strategii zostanie zrealizowane wszystko. Strategia rozwoju Olsztyna na najbliższe lata będzie koncentrowała się na niewielu, ale najważniejszych zagadnieniach.

Strategia (jej projekt) podlegał procesowi konsultacji społecznych. W ramach tego procesu odbyły się spotkania konsultacyjne z przedstawicielami grup roboczych, otwarte spotkanie z mieszkańcami Olsztyna, a także udostępniono formularz zgłoszeniowy wszystkim zainteresowanym mieszkańcom, który można było przesyłać drogą internetową.

Projekt Strategii był poddany również prognozie oddziaływania na środowisko, której rekomendacje (dotyczące terenów przemysłowych i edukacji) zostały ujęte w niniejszym dokumencie.

2. WIZJA ROZWOJU MIASTA DO 2020 ROKU

Wizja Miasta w 2020 r. określa stan docelowy już za siedem lat! To z jednej strony wystarczający czas do zrealizowania ważnych inwestycji, podjęcia wielu inicjatyw, z drugiej zaś okres siedmiu lat jest krótkim epizodem w procesie budowania kapitału społecznego Olsztyna czy też w tworzeniu tożsamości Miasta.

Oznacza to, że warto myśleć o Olsztynie w niedalekiej przyszłości, mając na uwadze obecne problemy i bariery rozwojowe, licząc na wykorzystanie wszystkich potencjałów Miasta. Warto myśleć też odważnie, zakładając – czasem idealistycznie – że zewnętrzne uwarunkowania będą przede wszystkim sprzyjały rozwojowi Miasta.

Wizja rozwoju Olsztyna w 2020 r.:

Olsztyn – nowoczesna aglomeracja z dobrze rozwiniętymi funkcjami metropolitalnymi, tworzona przez unikatowe środowisko przyrodnicze, wyjątkową jakość życia i konkurencyjne warunki prowadzenia biznesu.

Powyższe zdanie, jak każda wizja, wymaga rozwinięcia. Każdy z elementów wizji ma bowiem szerokie znaczenie:

- ♦ **nowoczesna aglomeracja** – prognozy ludnościowe są dla Olsztyna korzystne, choć oczekiwany przyrost liczby mieszkańców (w granicach Miasta) nie jest znaczący. Według prognoz GUS w 2020 r. Olsztyn może liczyć ok. 180 tys. mieszkańców. Zatem w dużym stopniu należy oczekiwać zmian jakościowych, które powinny przebiegać w kierunku unowocześnienia Miasta, **stworzenia przyjaznych i bezpiecznych przestrzeni publicznych** otwartych dla mieszkańców i turystów. Nowoczesność oznacza też **innowacyjność** oraz sieciowy charakter **współpracy** zarówno biznesowej, jak i społecznej. Olsztyn powinien dawać przykład włączania różnych grup społecznych w rozwiązywanie problemów, ale także budowanie **tożsamości Miasta**;
- ♦ **rozwinięte funkcje metropolitalne** – Olsztyn powinien mieć – w dłuższej perspektywie czasowej – **aspiracje metropolitalne**. Na razie, w tak krótkim czasie należy oczekiwać wzmacniania funkcji metropolitalnych, czyli realizacji etapu, który przybliży Miasto do stania się metropolią. Charakter przyszłej metropolii zależy od działań podejmowanych dziś i w niedalekiej przyszłości. Funkcje metropolitalne Olsztyna to w skrócie jego bogate **relacje z otoczeniem krajowym** i przede wszystkim **międzynarodowym**. Miasto musi być **dostępne komunikacyjnie**, a jednocześnie oferować olsztyniakom i mieszkańcom całego wo-

Wizja rozwoju opisuje stan Miasta, do którego dążymy w czasie realizacji Strategii. Powinna być i odważna i realistyczna, bazować na doświadczeniu i mówić o aspiracjach.

Nowoczesna aglomeracja to duże wyzwanie, ponieważ oznacza położenie nacisku na innowacyjność, jakość życia i współpracę.

Funkcje metropolitalne będą stanowiły o sile i znaczeniu Olsztyna nie tylko w województwie, ale również w Polsce. Z czasem pozwolą miastu stać się nowoczesną małą metropolią. Rozwijającą się w sposób zrównoważony.

jewództwa wyjątkową i opartą na współpracy zagranicznej ofertę **usług publicznych**, ofertę **edukacyjną i kulturalną**. Podstawę do ożywionych kontaktów międzynarodowych powinny tworzyć istniejące **walory środowiska przyrodniczego**, historycznie ukształtowana **struktura ludnościowa** oraz obecne położenie w pobliżu **Obwodu Kaliningradzkiego**;

- ♦ **unikatowe środowisko przyrodnicze** – niewiele miast o podobnej wielkości w Polsce i Europie może poszczycić się takimi warunkami przyrodniczymi, jakie oferuje Olsztyn. Środowisko przyrodnicze jest z jednej strony **zasobem**, z drugiej zaś podlega **silnej presji** turystów, inwestorów, a także mieszkańców. Dlatego wizja zakłada **inteligentny balans** między potrzebami chwili a chęcią dbania o warunki życia przyszłych pokoleń;
- ♦ **wyjątkowa jakość życia** – w dużym stopniu bazuje na **środowisku przyrodniczym**, ale głównie zakłada dobrze rozwinięte **nowoczesne i innowacyjne przedsiębiorstwa** dające zatrudnienie i stwarzające możliwości rozwoju. Jakość życia należy również rozumieć przez pryzmat dbania o **dzieci i młodzież**, w tym zorganizowaniu im opieki i edukacji na wysokim poziomie, upowszechnianiu dbałości o zdrowie i kondycję fizyczną, stwarzania możliwości **realizacji ambicji** w każdym wieku, czyli również ludziom starszym. Możliwości wzrostu jakości życia w Olsztynie tkwią w kształtowaniu **wysokiej jakości przestrzeni publicznej**, odkrywaniu **bogatej historii miasta** i tworzeniu interesującej **oferty kulturalnej**, a także budowaniu **odpowiedzialności obywateli za losy Miasta**;
- ♦ **konkurencyjne warunki prowadzenia biznesu** – w Olsztynie, który jest stolicą jednego z najbiedniejszych województw w Polsce, starania o przyciągnięcie kapitału inwestycyjnego muszą być często **bardziej intensywne**, niż w innych ośrodkach. Miasto musi wykorzystywać fakt **stołeczności regionalnej**, musi również tworzyć jak najlepsze warunki dla prowadzenia działalności gospodarczej. Można to osiągnąć poprzez współpracę środowisk biznesowych, nauki, instytucji otoczenia biznesu i administracji, opartą na wspólnym **zaufaniu i zrozumieniu** potrzeb oraz możliwości.

Środowisko przyrodnicze wymaga inteligentnych rozwiązań, które pozwolą zmaksymalizować korzyści i zminimalizować niekorzystny wpływ człowieka.

Jakość życia staje się coraz częściej główną osią dyskusji o rozwoju. Łączy bowiem zagadnienia rynku pracy, możliwości wypoczynkowych, bezpieczeństwa z potencjałem demograficznym.

Konkurencyjność to umiejętność wygrywania z innymi jednostkami o czynniki rozwojowe. Najważniejsze z nich, to: ludzie, inwestycje prywatne, turyści i zewnętrzne środki publiczne.

3. PROCESY ZEWNĘTRZNE ISTOTNE DLA ROZWOJU OLSZTYNA

3.1. POLITYKI UE I POLITYKI KRAJOWE

Po wstąpieniu do Unii Europejskiej Polska podlega w ścisły sposób procesom zachodzącym zarówno w skali globalnej, jak i europejskiej. Swobodna wymiana handlowa, przepływy kapitału i ludzi otworzyły wiele możliwości **rozwoju społecznego i gospodarczego**. Podobnie należy oceniać udział Polski w wykorzystywaniu **funduszy europejskich**. Współtworzenie organizmu, jakim jest UE, nakłada też większe **zobowiązania** na każdy kraj członkowski i uzależnia poszczególne państwa od sytuacji we wspólnocie. Dlatego tak ważne są – również z punktu widzenia Polski i Olsztyna – kwestie związane z kryzysem gospodarczym i odpowiedzią UE na to zjawisko, a także politykami UE i przełożeniem ich na polityki rozwoju realizowane w Polsce.

Członkostwo Polski w UE przekłada się na liczne szanse, ale również konieczność dostosowania działań do szerszego kontekstu polityki rozwojowej.

Procesy te stanowią najważniejsze elementy uwarunkowań zewnętrznych dla Olsztyna. Są one **podstawową przesłanką** aktualizacji Strategii rozwoju Miasta.

3.1.1. OLSZTYN WŚRÓD OŚRODKÓW MIEJSKICH EUROPY

Wyniki Unijnego programu badawczego ESPON¹ identyfikują **1 595 funkcjonalnych obszarów miejskich** (FUA), liczących każdy powyżej dwadzieścia tysięcy mieszkańców, które podzielono na trzy grupy:

- ◆ europejskie metropolitalne obszary wzrostu,
- ◆ FUA o znaczeniu międzynarodowym/krajowym,
- ◆ FUA o znaczeniu lokalnym.

Do pierwszej grupy zaliczono w Polsce osiem metropolii, poza Warszawą także: Gdańsk, Katowice, Kraków, Łódź, Poznań, Szczecin oraz Wrocław. Olsztyn należy do drugiej grupy², czyli **FUA o znaczeniu międzynarodowym/krajowym**, co pozycjonuje miasto wśród **dziewiętnastu najważniejszych ośrodków miejskich Polski**, obecnych (rejestrowanych) w międzynarodowej przestrzeni europejskiej. Pozycja ośrodków z Polski jest generalnie znacznie słabsza niż miast znajdujących się w starych krajach

Korzystna struktura demograficzna Olsztyna i innych miast Polski ciągle wyróżnia nas pozytywnie na tle starzejącej się Europy, jednak stan ten nie musi trwać długo.

¹ European Spatial Planning Observation Network. Program realizowany na terytorium 29 państw europejskich (27 członkowskich UE – Chorwacja stała się członkiem UE 1 lipca 2013 r. – oraz Norwegii i Szwajcarii).

² Obok Olsztyna do grupy tej należą: Białystok, Bielsko-Biała, Bydgoszcz, Częstochowa, Kielce, Lublin, Opole, Rzeszów, Toruń i Zielona Góra.

członkowskich, jeśli oceniany jest ich potencjał społeczno-gospodarczy, natomiast znacznie silniejsza, jeśli jako podstawa wyróżnienia służy potencjał demograficzny.

3.1.2. WZROST ZNACZENIA POLITYKI MIEJSKIEJ W SKALI UNII EUROPEJSKIEJ

Traktat Lizboński, który wszedł w życie 1 grudnia 2009 roku, wprowadza terytorialny wymiar spójności, obok wymiaru gospodarczego i społecznego. Wymiar terytorialny należy rozumieć poprzez³:

- ♦ promowanie policentrycznego i zbilansowanego rozwoju w układach terytorialnych;
- ♦ zachęcanie do zintegrowanego rozwoju w miejskich, wiejskich i specyficznych regionach;
- ♦ terytorialną integrację przygranicznych i ponadnarodowych regionów funkcjonalnych;
- ♦ zabezpieczenie globalnej konkurencyjności regionów bazującej na silnych gospodarkach lokalnych;
- ♦ poprawienie dostępności dla jednostek, społeczności i przedsiębiorstw;
- ♦ zarządzanie i sieciowanie ekologicznych, krajobrazowych i kulturowych zasobów regionów.

Strategicznym celem w latach 2014-2020 jest **wspieranie przez europejską polityką spójności zintegrowanej polityki miejskiej**, zarówno na poziomie państw i regionów, jak też poszczególnych miast Unii Europejskiej. Oznacza to:

- ♦ **zintegrowane strategie inwestycyjne o strategicznym i całościowym podejściu** – wspierany powinien być zrównoważony rozwój obszarów miejskich poprzez zintegrowane strategie, ukierunkowane na gospodarcze, środowiskowe, klimatyczne i społeczne wyzwania na obszarach miejskich;
- ♦ **kierunkowe finansowanie zintegrowanych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich**, poprzez wyznaczenie odrębnych środków na Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT). Nowe narzędzie, jakim jest ZIT, pozwala na zintegrowane podejście do zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich, finansowane w ramach różnych funduszy i różnych programów operacyjnych na obszarze miasta i jego otoczenia;
- ♦ **utworzenie platformy rozwoju obszarów miejskich** – zakłada się, że platformę tę będzie tworzyło ok. 300 miast w celu merytorycznego dialogu pomiędzy miastami a Komisją Europejską w sprawie rozwoju tych obszarów;

Miasta i ich obszary oddziaływania, a przede wszystkim metropolie, zajmują szczególne miejsce w nadchodzącej polityce rozwojowej.

³ Inwestowanie w przyszłość....

- ♦ **wspieranie innowacyjnych działań miejskich – w postaci** miejskich projektów pilotażowych, projektów demonstracyjnych i powiązanych z nimi badań istotnych dla całej Unii Europejskiej;
- ♦ **silniejsze ukierunkowanie na rozwój obszarów miejskich na szczeblu strategicznym.** Umowy o współpracy z państwami członkowskimi powinny określać ustalenia zapewniające zintegrowane podejście do funduszy przeznaczonych na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich. Także poszczególne programy operacyjne powinny określać wkład na rzecz zintegrowanego podejścia do planowania rozwoju obszarów miejskich;
- ♦ **więcej możliwości rozwiązywania problemów miejskich, objętych priorytetami inwestycyjnymi.** Cztery cele tematyczne z listy jedenastu (proponowanych przez KE) rozpisywane są na priorytety inwestycyjne dla obszarów miejskich. Oznacza to, że **promowanie strategii niskoemisyjnych dla obszarów miejskich, poprawa środowiska miejskiego, promowanie zrównoważonej mobilności miejskiej oraz promowanie włączenia społecznego poprzez wspieranie rewitalizacji zdegradowanych obszarów miejskich** powinny zostać uwzględnione w strategiach rozwoju poszczególnych miast;
- ♦ **wzrost znaczenia instrumentów zwrotnych** (kredytowych) oraz **finansowych** (różne techniki inżynierii finansowej, w tym partnerstwa) w realizacji polityk rozwojowych;
- ♦ **wspieranie nawiązywania kontaktów**, celem przekazywania i opracowywania sprawdzonych metod działania w zakresie rozwoju obszarów miejskich.

W powyższym kontekście Rada Ministrów w dniu 16 lipca 2013 roku przyjęła przygotowane przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Założenia Krajowej Polityki Miejskiej do roku 2020. Cel strategiczny krajowej polityki miejskiej to **wzmocnienie zdolności polskich miast i obszarów miejskich do kreowania szybszego wzrostu gospodarczego, tworzenia nowych miejsc pracy i poprawy życia mieszkańców**. W horyzoncie czasowym roku 2020 najważniejszym zadaniem będzie wspieranie głównych ośrodków miejskich, czyli 18 miast wojewódzkich i wybranych w KPZK 2030 ośrodków regionalnych. Podstawowe znaczenie ma wspieranie rozwoju funkcji metropolitalnych tych miast oraz ich pozytywne oddziaływanie na rozwój otaczających obszarów. Oznacza to potencjalnie doskonałe warunki dla rozwoju Olsztyna.

Krajowa Polityka Miejska do roku 2020 kładzie nacisk na ośrodki wojewódzkie i rozwój funkcji metropolitalnych.

3.1.3. OLSZTYN W KONCEPCJI PRZESTRZENNEGO ZAGOSPODAROWANIA KRAJU 2030

Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 (KPZK) jako cel 1 określa *Podwyższenie konkurencyjności głównych ośrodków miejskich Polski w przestrzeni europejskiej poprzez ich integrację funkcjonalną przy zachowaniu policentrycznej struktury systemu osadniczego*

Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 zalicza Olsztyn do głównych ośrodków w kraju, lecz o mniejszej skali oddziaływania....

sprzyjającej spójności. Do głównych ośrodków zaliczany jest również Olsztyn, choć znajduje się w grupie miast o **mniej** skali oddziaływania niż największe aglomeracje.

Jako kierunki działań proponowanych w ramach tego celu określono:

- ♦ wspieranie rozwoju funkcji metropolitalnych największych polskich miast
- ♦ intensyfikację powiązań funkcjonalnych pomiędzy głównymi węzłami sieci osadniczej w układzie krajowym i międzynarodowym oraz
- ♦ integrację obszarów funkcjonalnych głównych ośrodków miejskich.

Olsztyn zakwalifikowano do grupy miast o **obowiązku przygotowania zarówno planu zagospodarowania obszaru metropolitalnego, jak i strategii rozwoju społeczno-gospodarczego**. Wskazano na osłabione szanse rozwojowe Olsztyna, podobnie jak trzech pozostałych ośrodków wojewódzkich Polski Wschodniej: Białegostoku, Lublina i Rzeszowa, ze względu na deficyty współpracy z ośrodkami miejskimi położonymi na Białorusi, Ukrainie i w Rosji.

3.1.4. KRAJOWA STRATEGIA ROZWOJU REGIONALNEGO 2010-2020. REGIONY, MIASTA, OBSZARY WIEJSKIE

Strategia ta (w skrócie KSRR) stanowi na poziomie krajowym **kluczowe odniesienie** dla Strategii rozwoju Olsztyna. KSRR przywiązuje **szczególną wagę do 18 miast wojewódzkich**, ponieważ obszary funkcjonalne tych miast generują obecnie ponad 51% produktu krajowego brutto Polski. Olsztyn został zaliczony do grupy miast, w których występuje **najniższa koncentracja negatywnych zjawisk społeczno-gospodarczych**, chociaż zarazem udział stolicy regionu w produkcie krajowym brutto województwa należy do najniższych w kraju.

KSRR z kolei przywiązuje szczególną wagę do 18 ośrodków wojewódzkich i, co bardzo istotne – wskazuje na potrzebę zapewnienia odpowiedniej dostępności transportowej tych miast.

W części określającej priorytety polityki regionalnej do roku 2020 określono trzy cele:

- ♦ wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów,
- ♦ budowanie spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów problemowych,
- ♦ tworzenie warunków dla skutecznej, efektywnej i partnerskiej realizacji działań rozwojowych ukierunkowanych terytorialnie.

Zakłada się, że 63% alokacji środków polityki regionalnej zostanie przeznaczona na realizację celu *konkurencyjność*, 30% na cel *spójność*, a pozostałe 7% na cel *sprawność*.

W ramach **celu 1** wyróżniono, jako jeden z trzech kierunków działań polityki regionalnej, **wzmacnianie funkcji metropolitalnych ośrodków wojewódzkich i integracja ich obszarów funkcjonalnych**. Polega to na oddziaływaniu na te czynniki rozwojowe, które stanowią o sile konkurencyjnej najważniejszych ośrodków miejskich, i koncentruje się na rozwoju powiązań funkcjonalnych, infrastrukturalnych i instytucjonalnych między ośrodkami wojewódz-

kimi, wzmocnieniu funkcji metropolitalnych, wspieraniu integracji przestrzeni funkcjonalnej ośrodków miejskich (zagospodarowanie przestrzenne, transport zbiorowy, usługi komunalne i rynki pracy).

W szczegółowym opisie znaczną część uwagi poświęcono ośrodkom wojewódzkim, wskazując, że w perspektywie roku 2020 rola najważniejszych ośrodków miejskich kraju może wzrosnąć ze względu na **ich potencjał intelektualny, koncentrację funkcji gospodarczych oraz zagospodarowanie infrastrukturalne**. Celem polityki regionalnej wobec wszystkich ośrodków wojewódzkich jest wspieranie rozwoju ich funkcji metropolitalnych poprzez sprzyjanie wzrostowi ich znaczenia gospodarczego (w tym rynków pracy), edukacyjnego, naukowego i w zakresie kultury.

3.2. STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO DO ROKU 2025

Strategia rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025 jednoznacznie wskazuje na znaczenie Olsztyna dla rozwoju całego regionu. W pracach nad aktualizacją Strategii brali udział przedstawiciele Urzędu Miasta oraz liczni reprezentanci instytucji i organizacji funkcjonujących w Olsztynie. Z punktu widzenia możliwości rozwojowych Miasta istotne są następujące zagadnienia:

Strategia rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego jest najważniejszym dokumentem, do którego powinna odnosić się Strategia rozwoju Olsztyna....

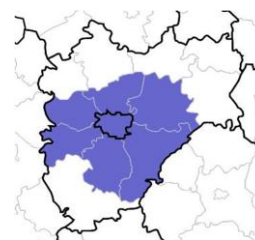
- ♦ Strategia podkreśla znaczenie Olsztyna dla rozwoju całego regionu, wskazując jednocześnie główne problemy Miasta, których rozwiązanie leży w interesie województwa;
- ♦ Strategia wskazuje tzw. obszary strategicznej interwencji, w których znalazł się Olsztyn, jak i gminy z jego otoczenia, oraz określa inteligentne specjalizacje województwa warmińsko-mazurskiego, których rozwój będzie następował również w Olsztynie.

3.2.1. OLSZTYN JAKO OBSZAR STRATEGICZNEJ INTERWENCJI

Olsztyn oraz gminy położone w jego otoczeniu znajdują się w kilku obszarach strategicznej interwencji (OSI):

- ♦ **Aglomeracja Olsztyna** – wyróżnienie tego OSI podkreśla znaczenie Miasta dla rozwoju regionu. Istotne jest, że wśród oczekiwanych efektów realizacji Strategii wojewódzkiej znajdują się: wzrost funkcji metropolitalnych Olsztyna, wzmocnienie funkcji gospodarczych, rozwój zintegrowanego systemu komunikacyjnego obejmującego aglomerację, wzrost jakości życia i rozwój środo-

Mapa 1. OSI Aglomeracja Olsztyna

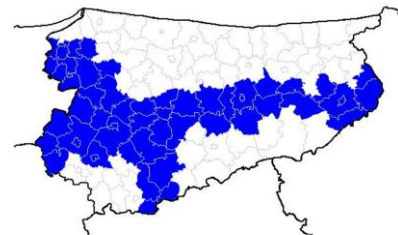


Źródło: Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025.

wiska dla ludzi kreatywnych, a także rewitalizacja społeczno-gospodarcza;

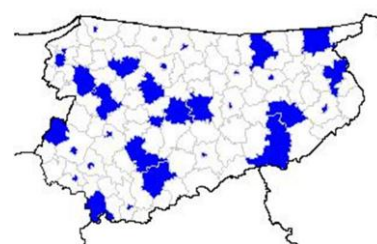
- ♦ **Tygrys warmińsko-mazurski** – wyznaczony wokół głównych dróg województwa, tj. drogi nr 16 i nr 7. Strategia zakłada w tym zakresie dynamizację procesów gospodarczych, powiązań sieciowych, innowacyjności, a co za tym idzie – również atrakcyjności inwestycyjnej i jakości życia. Ważnym elementem zwiększającym możliwości rozwojowe „tygrysa” będzie wzrost kooperacji w układach krajowych i międzynarodowych;
- ♦ **Obszary wymagające restrukturyzacji i rewitalizacji** – do tego OSI należą wszystkie miasta oraz gminy miejsko-wiejskie, których miasta liczą ponad 5 000 mieszkańców. Strategia wojewódzka przewiduje tu działania, które przyczynią się do wzrostu kapitału społecznego, wzrostu jakości edukacji i przedsiębiorczości. Ważnymi efektami interwencji w tych obszarach mają być również: poprawa współpracy międzygminnej, lepsze połączenia komunikacyjne i wzrost atrakcyjności inwestycyjnej.

Mapa 3. OSI Tygrys Warmińsko-mazurski



Źródło: Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025.

Mapa 2. OSI Obszary wymagające restrukturyzacji i rewitalizacji



Źródło: Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025.

3.2.2. ZNACZENIE OLSZTYNA DLA ROZWOJU INTELIGENTNYCH SPECJALIZACJI WARMII I MAZUR

Olsztyn posiada również duże możliwości tworzenia i rozwijania tzw. inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur (opisane w części dotyczącej potencjału gospodarczego). W Strategii wojewódzkiej wskazano trzy takie specjalizacje oraz jeden obszar horyzontalny:

- ♦ specjalizacja **ekonomia wody** – bazuje na zasobach wodnych i obejmuje szereg rodzajów działalności gospodarczej, rozwiniętych również w Olsztynie. To w Olsztynie zlokalizowane są ośrodki naukowe, które mają tę specjalizację współtworzyć;
- ♦ specjalizacja **żywność wysokiej jakości** – opiera się na tradycyjnej już silnej pozycji rolnictwa i przetwórstwa rolno-spożywczego w całym województwie, wspartej silnym zapleczem naukowo-badawczym funkcjonującym głównie w Olsztynie;
- ♦ specjalizacja **drewno i meblarstwo** – również ta specjalizacja ma swoje zasoby zlokalizowane częściowo w Olsztynie;
- ♦ obszar horyzontalny – obejmuje pięć elementów działalności gospodarczej, wspólnych dla wszystkich trzech specjalizacji: **technologie informacyjno-komunikacyjne, finansowanie, logistykę, targi i promocję oraz bezpieczeństwo**, które również mają swoich licznych przedstawicieli w Olsztynie.

4. POTENCJAŁ WEWNĘTRZNY OLSZTYNA – SYNTEZA

Ta część Strategii prezentuje najważniejsze fakty na temat potencjału Olsztyna. Analiza uwarunkowań wewnętrznych, obok wskazania cech Miasta, uwzględnia następujące problemy:

- ♦ **ocenę sytuacji w Olsztynie na tle innych miast w Polsce** – najczęściej porównywania dotyczą trzech innych – zbliżonych pod względem liczby ludności i sytuacji społeczno-gospodarczej – ośrodków Polski Wschodniej (Białystok, Kielce, Rzeszów);
- ♦ **ocenę sytuacji w „otoczeniu” Olsztyna i innych miast** – w przypadku Olsztyna „otoczenie” tworzą gminy: Barczewo, Dywity, Gietrzwałd, Jonkowo, Purda i Stawiguda⁴.

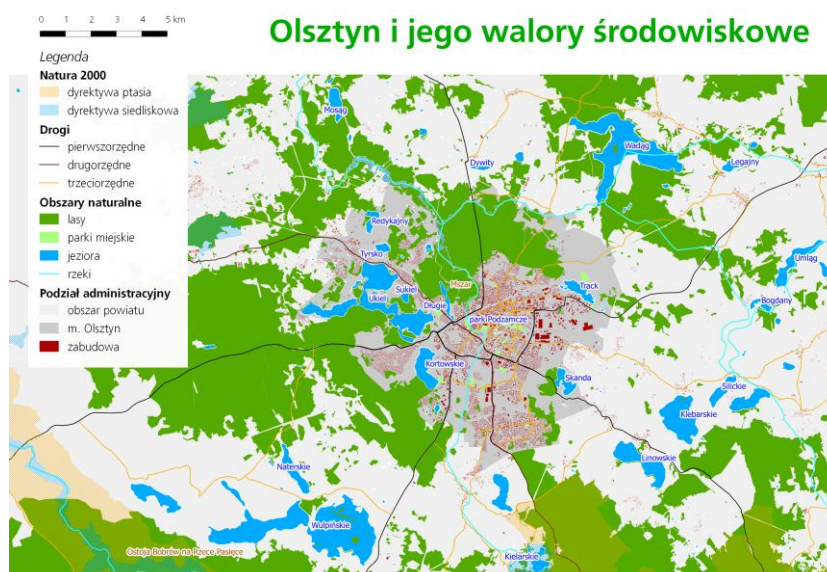
4.1. WYJĄTKOWE WALORY ŚRODOWISKA PRZYRODNICZEGO...

O atrakcyjności przyrodniczej Olsztyna decyduje zarówno położenie na terenie Warmii i Mazur, regionu unikatowego w skali kraju i Europy z racji różnorodności i bogactwa środowiska przyrodniczego, jak i walory przyrodnicze samego Miasta.

Olsztyn charakteryzuje się wyjątkowymi, jak na miasto tej wielkości, walorami przyrodniczymi. Ponad 21% terenu miasta stanowią lasy, co plasuje Olsztyn na piątym miejscu wśród stolic województw Pol-

ski i na pierwszym miejscu w Polsce Wschodniej. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że ponad połowa terenów leśnych to zwarty kompleks Lasu Miejskiego. Na terenie Miasta znajduje się Obszar Chronionego Krajobrazu Doliny Środkowej Łyny. Łącznie obszary prawnie chronione stanowią prawie 6% powierzchni Miasta. Nie występują tu obszary objęte ochroną w ramach sieci Natura 2000.

Mapa 4. Olsztyn i jego walory środowiskowe



Źródło: opracowanie Geoprofit.

⁴ Otoczenie Rzeszowa obejmuje: Głogów Małopolski, Trzebownisko, Krasne, Chmielnik, Tyczyn, Lubenia, Boguchwał, Świlcza; otoczenie Kielc, to: Miedziana Góra, Masłów, Górno, Daleszyce, Morawica, Sitkówka-Nowiny, Piekoszów; z kolei otoczenie Białegostoku tworzą: Wasilków, Supraśl, Zabłudów, Juchnowiec Kościelny, Choroszcz, Dobrzyniewo Duże.

Blisko 10% powierzchni Miasta stanowią wody powierzchniowe. W granicach Miasta znajduje się jedenaście jezior, z których największe to jeziora: Ukiel, Kortowskie, Trackie, Skanda i Redykajny. Ponadto, przez Miasto przepływają trzy rzeki, z których najdłuższa – Łyna może stanowić ciekawy wyróżnik Miasta⁵.

Zagrożeniem dla środowiska w Olsztynie jest przekraczanie norm poziomu hałasu oraz niedostatki w systemie kanalizacji deszczowej⁶.

4.2. ...WPŁYWAJĄ NA WYSOKĄ OCENĘ JAKOŚCI ŻYCIA W MIEŚCIE...

Olsztyn oferuje najlepszą wśród stolic Polski Wschodniej jakość życia, w szczególności w zakresie poziomu cywilizacyjnego, dobrostanu materialnego, dobrostanu fizycznego oraz kapitału społecznego. Gorzej prezentuje się w przypadku dobrostanu społecznego, poziomu patologii i stresu życiowego⁷.

89% mieszkańców Olsztyna twierdzi, że Miasto jest dobrym miejscem do życia⁸, a 76% badanych mieszkańców deklaruje chęć dalszego mieszkania w Olsztynie⁹. Jednak w każdym przypadku głównym problemem jest sytuacja na rynku pracy.

Na pozytywną ocenę jakości życia w Olsztynie składają się przede wszystkim:

- ◆ położenie Miasta w wyjątkowym środowisku przyrodniczym
- ◆ przyjazna „skala miasta”
- ◆ poczucie bezpieczeństwa
- ◆ obecność dużej i rozwijającej się uczelni wyższej (Uniwersytet Warmińsko-Mazurski) z bogatą ofertą edukacyjną
- ◆ szeroka oferta opieki zdrowotnej, w tym specjalistycznej (choć korzystna ocena dostępności specjalistów nie idzie w parze z mniej przychylną ogólną oceną opieki podstawowej)
- ◆ oferta kulturalna (w tym obszarze opinie są relatywnie najbardziej zróżnicowane).

Korzystne warunki, jakie oferuje Olsztyn oraz jego otoczenie (sąsiadujące gminy), znajduje odzwierciedlenie w żywiołowych procesach rozwoju mieszkalnictwa. Udział tego obszaru w łącznej powierzchni użytkowej nowych mieszkań oddawanych do użytku w województwie przekraczał w 2010 roku 30%.

Głównymi czynnikami obniżającymi jakość życia w Olsztynie są:

⁵ Sprawozdanie z wywiadów...

⁶ Program Ochrony Środowiska...

⁷ Czapiński, Panek 2011, w edycji badania przeprowadzonej w 2011 r. nie był uwzględniony Rzeszów.

⁸ Raport ilościowo-jakościowy...

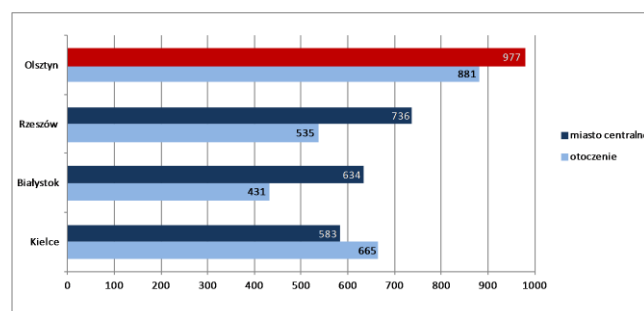
⁹ Śledź 2012.

- ♦ **sytuacja na olsztyńskim rynku pracy** – niedobór ofert i niewystarczające perspektywy rozwoju zawodowego (jest to kluczowe ograniczenie, często wskazywane jako przeciwwaga dla wszystkich wyżej wymienionych atutów Miasta)¹⁰;
- ♦ **złe skomunikowanie Olsztyna z regionem i resztą kraju**. Zastrzeżenia budzi też jakość połączenia stolicy z jej bezpośrednim otoczeniem;
- ♦ **niedostateczna jakość i wydajność systemu drogowego wewnątrz Miasta** (powiązana z brakiem obwodnicy). Oddziałuje to negatywnie nie tylko na mieszkańców samego Olsztyna, ale wpływa też na jakość życia w jego otoczeniu. Mieszkańcy gmin ościennych, którzy na co dzień dojeżdżają do Miasta, odczuwają negatywne skutki tych ograniczeń;
- ♦ **niedostateczny rozwój infrastruktury sportowej** (z wyłączeniem oferty basenów) i **widowskiej**.

4.3. ...I OGÓLNA ATRAKCYJNOŚĆ TURYSTYCZNĄ

Olsztyn odwiedza najwięcej turystów ze wszystkich analizowanych stolic Polski Wschodniej (Wykres 1), przy czym w strukturze turystów tylko ok. 13% stanowią obcokrajowcy. Również gminy sąsiadujące z Olsztynem prezentują się dobrze na tle porównywanych obszarów, ale zainteresowanie turystów zagranicznych noclegami w tych jednostkach jest bardzo niskie. Należy podkreślić, że statystyki te nie obejmują turystów, którzy nie korzystają z noclegów (w tym ok. 1 mln turystów przybywających do Sanktuarium Matki Bożej w Gietrzwałdzie¹¹).

Wykres 1. Liczba turystów (krajowych i zagranicznych) w przeliczeniu na 1000 mieszkańców w 2011 r.



Źródło: na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS

4.4. POTENCJAŁ GOSPODARCZY OLSZTYNA...

Wartość **wskaźnika przedsiębiorczości**¹² sytuuje Olsztyn w drugiej połowie zestawienia dużych miast w Polsce. Miasto zajmuje drugą pozycję spośród czterech porównywanych stolic Polski Wschodniej pod względem liczby prywatnych podmiotów gospodarczych na 1 000 mieszkańców (Wykres 2). Otoczenie Olsztyna charakteryzuje natomiast najwyższa wartość tego wskaźnika w porównaniu z pozostałymi miastami.

¹⁰ Konkurencji o mieszkańców nie sprzyja też fakt, że choć przeciętne miesięczne wynagrodzenie w Olsztynie jest najwyższe w województwie, to jego poziom nie osiąga średniej krajowej. W 2011 roku stanowił 97% średniej a w poprzednich dwóch latach ją przekraczał (Śledź 2012).

¹¹ <http://www.it.gokgietrzwald.pl/> [dostęp: sierpień 2013]

¹² liczbą osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą w przeliczeniu na tysiąc mieszkańców

W zakresie dynamiki liczby przedsiębiorstw w ciągu ostatnich trzech lat Olsztyn plasuje się za Rzeszowem i Białymstokiem, natomiast gminy sąsiadujące z Olsztynem ustępują jedynie otoczeniu Białegostoku (Wykres 3). Warto podkreślić, że, wyłączając Rzeszów, otoczenia miast charakteryzują się większą, od miast centralnych, dynamiką przyrostu liczby przedsiębiorstw, co świadczy o żywiołowych procesach rozwojowych w tego typu gminach.

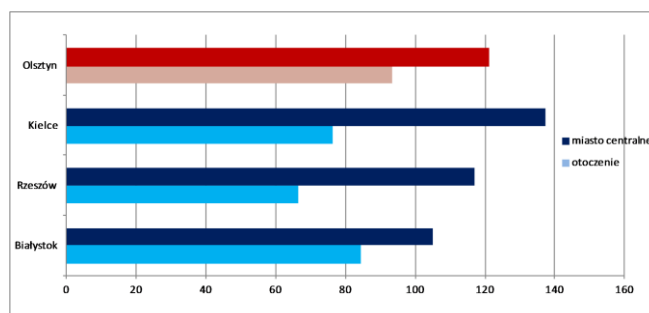
Produkcja sprzedana przemysłu¹³ w przeliczeniu na jednego mieszkańca stawia Olsztyn na wysokiej – 6 pozycji wśród miast wojewódzkich (Wykres 4). Z kolei powiat Olsztyński wyprzedza pod względem produkcji sprzedanej przemysłu *per capita* nie tylko pozostałe trzy powiaty otaczające stolicę województwa, ale i Białystok¹⁴.

Największy udział w produkcji sprzedanej ogółem mają duże podmioty gospodarcze, pomimo niewielkiego ich udziału w strukturze podmiotów¹⁵. W przypadku Olsztyna założyć można, że na wysoki poziom omawianego wskaźnika wpływ ma głównie działalność fabryki opon Michelin oraz Indykpolu.

Firmy zarejestrowane w Olsztynie wykazują bardzo dużą **aktywność eksportową** (na tle Polski Wschodniej)¹⁶. Stolica województwa warmińsko-mazurskiego odpowiada za 46% wartości eksportu całego regionu, natomiast drugie miejsce zajmuje Elbląg (14%).

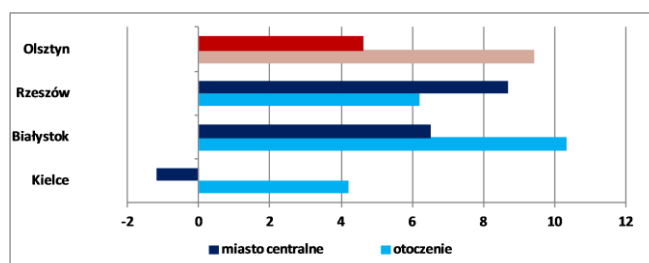
W 2010 roku z Olsztyna wyeksportowano towary o łącznej wartości 3,7 mld zł. Dominującą grupę – za sprawą fabryki opon Michelin – stanowiły towary sklasyfikowane jako *artykuły z kauczuku*. Stanowiły one 67% wartości eksportu w mieście i jedną trzecią wartości

Wykres 2. Liczba podmiotów gospodarczych w sektorze prywatnym na 1000 mieszkańców w 2011 r.



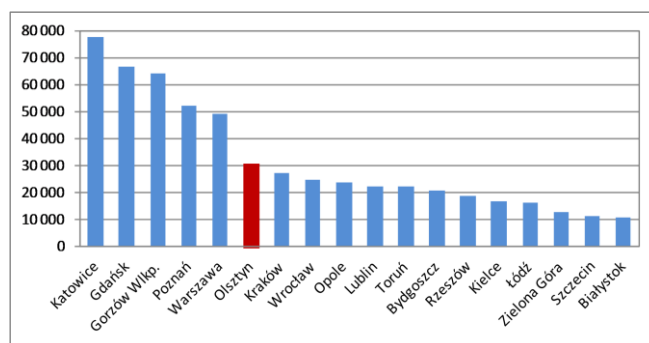
Źródło: na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS

Wykres 3. Saldo podmiotów prywatnych nowo zarejestrowanych i wyrejestrowanych z rejestru REGON na 1000 mieszkańców w latach 2009-2011



Źródło: na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS

Wykres 4. Produkcja sprzedana przemysłu w zł per capita w 2010 r.



Źródło: na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS

¹³ Sekcje B, C, D, E wg. PKD 2007; dane dostępne dla miast na prawach powiatu dotyczą wyłącznie produkcji sprzedanej podmiotów przemysłowych o zatrudnieniu przekraczającym 9 osób.

¹⁴ Dane o produkcji sprzedanej przemysłu nie są dostępne dla poziomu gmin.

¹⁵ Dej, Domański, Działek, Gwosdz, Sobala-Gwosdz 2011.

¹⁶ Jażdżewska-Gutta, Wołek i in. 2012.

eksportu całego województwa. Drugą pozycję, choć ze znacznie niższym udziałem (6%), zajęły meble i artykuły podobne, czyli gałąź produkcji bazująca na naturalnych zasobach regionu. Na dalszych miejscach są: tekstylia, mięso i podroby, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne.

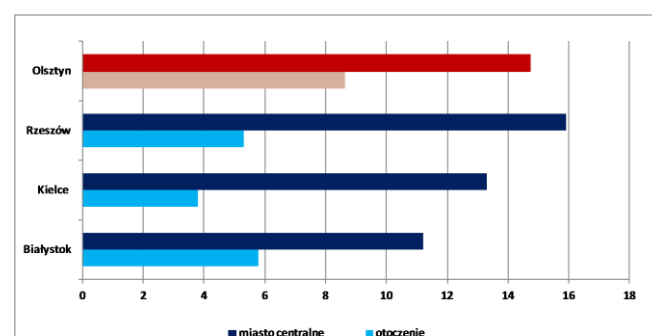
Silna koncentracja gałęziowa olsztyńskiego eksportu (opony), oznacza istotne uzależnienie wielkości handlu zagranicznego od pojedynczego producenta i jego kondycji finansowej oraz stanu rynku pojedynczego produktu (grupy produktów). Zestawienie wartości eksportu ukazuje także rolę sektora produkcji maszyn i urządzeń przemysłowych – w klasyfikacji eksport jest rozproszony pomiędzy produkcję urządzeń elektrycznych a produkcję kotłów, maszyn i urządzeń mechanicznych.

Litwa, Łotwa, Holandia, Niemcy (główny partner handlowy Polski), Norwegia, Czechy, Rosja, Białoruś oraz Estonia są **głównymi destynacjami olsztyńskiego eksportu**. Wskazuje to, że olsztyński biznes – przynajmniej częściowo – wykorzystuje bliskość zagranicznych sąsiadów. **Bilans handlowy** Olsztyna, jak i powiatu olsztyńskiego, jest korzystny (eksport przewyższa import)¹⁷.

Olsztyn charakteryzuje się relatywnie dużym nasyceniem podmiotów gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego (jest lepszy od Kielc i Białegostoku), jednak generalnie Polska Wschodnia przegrywa konkurencją z innymi aglomeracjami (Wykres 5).

W stolicy województwa warmińsko-mazurskiego funkcjonują trzy firmy zaliczane do największych inwestorów zagranicznych w Polsce i są to¹⁸: fabryka opon grupy Michelin (kapitał francuski) – trzeci największy inwestor zagraniczny w polskich specjalnych strefach ekonomicznych¹⁹, na którą składają się trzy zakłady produkcyjne, trzy zakłady produkcji komponentów, Biuro Konstrukcyjne oraz Centrum Logistyki²⁰; CRH Poland (kapitał irlandzki) – Olsztyńskie Kopalnie Surowców Mineralnych S.A. – firma prowadzi dziewięć zakładów wydobywczo-przeróbczych w północno-wschodniej Polsce; producent surowców i produktów budowlanych z siedzibą w Olsztynie²¹; Naber Polska (kapitał hiszpański) – producent farb przemysłowych z siedzibą w Olsztynie i zakładem produkcyjnym w Warmińsko-Mazurskiej SSE w Dobrym Mieście²².

Wykres 5. Spółki handlowe z udziałem kapitału zagranicznego na 10 000 mieszkańców w 2012 r.



Źródło: na podstawie Ranku Danych Lokalnych GIS

¹⁷ W przypadku Olsztyna różnica między importem a eksportem wyniosła na koniec 2010 roku blisko miliard zł – połowę importu stanowił kauczuk do produkcji opon.

¹⁸ List of Major...

¹⁹ Informacja o realizacji ustawy... 2011.

²⁰ <http://www.michelin.pl/o-nas/michelin-w-polsce> [dostęp: sierpień 2013].

²¹ <http://www.oksm.pl/> [dostęp: sierpień 2013].

²² <http://www.naberpolska.pl/> [dostęp: sierpień 2013].

W Olsztynie swoje siedziby mają podmioty grupujące przedsiębiorców oraz zajmujące się ich sieciowaniem, obejmujące zasięgiem województwo warmińsko-mazurskie (m.in. Warmińsko-Mazurska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości czy Warmińsko-Mazurska Izba Rolnicza).

W województwie warmińsko-mazurskim funkcjonuje siedemnaście inicjatyw klastrowych, z czego sześć ma swoje siedziby w Olsztynie²³. Są to:

- ◆ Klaster Browarów Regionalnych
- ◆ Klaster Informatyczny
- ◆ Klaster „Mazurskie Okna”
- ◆ Klaster Mleczarski
- ◆ Klaster Wołowiny
- ◆ Klaster „Razem Ciepłej”.

Członkami klastrow są zarówno firmy produkcyjne, jak i handlowe, usługowe, a także organizacje skupiające przedsiębiorców oraz jednostki naukowe. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski prowadzi kierunki studiów, których wykorzystanie jest możliwe we wszystkich działających w ramach klastrow branżach.

Olsztyn w dużym stopniu wpisuje się w regionalne specjalizacje wskazane w Strategii rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego (**ekonomia wody, żywność wysokiej jakości oraz drewno i meblarstwo**), zarówno pod względem obecności liderów rynku w jego gospodarce, jak i komplementarnej oferty kształcenia i prowadzonych badań naukowych. Obecność klastrow i innych instytucji otoczenia biznesu znacznie wzmacnia też potencjał całej specjalizacji na poziomie regionalnym, czyniąc go bardziej konkurencyjnym.

Tabela 1. Potencjał Olsztyna w zakresie specjalizacji ekonomia wody (przykłady)

Ekonomia wody		
Klastry w Olsztynie	Główni przedstawiciele branży w Olsztynie i otoczeniu	Nauka i edukacja w Olsztynie
Stowarzyszenia Regionalnych Browarów Polskich z siedzibą w Olsztynie – powołane oddolnie w 2007 roku, zrzesza 18 browarów (regionalnych oraz małych lokalnych) z całej Polski.	Wodne Centrum Rekreacyjno - Sportowe „Aquasfera” – kompleks wodno-sportowy zarządzany przez OSiR w Olsztynie. Łyna S.A. Zespół Elektrowni Wodnych – elektrownia na rzece Łyna u ujścia rzeki Wadąg, pod zarządem Zakładu Energetycznego Olsztyn S.A. Browar Kormoran – producent piw niszowych, m.in. linii „Regionalne z Warmii i Mazur”; członek Stowarzyszenia Regionalnych Browarów Polskich z siedzibą w Olsztynie.	Instytut Rybactwa Śródlądowego im. S. Sakowicza, który oprócz działalności B+R utrzymuje partnerstwo z gospodarstwami rybackimi w regionie. Wydział Nauk o Środowisku UWM prowadzi kształcenie na kierunkach: rybactwo (specjalności: akwakultura i akwarystyka oraz rybactwo śródlądowe), inżynieria środowiska (w tym specjalność inżynieria gospodarowania wodą) oraz turystyka i rekreacja. Wydział Kształtowania Środowiska i Rolnictwa UWM prowadzi badania i kształcenie m.in. w zakresie ochrony ekosystemów wodnych. Instytut Rozrodu Zwierząt i Badań Żywności PAN prowadzi badania dotyczące wpływu czynników genetycznych i środowiskowych na wyznaczniki jakościowe nasienia ryb, technik jego pozyskiwania i kriokonservacji.

²³ Klastry w województwie...

Tabela 2. Potencjał Olsztyna w zakresie specjalizacji żywność wysokiej jakości (przykłady)

Żywność wysokiej jakości		
Klasy w Olsztynie	Główni przedstawiciele branży w Olsztynie i otoczeniu	Nauka i edukacja w Olsztynie
Klaster mleczarski²⁴ – jego inicjatorem i operatorem jest Uniwersytet Warmińsko-Mazurski. Klaster skupia 11 producentów z regionu. Stowarzyszenia Regionalnych Browarów Polskich z siedzibą w Olsztynie – powołane oddolnie w 2007 roku, zrzesza 18 browarów (regionalnych oraz małych lokalnych) z całej Polski.	Indykpol S.A. – lider Grupy Kapitałowej Indykpol. W Olsztynie mieści się siedziba oraz zakład produkcyjny. Największy w Polsce producent mięsa i przetworów indyczych: 20% udziału w rynku; dostępność w ponad 10 tys. sklepów. Na eksport trafia 30% produkcji. Polmlek Olsztyn Sp. z o.o. – jedna z ośmiu spółek branży mleczarskiej stanowiących Grupę Polmlek, odpowiedzialną m.in. za marki „Warmia” i „Capresi”. Na eksport trafia 35% wartości sprzedaży Grupy. Browar Kormoran – producent piw niszowych, m.in. linii „Regionalne z Warmii i Mazur”; członek Stowarzyszenia Regionalnych Browarów Polskich z siedzibą w Olsztynie. Wipasz S.A. z siedzibą w Wadąg (gm. Dywity) – producent pasz dla drobiu, trzody i bydła oraz mięsa drobiowego (marka „Nasz Kurczak”). Prowadzi wytwórnię paszy w gminach Dywity, Morąg, Pasłęk i Międzyrzec Podlaski.	Instytut Rozrodu Zwierząt i Badań Żywności PAN prowadzi badania podstawowe w dziedzinach nauk rolniczych, biologicznych, weterynaryjnych oraz medycznych na rzecz przemysłu spożywczego i hodowli zwierząt i ryb. Wydział Nauki o Żywności UWM prowadzi m.in. kształcenie w specjalności inżyniera przetwórstwa żywności (kierunek zamawiany). Wydział prowadzi Centrum Edukacyjno-Badawcze Mleczarstwa. Z regionalną specjalizacją (przemysłem spożywczym i rolnictwem) koresponduje również działalność innych wydziałów UWM: Kształtowania Środowiska i Rolnictwa, Bioinżynierii Zwierząt, Nauk Medycznych, Nauk o Środowisku. Instytut Rybactwa Śródlądowego im. S. Sakowicza, oprócz działalności B+R utrzymuje partnerstwo z gospodarstwami rybackimi w regionie. Warmińsko-Mazurski Ośrodek Doradztwa Rolniczego (ODR), należący do Klastra Producentów Bydła Mięsnego.

Tabela 3. Potencjał Olsztyna w zakresie specjalizacji drewno i meblarstwo (przykłady)

Drewno i meblarstwo		
Klasy w Olsztynie	Główni przedstawiciele branży w Olsztynie	Nauka i edukacja w Olsztynie
Klaster Mazurskie Okna²⁵ – stowarzyszenie 41 podmiotów, w skład którego wchodzi MSP z branży stolarki otworowej (okien, drzwi itp.) oraz wyrobów specjalistycznych. Wspierane m.in. przez Warmińsko-Mazurską Izbę Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Olsztynie. Współpracuje m.in. z Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim, Wyższą Szkołą Informatyki i Ekonomii TWP oraz Zespołem Szkół Budowlanych im. Żołnierzy AK w Olsztynie.	Mebelplast S.A. – 70% produkcji stanowi eksport (UE, USA), 30% sprzedaż w sieci 20 salonów w największych miastach kraju. FM Bravo (Olsztyn) – siedziba w Olsztynie i dwa zakłady produkcyjne (Bartoszyce, Szczyt-no). Zatrudnienie wynosi ok. 500 osób. Mazurskie Meble Trading (dawniej w grupie MM International) – dostawca mebli produkowanych w fabrykach na terenie Warmii i Mazur. BRW SOFA – z siedzibą w Olsztynie. Zatrudnienie w spółce: 900 osób. Należy do polskiej grupy meblarskiej Black Red White (40% asortymentu grupy trafia na eksport).	Zespół Szkół Budowlanych im. Żołnierzy Armii Krajowej w Olsztynie – kształci z zakresu technologii drewna. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski – kształci na kierunku leśnictwo; współpraca Centrum Innowacji i Transferu Technologii z klastrem Mazurskie Okna.

Źródło dla tabel 1-3: Olsztyn – diagnoza strategiczna.

²⁴ Opis na podstawie: www.pi.gov.pl/PARP/ [dostęp: sierpień 2013].

²⁵ Opis na podstawie: <http://mazurskieokna.pl/> oraz www.pi.gov.pl/PARP/ [dostęp: sierpień 2013].

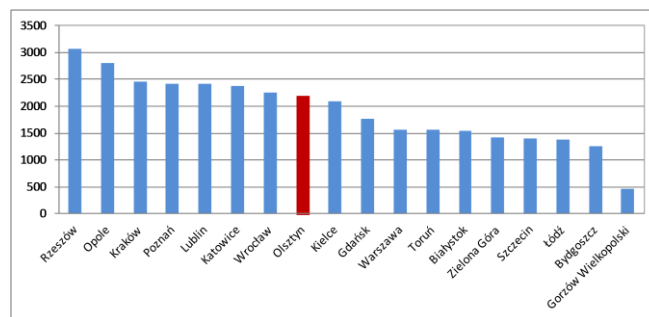
4.5. ...A TAKŻE AKADEMICKI I NAUKOWY...

Olsztyn jest głównym ośrodkiem uniwersyteckim województwa warmińsko-mazurskiego²⁶. W mieście funkcjonuje siedem podmiotów kształcących na poziomie wyższym, które w roku akademickim 2011/2012 kształciły około 37 tys. studentów. Są to:

- ◆ Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
- ◆ Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Tadeusza Kotarbińskiego
- ◆ Wyższa Szkoła Informatyki i Ekonomii Towarzystwa Wiedzy Powszechnej
- ◆ Olsztyńska Szkoła Wyższa im. J. Rusieckiego
- ◆ Gdańska Wyższa Szkoła Administracji – Wydział Zamiejscowy w Olsztynie
- ◆ Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej w Warszawie – Wydział Zamiejscowy w Olsztynie
- ◆ Instytut Rozrodu Zwierząt i Badań Żywności Polskiej Akademii Nauk.

Akademicki charakter Olsztyna widoczny jest na tle innych miast w Polsce (Wykres 6). Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że w liczba studentów na 10 tys. mieszkańców plasuje Olsztyn niemal na równi z Wrocławiem, który aktywnie promuje swój wizerunek ośrodka akademickiego.

Wykres 6. Liczba studentów na 10 tys. mieszkańców w roku akademickim 2010/2011

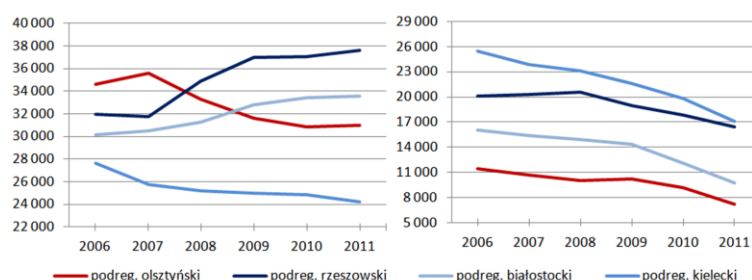


Źródło: podstawie materiałów Urzędu Statystycznego w Lublinie
http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lublin/ASSETS_Prezentacja-konferencja9.06.2011.pdf [dostęp: sierpień 2013]

Uczelnie olsztyńskie, podobnie jak pozostałe w kraju, podlegają zmianom wynikającym z niżu demograficznego. Na przestrzeni lat 2006-2011 liczba studentów w Mieście zma-

lała, przy czym według prognoz, spadek będzie bardziej dotkliwy w uczelniach prywatnych, niż w publicznych²⁷ (Wykres 7). Niepokojący jest natomiast fakt, że w badanym okresie w Olsztynie maleje również liczba studentów uczelni publicznej – tj. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego. Wedle danych dot. rekrutacji na UWM, w roku akademickim 2010/2011 nastąpił 2% spadek ogólnej liczby kandydatów²⁸.

Wykres 7. Liczba studentów uczelni publicznych (z lewej) i niepublicznych (z prawej) w 2011 r.



Źródło: na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS

²⁶ Drugim po Olsztynie ośrodkiem w województwie jest Elbląg – w 2011 roku na pięciu uczelniach kształciło się tam 7 tysięcy studentów.

²⁷ Demograficzne Tsunami...

²⁸ Sprawozdanie z działalności...

W konkurencji o studentów ważnym czynnikiem jest postrzeganie danej uczelni. W Rankingu Szkół Wyższych organizowanym przez wydawnictwo Perspektywy oraz Rzeczpospolitą, w 2012 roku Uniwersytet Warmińsko-Mazurski zajął 26. miejsce w generalnym rankingu (na 88 ocenianych uczelni). Porównując ośrodki w sąsiednich województwach, UWM klasyfikuje się wyżej od Uniwersytetu w Białymstoku (46.) i Politechniki Białostockiej (50.)²⁹.

Opisując akademicki charakter Olsztyna warto poruszyć zagadnienie siły przyciągania studentów. W odróżnieniu od Rzeszowa i Białegostoku, które pełnią funkcję akademicką przede wszystkim w skali regionalnej, Olsztyn, mimo iż jest mniejszym ośrodkiem, ma silniejsze oddziaływanie ponadregionalne. Niestety Miasto należy zarazem do grupy ośrodków akademickich, które nie są w stanie zatrzymać na miejscowym rynku pracy dużej części absolwentów (podobnie jak Szczecin czy Toruń)³⁰.

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski postrzegany jest jako jeden z najważniejszych czynników rozwojowych Olsztyna. To on w dużej mierze przyczynił się do ukształtowania obecnego charakteru Miasta, poprzez:

- ◆ napływ ludzi młodych
- ◆ pełnienie funkcji edukacyjnych i budowę wizerunku akademickiego
- ◆ wzbogacanie życia kulturalnego.

Olsztyn jako główny ośrodek regionu wyróżnia się potencjałem naukowym, w szczególności w zakresie **nauk rolniczych i leśnych** (wg oceny parametrycznej MNiSW), choć należy pamiętać, że pozycja Warmii i Mazur, w porównaniu z innymi województwami, jest w tym zakresie słaba³¹. Do krajowej czołówki należą:

- ◆ Instytut Rozrodu Zwierząt i Badań Żywności PAN (2. miejsce na 55 jednostek w zestawieniu)
- ◆ Wydział Bioinżynierii Zwierząt UWM (4. miejsce)
- ◆ Wydział Ochrony Środowiska i Rybactwa UWM (9. miejsce)³²
- ◆ pierwszą kategorię otrzymały również trzy inne wydziały UWM: Medycyny Weterynaryjnej, Nauki o Żywności oraz Kształtowania Środowiska i Rolnictwa
- ◆ ponadto, w grupie Inżynieria i Ochrona Środowiska, Technologie Środowiskowe, Rolnicze i Leśne, Instytut Rybactwa Śródlądowego im. Stanisława Sakowicza w Olsztynie zajmuje 4. miejsce (na 29 jednostek)³³.

Pomimo swych osiągnięć organizacyjnych i naukowych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski nie jest w pełni wykształconym motorem rozwoju innowacji w regionie. Choć mocną stroną jest funkcjonowanie Centrum Innowacji i Transferu Technologii przy Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim, to za barierę nadal uważa się zbyt słabą **współpracę UWM z pozo-**

²⁹ http://www.perspektywy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=5074&Itemid=909 [dostęp: sierpień 2013]

³⁰ *Raport wprowadzający...*

³¹ Dziemianowicz, Szmigielski, Charkiewicz, Dąbrowska 2009; *Warmia i Mazury 2020...*

³² Od 2012 roku nosi nazwę Wydział Nauk o Środowisku.

³³ *Ujednolicony wykaz...*

stałymi aktorami „sceny innowacyjnej” – biznesem i instytucjami jego otoczenia³⁴. Problem ten może być rozwiązany dzięki rozwojowi działalności Olsztyńskiego Parku Naukowo-Technologicznego³⁵.

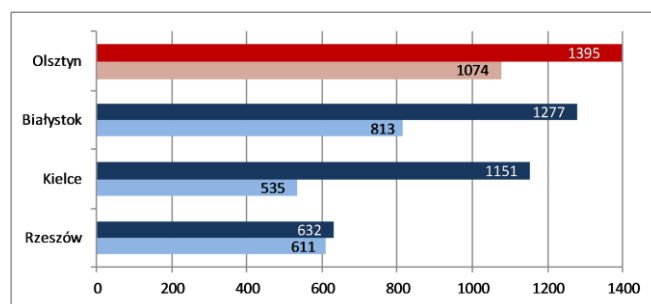
4.6. ...ORAZ ROZWINIĘTE FUNKCJE WYPOCZYNKOWE...

Olsztyn wyprzedza pozostałe porównywane stolice Polski Wschodniej pod względem liczby imprez kulturalnych i wskaźnika uczestnictwa w tych imprezach (Wykres 8).

Miasto zajmuje wysokie miejsca w kraju (w porównaniu ośrodków wojewódzkich) pod względem:

- ◆ liczby członków zespołów artystycznych w przeliczeniu na 10 000 mieszkańców³⁶ (miejsce w pierwszej połowie stawki – 44 osoby przy średniej 32);
- ◆ liczby czytelników bibliotek publicznych na 1 000 ludności (ok. 300 osób – pierwsza pozycja Miasta w całym okresie 2008-2011, kolejną pozycję zajmował Kraków – ok. 280 osób);
- ◆ liczby ludności przypadającej na jedną placówkę (5 tys. w 2011 roku); wśród regionalnych stolic lepszym wynikiem mógł pochwalić się jedynie Gorzów Wielkopolski (4,4 tys.). Co równie istotne, w Olsztynie wzrasta liczba wypożyczeń.

Wykres 8. Liczba imprez kulturalnych ogółem (słupki górny) oraz liczba uczestników imprez kulturalnych na 1000 mieszkańców (słupki dolny) w 2011 r.



Źródło: na podstawie danych BDL GUS

W 2011 roku w olsztyńskich teatrach wystawione zostały prawie 43 przedstawienia na 10 tys. mieszkańców, co dało Miastu trzecią pozycję wśród wszystkich miast wojewódzkich³⁷. Na uwagę zasługuje duża aktywność Olsztyńskiego Teatru Lalek, dzięki czemu Olsztyn również plasuje się na trzecim miejscu wśród piętnastu miast wojewódzkich posiadających tego typu teatru. Obok wspomnianego Teatru Lalek, do znaczących ośrodków kultury w Olsztynie należą:

- ◆ Teatr im. Stefana Jaracza
- ◆ Muzeum Warmii i Mazur

³⁴ Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

³⁵ Do zadań PNT należą: tworzenie platformy współpracy nauki z gospodarką, tworzenie korzystnych warunków współpracy pomiędzy przedsiębiorcami oraz między przedsiębiorcami a sferą badawczo-rozwojową oraz podejmowanie działań sprzyjających do rozpoczynania działalności gospodarczej nastawionej w szczególności na wykorzystanie innowacyjnych produktów i technologii (<http://www.parktechnologiczny.olsztyn.eu/> [dostęp: sierpień 2013])

³⁶ Ogółem, czyli – zgodnie z definicją GUS – mowa tu o zespołach: teatralnych, muzycznych (instrumentalnych), wokalnych i chórach, folklorystycznych oraz tanecznych.

³⁷ Uwzględnione zostały przedstawienia wystawione w teatrach dramatycznych, teatrach muzycznych rozrywkowych, operetkach, teatrach tańca, baletu, musicalu, teatrach operowych i teatrach lalkowych.

- ◆ Warmińsko-Mazurska Filharmonia im. Feliksa Nowowiejskiego
- ◆ Olsztyńskie Planetarium i Obserwatorium Astronomiczne
- ◆ Akademickie Centrum Kultury (UWM) koncentrujące kluby akademickie
- ◆ Państwowa Szkoła Muzyczna im. Fryderyka Chopina
- ◆ Biuro Wystaw Artystycznych / Galeria Sztuki Współczesnej
- ◆ Miejski Ośrodek Kultury z powstającym „Muzeum Nowoczesności”
- ◆ Miejska Biblioteka Publiczna z trzema bibliotekami multimedialnymi
- ◆ Ośrodek Badań Naukowych im. Wojciecha Kętrzyńskiego.

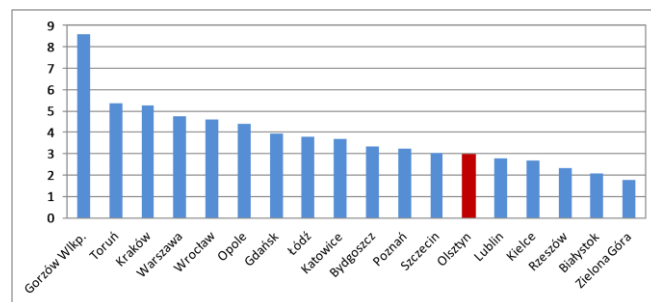
Znaczącą rolę wśród jednostek i organizacji istotnych dla kreowania kultury, które wyróżniają Olsztyn odgrywają:

- ◆ Stowarzyszenie Wspólnota Kulturowa Borussia i Fundacja Borussia, prowadzące Międzynarodowe Centrum Dialogu Dom Mendelsohna
- ◆ Liceum Plastyczne im. E. Mendelsohna
- ◆ Biblioteka Wyższego Seminarium Duchownego Metropolii Warmińskiej „Hosianum”³⁸.

Instytucje kultury nie wytworzyły jeszcze dostatecznej sieci współpracy³⁹, choć zauważalne są pozytywne zmiany w zakresie aktywności kulturalnej w mieście (coraz więcej wysokiej jakości imprez kulturalnych, większy dostęp do kultury wysokiej, udane przedsięwzięcia – np. Noc Kabaretowa, Olsztyńskie La-to Artystyczne). Olsztyn potrzebuje też większej liczby imprez o znaczeniu krajowym i międzynarodowym⁴⁰, które umocniłyby pozycję Miasta jako kulturalnej stolicy regionu, m.in. poprzez budowanie „kulturalnej marki”.

W latach 2006-2011 wydatki na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego stanowiły 3% ogólnych wydatków budżetu miasta (Wykres 9).

Wykres 9. Wydatki budżetu miasta na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego jako % wydatków ogółem (w okresie 2006-2011)



Źródło: na podstawie danych BDL GUS

Olsztyn stwarza też dogodne warunki do uprawiania **sportu i rekreacji**⁴¹. Pośród najważniejszych obiektów sportowych wymienić należy Wodne Centrum Rekreacyjno-Sportowe „Aquasfera”, Plażę Miejską (trwa projekt jej modernizacji i znacznej rozbudowy) oraz pole golfowe w gminie Giętrzwald, natomiast z imprez wyróżniających Olsztyn: puchar

³⁸ w zbiorach której znajduje się duży zbiór inkunabułów i starodruków, największy w Polsce północno-wschodniej

³⁹ Pniewski, Jachimowicz, Prokopowicz, Wiśniewska 2011.

⁴⁰ Fatyka, Dutkiewicz, Tomanek 2012. W świetle badań opinii mieszkańców (Śledź 2012, 2010) wzmocnienia wymaga oferta lokalna – niedobór placówek kultury na swych osiedlach wskazała przeważająca część mieszkańców osiedla Gutkowo, Likusy, Osiedla Generałów oraz Brzeziny (najwyższe oceny – Kormoran, Kościuszki, Śródmieście). Nierówności widoczne są również w dostępie do lokalnej infrastruktury rekreacyjno-sportowej, która najlepiej oceniana jest na osiedlach Kortowo, Kormoran i Mazurskim, zaś najgłębiej na osiedlu Brzeziny i Kętrzyńskiego.

⁴¹ 54% mieszkańców Olsztyna w badaniu z 2012 daje pozytywną ocenę w tym zakresie.

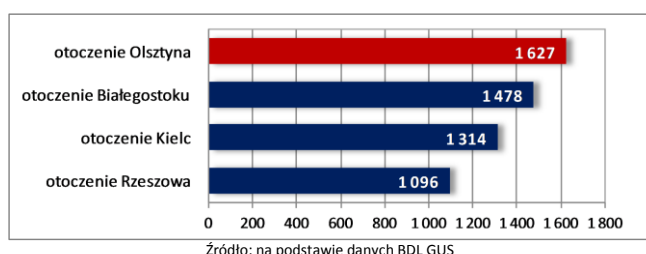
jachtów, maratony MTB i regaty żeglarskie. W porównaniu z innymi stolicami Polski Wschodniej niskie jest uczestnictwo mieszkańców Olsztyna w sekcjach sportowych. Infrastruktura sportowa Olsztyna wymaga dalszej modernizacji i rozbudowy, w tym hali widowiskowo-sportowej spełniającej wymogi nowoczesnych imprez sportowych.

4.7. ...BUDUJĄ REGIONALNE ZNACZENIE MIASTA

Ponadlokalne i regionalne oddziaływanie Olsztyna przejawia się w wielu wymiarach. W bezpośrednim otoczeniu (w gminach sąsiadujących z Olsztynem) rozwija się funkcja rezydencyjna. Gminy te charakteryzuje dodatnie saldo migracji (głównie z Olsztyna oraz znaczący rozwój budownictwa mieszkaniowego i działalności gospodarczej. Procesy te wpływają na zamożność sąsiadów Olsztyna (Wykres 10).

W 2009 roku powołano **Radę Olsztyńskiego Obszaru Aglomeracyjnego**. W porozumieniu tym, obok Olsztyna i Starostwa Powiatowego, uczestniczą gminy powiatu olsztyńskiego. Jej funkcjonowanie jest szansą na wzmocnienie współpracy na linii **Olsztyn-otoczenie**. Wsparciem porozumienia ma być Regionalne Centrum Konkurencyjności Obszarów Aglomeracyjnych⁴² – jednostka badawcza powstała w 2010 roku, dzięki porozumieniu Rady i Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.

Wykres 10. Dochody własne budżetów gmin per capita w PLN w 2011 r.



Ważna, przede wszystkim w zakresie wymiany doświadczeń i dobrych praktyk, jest także współpraca z partnerami zagranicznymi. Olsztyn posiada umowy o partnerstwie z ośmioma miastami oraz umowy o współpracy z dalszymi trzema. Są to przede wszystkim podmioty z zachodnioeuropejskich państw Unii Europejskich (poza nimi także miasto Richmond ze Stanów Zjednoczonych, ukraiński Łuck oraz rosyjski Kaliningrad). Brakuje szerokiego uczestnictwa Olsztyna w sieciach współpracy – przede wszystkim stowarzyszeniach miast. Przykładowo, Rzeszów i Białystok należą do stowarzyszenia miast EUROCITIES, a Białystok jest także członkiem euroregionu Niemen. Olsztyn jest członkiem Stowarzyszenia Gmin Rzeczypospolitej Polskiej Euroregion Bałtyk.

Według koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 ośrodki typu Olsztyna powinny rozwijać współpracę z największymi aglomeracjami w Polsce. Naturalnymi partnerami w takiej współpracy powinny być dla Olsztyna Gdańsk, ale przede wszystkim Warszawa (ze względu na wielkość i chłonność rynku).

⁴² Pośród głównych celów Centrum znajduje się prowadzenie badań z zakresu rozwoju obszarów zurbanizowanych, szczególnie Polski Wschodniej i Olsztyńskiego Obszaru Aglomeracyjnego.

4.8. PROBLEMY KOMUNIKACYJNE...

Olsztyn cechuje się słabą dostępnością transportową, zarówno w wymiarze wewnątrzregionalnym, jak i krajowym. Drogi krajowe zapewniające połączenie z Olsztynem – DK 16, 51 i 53 nie są przystosowane do przenoszenia obciążeń na nich występujących. W latach 2005-2010 na DK 51 (kierunek: Olsztyn) odnotowano największy wzrost obciążenia (o 44%). Trasa ta obciążona jest obciążeniem sięgającym ponad 12 tys. pojazdów na dobę⁴³. Szansą na poprawę dostępności Olsztyna jest rozpoczęta już modernizacja trasy S7.

Mapa 5. Położenie komunikacyjne Olsztyna



Źródło: opracowanie Geoprofit.

Dostępność drogowa wewnątrzregionalna Olsztyna jest zdecydowanie najniższa spośród stolic województw Polski Wschodniej (czasy dojazdu do ośrodków subregionalnych są o 30-50% dłuższe niż w przypadku pozostałych porównywanych miast – Tabela 4).

Tabela 4. Dostępność wewnątrzregionalna stolic województw Polski Wschodniej

	Olsztyn	Białystok	Lublin	Rzeszów	Kielce
Średnia odległość do miast powiatowych (km)	93	79	69	59	57
Średni czas przejazdu samochodem do miast powiatowych (min)	78	66	61	57	54
Średnia odległość do ośrodków subregionalnych (km)	127	101	92	68	64
Średni czas przejazdu samochodem do ośrodków subregionalnych (min)	121	84	77	64	60

Źródło: opracowanie własne na podstawie Komornicki i in. 2011 oraz www.targeo.pl

Również dostępność lotnicza Olsztyna pozostawia wiele do życzenia. Na terenie województwa nie funkcjonuje żaden port lotniczy. Najbliższe lotniska to Gdańsk-Rębiechowo (oddalone o 175 km), Modlin (180 km) oraz Okęcie (230 km). Lotnisko Olsztyn-Dajtki pełni funkcje sportowe dla małych jednostek, natomiast szansą będzie uruchomienie (po modernizacji) oddalonego o ok. 55 kilometrów od Olsztyna lotniska Szczytno-Szymany.

⁴³ Dane na podstawie Generalnego Pomiaru Ruchu 2010 przeprowadzonego przez Generalną Dyрекcyję Dróg Krajowych i Autostrad - <http://www.gddkia.gov.pl/pl/987/gpr-2010> [dostęp: sierpień 2013].

Problem marginalizacji komunikacyjnej Olsztyna należy postrzegać wieloaspektowo⁴⁴:

- ◆ obniża jakość życia mieszkańców
- ◆ ogranicza zainteresowanie inwestorów zagranicznych⁴⁵
- ◆ ogranicza rozwój Olsztyna jako ośrodka naukowego (utrudnia kontakty ze środowiskiem krajowym i zagranicznym)
- ◆ utrudnia rozwój turystyki, w tym zagranicznej.

W Olsztynie zarejestrowanych jest ponad 96 tys. pojazdów (2011) – w porównaniu z rokiem 2009 liczba ta zwiększyła się o 7%, zaś porównując z rokiem 2004 wzrost wyniósł aż 48%⁴⁶. Rosnąca liczba pojazdów skutkuje zwiększeniem natężenia ruchu, za którym nie w pełni nadąża rozwój sieci drogowej, co jest w Polsce zjawiskiem powszechnym. W przypadku Olsztyna przyczyną wysokiego natężenia jest również **ruch tranzytowy**, który, z powodu braku obwodnicy oraz tras alternatywnych, prowadzony jest przez Miasto.

Problemy z tym związane – wydłużone czasy przejazdu (korki), hałas, zanieczyszczenia powietrza, wypadki, techniczne obciążenie dróg miejskich – znajdują odzwierciedlenie w funkcjonowaniu całego Miasta. Ich konsekwencje odczuwane są przez wszystkich użytkowników przestrzeni miejskiej – wpływają negatywnie na jakość życia w Olsztynie oraz na jego atrakcyjność dla biznesu i turystów. Kolejnym wyzwaniem jest proces suburbanizacji i związane z nim codzienne dojazdy mieszkańców podolsztyńskich gmin do Miasta⁴⁷.

W 2011 roku Olsztyn dysponował miejscami parkingowymi dla 22 tysięcy pojazdów i w ostatnim czasie jest ona stała. Rozwój infrastruktury postojowej nie nadąża za wzrostem liczby pojazdów (w latach 2009-2011 wzrost o 5 tys., do 73 tys.), co jest jednoznacznie negatywnie oceniane przez mieszkańców⁴⁸ i wymusza konieczność wzmocnienia systemów komunikacji alternatywnych wobec dojazdów samochodami (przede wszystkim komunikacji publicznej).

Na tle innych miast komunikacja miejska w Olsztynie wypada skromnie. Stolica województwa warmińsko-mazurskiego posiada najniższą liczbę kursów na tysiąc mieszkańców⁴⁹. Olsztyn nie posiada także rozwiniętej **sieci podmiejskiej** komunikacji publicznej. Tylko siedem linii wyjeżdża poza granice Miasta, podczas gdy w Rzeszowie takich linii jest piętnaście, w Białymstoku dziewiętnaście, a w Kielcach aż dwadzieścia dwie⁵⁰. Potrzebę rozwoju tego systemu wymienia również diagnoza problemowa opracowana dla województwa⁵¹. Słabo rozwinięty jest także system komunikacji nocnej. W Olsztynie są to jedynie dwie linie realizu-

⁴⁴ *Sprawozdanie z wywiadów...*

⁴⁵ To spostrzeżenie znajduje również poparcie w zapisach diagnozy problemowej regionu – „dostępność komunikacyjna pozostaje jednym z najważniejszych czynników lokalizacji. Słabość powiązań komunikacyjnych ogranicza również mobilność ludzi poszukujących wykształcenia i pracy” (Dziemianowicz, Szlachta, 2012, s. 53).

⁴⁶ (GUS BDL).

⁴⁷ *Sprawozdanie z wywiadów...*

⁴⁸ W opinii większości mieszkańców podaż miejsc jest niewystarczająca (67% ocen negatywnych ogółem; w Śródmieściu 74%).

⁴⁹ W Olsztynie – 7,2, podczas gdy w Kielcach wskaźnik ten wynosi 13,6, a w Białymstoku aż 16,1.

⁵⁰ *Systemy miejskiego transportu...*

⁵¹ Dziemianowicz, Szlachta 2012.

jące w sumie osiem kursów⁵². Problemy komunikacyjne miasta mogą ulec pewnej poprawie po zakończeniu budowy linii tramwajowej, jedynej tego typu inwestycji w stolicach województw Polski Wschodniej⁵³.

Olsztyn znajduje się na początkowym etapie kształtowania układu dróg rowerowych i infrastruktury towarzyszącej. W latach 2010-2011 na terenie Miasta oddano do użytkowania około 7 km takich ścieżek. Są to na ogół krótkie odcinki, które nie tworzą spójnej sieci. Tym samym nie pełnią one w dostatecznym stopniu nawet funkcji rekreacyjnej (pozytywnym wyjątkiem jest trasa nad Jeziorem Długim), a tym bardziej transportowej. Negatywna ocena obecnego stanu dominuje we wszystkich olsztyńskich osiedlach, z wyjątkiem osiedla Nad Jeziorem Długim i osiedla Grunwaldzkiego.

4.9. ...I SŁABOŚĆ FUNKCJI MEDYCZNYCH SĄ BARIERAMI W BUDOWIE FUNKCJI METROPOLITALNYCH

Usługi medyczne i opiekę zdrowotną należy oceniać przez pryzmat jakości życia. Istotne znaczenie dla całego zagadnienia funkcji medycznych ma proces starzenia się społeczeństwa. Jakość usług medycznych (odpowiednia kadra i zawansowanie technologiczne, uzupełnione o ofertę wypoczynkową) może stać się istotnym elementem konkurencji między regionami.

W Olsztynie obserwuje się największą w województwie koncentrację zakładów opieki ponadpodstawowej, co jest zjawiskiem typowym dla miasta o statusie stolicy województwa. W mieście funkcjonuje siedem publicznych placówek ponadpodstawowej opieki stacjonarnej, w tym trzy szpitale specjalistyczne (dziecięcy, wojewódzki oraz gruźlicy i chorób płuc) oraz Zespół Lecznictwa Psychiatrycznego i Centrum Onkologii. Istotnym czynnikiem jest też funkcjonowanie na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim najmłodszego w kraju wydziału nauk medycznych, kształcącego od 2007 roku (od 2011 roku posiada uprawnienia do nadawania tytułu doktora nauk medycznych).

W Olsztynie brakuje jednak **usług towarzyszących** rozwiniętej sieci szpitali, w tym usług rehabilitacyjnych czy hotelowych. Aby Olsztyn mógł stanowić centrum zdrowia w skali ponadregionalnej – potrzebne jest przygotowanie atrakcyjnej oferty również dla klientów zewnętrznych, a nie tylko dla zaspokajania potrzeb Miasta i regionu⁵⁴. Tymczasem usługi medyczne na Warmii i Mazurach w bardzo niewielkim stopniu są konkurencyjne na rynku

⁵² Dane za <http://www.zdit.olsztyn.eu> [dostęp: sierpień 2013]

⁵³ Ocena dostępu do komunikacji miejskiej wystawiana przez mieszkańców Olsztyna w badaniach opinii publicznej jest generalnie przychylna (75% odpowiedzi pozytywnych w edycji 2012; podobnie w 2010 r.). Na tym tle wyróżnia się jednak osiedle Zielona Górka – jest to jedyne osiedle, gdzie wyraźnie przeważają opinie krytyczne. Pozytywna ocena dostępności nie oznacza jednak doskonałości systemu. Istotnym zagadnieniem m.in. jest problem przystanków końcowych oraz często niedostateczna pojemność zatok autobusowych Raport wprowadzający Ministerstwa...

⁵⁴ *Sprawozdanie z wywiadów...*

krajowym⁵⁵. Nie można również pominąć chłodnej oceny ogólnej, jaką w badaniach opinii publicznej służbie zdrowia wystawiają Olsztynianie (tak w 2010 roku, jak i w 2012) – choć należy pamiętać, że wynika ona również z ogólnopolskich trudności systemowych. Olsztyn posiada pewien potencjał w zakresie zaplecza naukowego dla usług około medycznych. Na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim istnieje m.in. kierunek dietetyka czy specjalizacja biologia medyczna, a także szereg kierunków związanych z produkcją żywności. Znaczący jest też Instytut Rozrodu Zwierząt i Badań Żywności PAN, gdzie prowadzone są badania poświęcone otyłości, cukrzycy typu 2, problemom rozrodczości człowieka oraz alergiom pokarmowym.

⁵⁵ Tomczyk, Juchniewicz, Śledź, Toczyński, Byczkowska-Ślęzak 2012.

5. ANALIZA SWOT

W pracach nad Strategią członkowie Zespołu przyjęli założenie, że silne i słabe strony to elementy leżące w pełni w obszarze oddziaływania Miasta, a szanse i zagrożenia to czynniki, na które Miasto nie ma bezpośredniego, decydującego wpływu (obszar decyzyjny jest poza nim). Ważnym założeniem metodycznym analizy SWOT jest pozycjonowanie danej cechy miasta lub jego otoczenia tylko w jednym z obszarów analizy. Każdy z wymienionych poniżej elementów odgrywa taką samą rolę w procesie budowania celów strategicznych.

Analiza SWOT polega na wskazaniu najważniejszych strategicznych czynników oraz pozycjonowaniu ich w kontekście relacji wewnętrznych lub zewnętrznych.

Silne strony

- ◆ Stolica województwa.
- ◆ Walory przyrodnicze (brzegi Jeziora Krzywego, dolina Łyny, kompleks Las Miejski i 11 jezior w obrębie Miasta).
- ◆ Rozwój kierunków aktywności naukowej w obszarze nauk o życiu.

Słabe strony

- ◆ Niski poziom kapitału społecznego.
- ◆ Brak wypracowanej marki Miasta.
- ◆ Brak mechanizmów przyciągania kapitału zewnętrznego.
- ◆ Niski poziom wskaźnika przedsiębiorczości.
- ◆ Niski poziom innowacyjności firm.

Szanse

- ◆ Wpisanie nowych zasad polityki miejskiej w europejską politykę spójności na lata 2014-2020.
- ◆ Sąsiedztwo Obwodu Kaliningradzkiego i Litwy.
- ◆ Olsztyński Obszar Aglomeracyjny.
- ◆ Potencjał w zakresie nauk o życiu (kierunki techniczno-przyrodnicze), potencjał naukowo-badawczy.

Zagrożenia

- ◆ Brak wpisania Olsztyna na listę Urban Development Platform (NUTS 2).
- ◆ Długotrwałe pozostawanie Olsztyna poza listą ośrodków metropolitalnych.
- ◆ Pozostawanie Olsztyna poza korytarzami transeuropejskimi (TEN-T).
- ◆ Niewystarczające połączenia komunikacyjne Olsztyna z Obwodem Kaliningradzkim.
- ◆ Brak obwodnicy Miasta, tranzyt tirów przez Miasto.

Analiza SWOT stanowi przykład podejścia „od wewnątrz na zewnątrz”, dlatego komplementarnym podejściem jest analiza TOWS „z zewnątrz do wewnątrz”. Synteza analizowanych czynników SWOT/TOWS, z uwzględnieniem ich znaczenia dla rozwoju Miasta, pozwoliła określić obecną pozycję Olsztyna oraz najbardziej oczekiwane pola działań.

Zgodnie z metodologią tworzenia analizy TOWS/SWOT dla każdego z ośmiu pytań zbudowano macierz, za pomocą której zbadano relacje pomiędzy poszczególnymi czterema grupami elementów analizy SWOT. Zmierzano do odpowiedzi na pytanie, które elementy

analizy SWOT w największym stopniu pozostają w zależności z pozostałymi. Pozwoliło to wskazać obszary, które – na wypadek interwencji strategicznej – przełożą się na poprawę możliwie dużej części pozostałych problemów Miasta.

Macierz SWOT/TOWS obrazuje następujące możliwości:

- ◆ **Przewaga związków silnych stron z szansami** – wskazuje możliwość koncentracji na najważniejszych atutach miasta i wspierania ich, ponieważ to od ich stanu zależy sytuacja w licznych obszarach w mieście, a także wykorzystanie pojawiających się w otoczeniu szans.
- ◆ **Przewaga związków mocnych stron z zagrożeniami** – w tym wypadku miasto powinno koncentrować się na takim wykorzystaniu swoich mocnych stron, by mogło wpływać lub możliwie łagodzić pojawiające się w otoczeniu zagrożenia.
- ◆ **Przewaga związków słabych stron z szansami** – wskazuje potrzebę koncentracji na słabościach, ale w kontekście szans. Likwidacja wewnętrznych barier rozwoju miasta może i powinna być wspierana przez korzystną sytuację w otoczeniu zewnętrznym.
- ◆ **Przewaga związków słabych stron z zagrożeniami** – obrazuje sytuację negatywnego sprzężenia tego, co dzieje się w otoczeniu miasta z jego największymi bolączkami. Oczekiwana powinna być koncentracja celów strategicznych właśnie na słabościach, jednak z głównym naciskiem na zapobieganie zagrożeniom. W analizie SWOT/TOWS Olsztyna właśnie w tym obszarze uzyskano najwyższe oceny związków.

Na podstawie uzyskanych wyników analizy SWOT/TOWS oraz oceny ważności poszczególnych elementów analizy SWOT uzyskano zestaw zagadnień, który stał się podstawą do formułowania celów strategicznych.

6. CELE STRATEGII

Strategia rozwoju Olsztyna operuje dwoma poziomami celów, tj. celami strategicznymi i celami operacyjnymi. Uszczegółowieniem celów operacyjnych są kierunki działań. Strategia nie określa konkretnych projektów, które są domeną dokumentów programowych i wykonawczych. Liczne działania, które będą wpływały na realizację Strategii, będą dopiero wyłaniane i adresowane do Regionalnego Programu Operacyjnego, jak i innych programów krajowych, które obecnie są jeszcze w fazie przygotowań. Ogólny charakter Strategii ma ułatwić Urzędowi Miasta i podmiotom zainteresowanym wykorzystaniem zewnętrznych środków publicznych skuteczne aplikowanie o fundusze na cele rozwojowe.

6.1. CELE STRATEGICZNE

Strategia rozwoju Olsztyna określa cztery cele strategiczne Miasta:

- A. Wzrost poziomu kapitału społecznego**
- B. Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego**
- C. Wzrost innowacyjności**
- D. Rozwój funkcji metropolitalnych.**

Cele te nawiązują zarówno do wizji rozwoju, wyników analizy SWOT, jak też odzwierciedlają zasady, jakimi kierowały się Zespół Strategiczny i grupy tematyczne.

Przyjęte cele są **współzależne**, co oznacza, że realizacja każdego z nich przyczynia się do osiągania również pozostałych celów (Rysunek 1). Pomimo to, logika realizacji wizji rozwojowej pozwala wskazać jeden cel, który ma charakter ściśle horyzontalny (w największym stopniu przenika pozostałe). Celem tym jest **rozwój funkcji metropolitalnych**. Znaczenie tego celu wynika z faktu, iż tylko dobrze rozwinięte funkcje metropolitalne, a w przyszłości przekształcenie Olsztyna w ośrodek o randze metropolii, dają szansę na skuteczne konkutowanie z innymi miastami w Polsce i Europie. Funkcje metropolitalne powinny z jednej strony być wspierane przez pozostałe trzy cele, z drugiej zaś ich rozwój przyczyni się do efektywniejszej realizacji zarówno celu A, B jak i C.

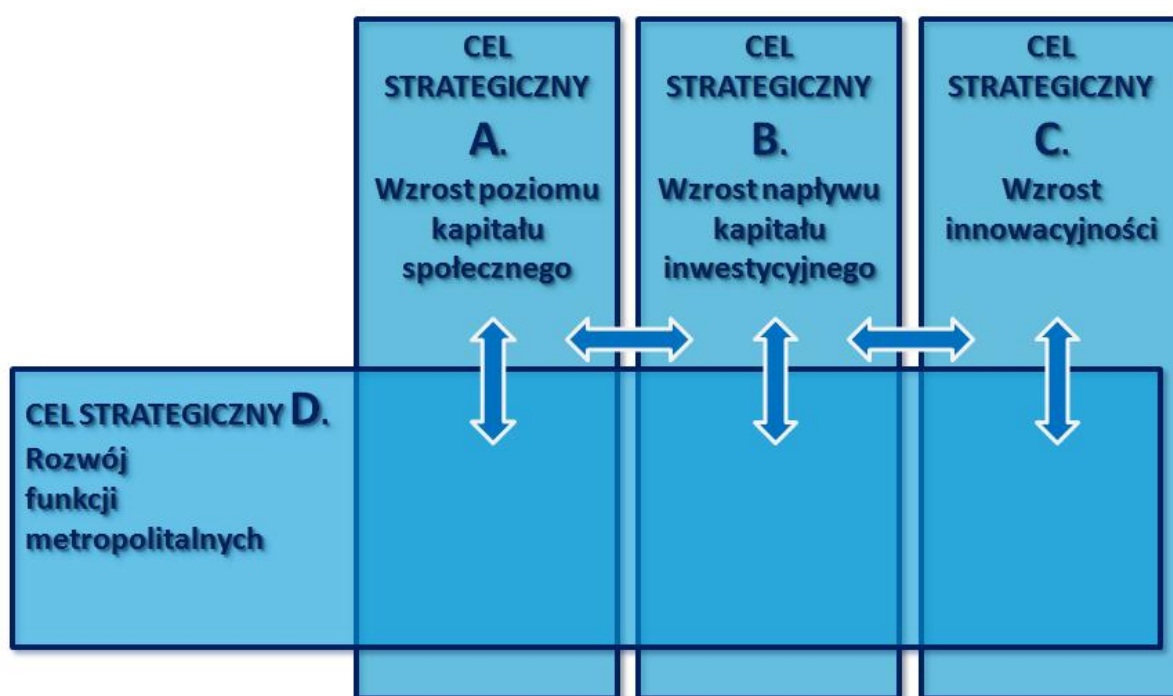
Trzy cele „wertikalne” odnoszą się do najważniejszych zagadnień związanych z funkcjonowaniem miasta przyszłości. Każde miasto tworzą ludzie i to człowiek coraz częściej stanowi oś dyskusji rozwojowej. Ważne są zarówno kwalifikacje (kapitał ludzki), jak i specyficzne cechy społeczne warunkujące umiejętność współpracy (kapitał społeczny). Dlatego zdecydowano się wyróżnić cel strategiczny A odnoszący się bezpośrednio do **wzrostu poziomu kapitału społecznego**.

Cel strategiczny B **wzrost napływu kapitału inwestycyjnego** odnosi się do problemów migracji ludzi i kapitału. Jeżeli Miasto chce utrzymać, a wręcz rozwijać swój potencjał ludno-

ściowy, musi stwarzać odpowiednie warunki dla prowadzenia działalności gospodarczej. Nowoczesne miejsca pracy w konkurencyjnych sektorach dają podstawę mieszkańcom do formułowania swoich planów życiowych właśnie z Olsztynem.

Cel operacyjny C, czyli **wzrost innowacyjności** wskazuje, jakim miastem powinien być Olsztyn w najbliższym czasie. Musi zacząć funkcjonować dobra współpraca w kręgu biznes – nauka – administracja – organizacje pozarządowe. Nie jest to tylko wymóg Unii Europejskiej – tego typu potrzebę wskazują przykłady miast, które odnoszą sukcesy rozwojowe. Jednym z powodów formułowania tego celu jest również postrzeganie innowacji i innowacyjności w szerokim kontekście, wychodzącym poza schemat innowacji technologicznych i patentów.

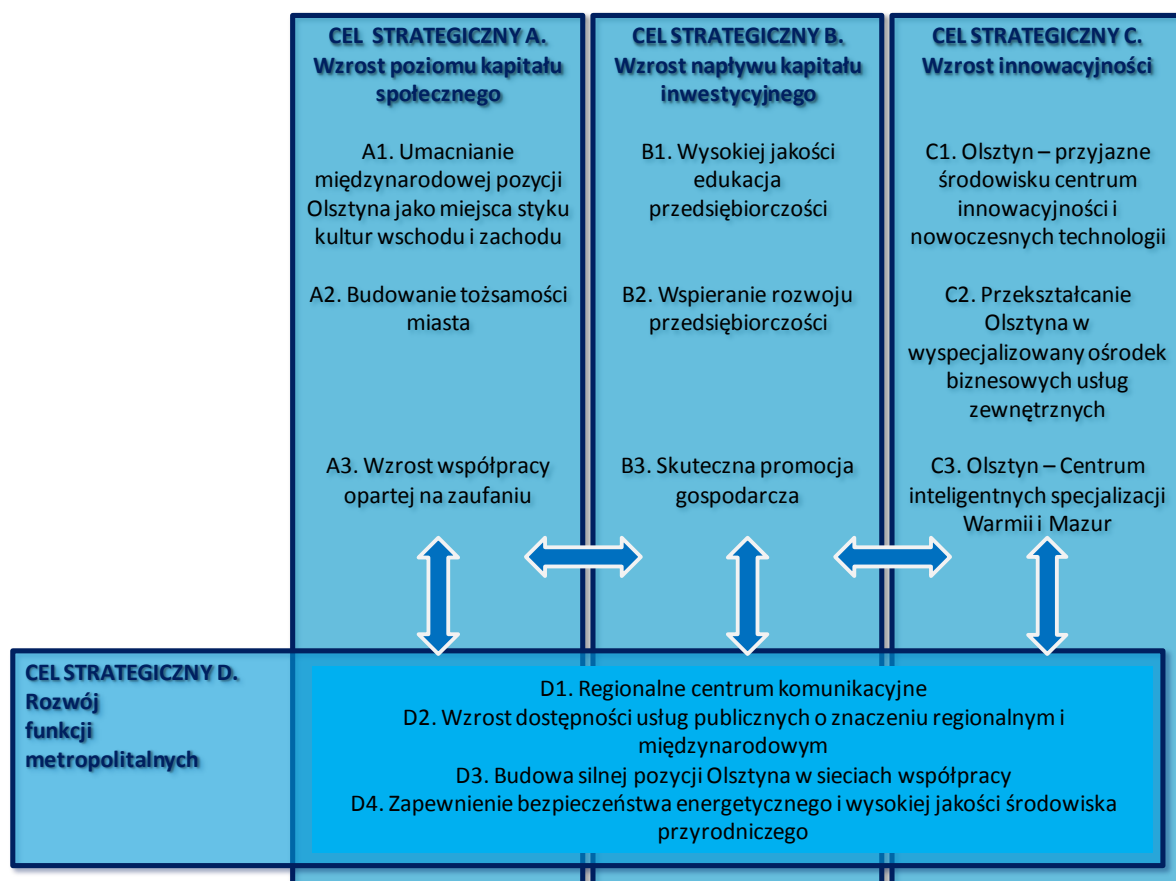
Rysunek 1. Struktura celów strategicznych



6.2. CELE OPERACYJNE

Każdy z celów strategicznych ma wskazane cele operacyjne (Rysunek 2). Koncentrują się one na najważniejszych zagadnieniach dotyczących realizacji danego celu strategicznego, stąd ich liczba jest niewielka. Wyróżniając cele operacyjne starano się – w miarę możliwości – unikać zadań związanych z bieżącą działalnością Urzędu Miasta.

Rysunek 2. Cele strategiczne i operacyjne



6.3. KIERUNKI DZIAŁAŃ W CELACH OPERACYJNYCH

Każdy z celów operacyjnych będzie realizowany przez określone w nim kierunki działań. Na ich podstawie będą przygotowywane i realizowane konkretne projekty.

6.3.1. CEL OPERACYJNY A1. UMACNIANIE MIĘDZYNARODOWEJ POZYCJI OLSZTYNA JAKO MIEJSCA STYKU KULTUR WSCHODU I ZACHODU

Cel operacyjny obejmuje międzynarodową aktywność podmiotów zlokalizowanych w mieście, której efekty w postaci nawiązyanych różnych form współpracy widać już dziś. Olsztyn musi wykorzystać swoją bogatą historię i współpracę z miastami partnerskimi w celu budowania bogatych relacji społecznych, umacniających wizerunek Olsztyna – otwartego i przyjaznego. Wszystkie działania w tym celu powinny przyczyniać się do budowania silnej pozycji Olsztyna (wśród ośrodków wojewódzkich) w sferze dialogu międzykulturowego.

Cel obejmuje następujące kierunki działań:

- ♦ **organizację międzynarodowych wydarzeń kulturalnych, sportowych i naukowych** – w ramach realizacji Strategii konieczne będzie silne umiędzynarodowienie najbardziej znanych imprez kulturalnych oraz podjęcie dyskusji ze środowiskami kultury oraz organizacji pozarządowych nad możliwością wykreowania dwóch-trzech imprez całkiem nowych, które z założenia będą miały charakter międzynarodowy. Podobne działanie będzie podjęte w zakresie imprez sportowych;
- ♦ **wspieranie inicjatyw organizacji pozarządowych nakierowanych na współpracę międzynarodową i wymianę doświadczeń oraz budowanie silnej pozycji Olsztyna w celu wykorzystania potencjałów rozwojowych Polski i Rosji** – władze samorządowe będą prowadziły otwartą na współpracę politykę rozwoju kontaktów międzynarodowych. W związku z tym bardzo istotne staną się kontakty z organizacjami pozarządowymi, które powinny być ważnym partnerem we wzmacnianiu pozycji międzynarodowej Miasta;
- ♦ **wspieranie międzynarodowej wymiany młodzieży** – w ramach tego kierunku działań wspierane będą inicjatywy różnych instytucji i organizacji, które pozwolą młodzieży Olsztyna nawiązywać kontakty międzynarodowe. W tym celu Miasto wykorzysta wszystkie swoje kontakty międzynarodowe, a także będzie wspierało aktywność instytucji miejskich;
- ♦ **budowanie pozycji Olsztyna jako okna dialogowego**, służącego lepszemu wykorzystaniu potencjałów rozwojowych Polski i Rosji oraz transferowi dokonań z obszaru kultury i gospodarki;
- ♦ **współpracę z miastami partnerskimi** – w zakresie tego działania będą organizowane i wspierane inicjatywy dążące do łączenia relacji społeczno-kulturowych z gospodarczymi. Olsztyn będzie liderem w zainicjowaniu kilku misji gospodarczych (w

Olsztynie i miastach partnerskich), które posłużą również budowaniu jego znaczenia kulturowego.

6.3.2. CEL OPERACYJNY A2. BUDOWANIE TOŻSAMOŚCI MIASTA

Miasto ma bardzo bogatą przeszłość sięgającą XIV wieku. Położone jest na Południowej Warmii. W latach powojennych stanowiło centrum województwa olsztyńskiego (przy zmienianych jego granicach), obecnie jest stolicą województwa warmińsko-mazurskiego. Z Olsztynem związanych było wiele znanych postaci historycznych. Również obecnie musi być miejscem, z którym utożsamiają się ważne osobistości życia gospodarczego, politycznego, kultury czy sportu. Opierając się na dobrze znanych związkach z Miastem Mikołaja Kopernika, a także kompozytora Feliksa Nowowiejskiego i architekta Ericha Mendelsohna można wskazać podstawę działań promujących zarówno naukę, kulturę, jak i samo Miasto.

W tym celu operacyjnym najważniejsze będą następujące kierunki działań:

- ♦ **inicjowanie, promocja i wspieranie kultury w celu rozwoju kapitału społecznego służącego integracji mieszkańców oraz podnoszenie wiedzy mieszkańców o historii i kulturze stolicy Warmii i Mazur** – ten kierunek działań powinien objąć m.in. wprowadzenie do szkół nauczania o historii regionu, ścisłą współpracę z instytucjami zajmującymi się historią i kulturą regionu, promocję lokalnych obyczajów, rozbudowę oferty kulturalnej Olsztyna;
- ♦ **intensyfikacja i integracja działań, których celem jest promocja Olsztyna jako miasta, z którym wiążą się losy wielu znanych postaci, oraz budowa wyrazistej marki Olsztyna, z uwzględnieniem jego specyfiki przyrodniczej, kulturowej i społecznej** – ten kierunek działań powinien objąć m.in. przygotowanie Strategii Marki Olsztyn, edukację kulturową, opracowanie i stałe redagowanie informacji o osobistościach, których losy związane są z Olsztynem, współpracę z ośrodkami i instytucjami zagranicznymi upamiętniającymi ważne osobistości w życiu Olsztyna (seminaria, wystawy, konkursy), promocję Olsztyna ukierunkowaną na kulturę i sferę społeczną, promocję Olsztyna w oparciu o jego historyczne położenie i spuściznę kulturową Warmii;
- ♦ **budowa społeczeństwa obywatelskiego poprzez wspieranie organizacji pozarządowych oraz rozwój partycypacji społecznej** – kierunek działań powinien wychodzić naprzeciw oczekiwaniom licznych instytucji i organizacji pozarządowych, a w jego ramach oczekuje się zwiększenia aktywności społecznej w zakresie uczestniczenia w imprezach integrujących środowisko mieszkańców Olsztyna (festiwale, konkursy, wydarzenia organizowane dla mieszkańców i turystów);
- ♦ **wspieranie działań w zakresie edukacji i polityki prorodzinnej** – kierunek działań powinien obejmować wspieranie inicjatyw tworzących program dużej rodziny.

6.3.3. CEL OPERACYJNY A3. WZROST WSPÓŁPRACY OPARTEJ NA ZAUFANIU

Wysokiej jakości kapitał społeczny kojarzony jest najczęściej z umiejętnością rozwiązywania problemów i podejmowania działań we współpracy z innymi. Współpraca oparta na zaufaniu jest ważna zarówno w wymiarze gospodarczym (np. klastry), jak i społecznym (np. na poziomie aktywności organizacji pozarządowych, ale także stosunków międzysąsiedzkich).

Kierunki działań przewidziane w tym celu, to:

- ◆ **wspieranie inicjatyw osiedlowych** – których celem będzie integracja społeczna, podniesienie aktywności mieszkańców (szczególnie osób młodych, w podeszłym wieku, a także niepełnosprawnych);
- ◆ **podnoszenie jakości przestrzeni publicznych jako miejsc służących integracji mieszkańców i sprzyjających rozwojowi społeczeństwa obywatelskiego** – wspierane będą inicjatywy w zakresie rewitalizacji tkanki miejskiej, z jednoczesnym wykorzystaniem walorów środowiskowych Olsztyna oraz modernizacja i budowa targowisk;
- ◆ **budowa społeczeństwa obywatelskiego poprzez wspieranie aktywności organizacji pozarządowych oraz rozwój partycypacji społecznej** – Urząd Miasta będzie wspierał działalność organizacji pozarządowych, ale także liderów i grup liderów lokalnych, ukierunkowaną na współpracę różnych środowisk oraz różnych partnerów (projekty sieciowe). W zasadzie wszystkie projekty realizowane w partnerstwach powinny przyczyniać się do wzrostu doświadczenia współpracy, a w efekcie do budowania kapitału zaufania. Jednocześnie rozwijana będzie idea partycypacji społecznej, zarówno w sferze zachęcania społeczności Olsztyna do aktywnego rozwiązywania problemów lokalnych, jak i rozwijania ich odpowiedzialności w postaci budżetu partycypacyjnego;
- ◆ **wspieranie samorządu gospodarczego** – szczególna uwaga będzie skierowana na wsparcie istniejących struktur samorządowych, jak i zachęty tworzenia nowych. Przedsiębiorcy olsztyńscy powinni być silnie reprezentowani (poprzez silny samorząd) w dyskusji o procesach i kierunkach rozwoju Olsztyna;
- ◆ **rozwój współpracy w ramach Olsztyńskiego Obszaru Aglomeracyjnego** – stowarzyszenie gmin aglomeracji Olsztyna będzie wciąż najważniejszym ośrodkiem wymiany doświadczeń, planowania procesów rozwojowych i budowania więzi współpracy na poziomie administracji samorządowej. Olsztyn, jak główny ośrodek, będzie pełnił aktywną rolę w koordynacji działań, a także inicjowaniu różnych form współpracy.

6.3.4. CEL OPERACYJNY B1. WYSOKIEJ JAKOŚCI EDUKACJA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Podstawą dobrze funkcjonującego biznesu jest wysokiej jakości kapitał ludzki. To jakość pracowników, ich wykształcenie, umiejętności oraz cechy osobowościowe sprawiają, że są konkurencyjni na rynku pracy, a także chcą rozwijać własne przedsiębiorstwa.

W szczególności podejmowane będą następujące kierunki działań:

- ♦ **wspieranie rozwoju programów edukacyjnych w przedszkolach, szkołach podstawowych, gimnazjach, szkołach ponadgimnazjalnych ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorczości i uwzględniających zasady zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska** – programy te powinny mieć za cel kształtowanie postaw proprzedsiębiorczych, a także budowanie więzi z regionem. Szczególnie ważne będą programy angażujące we współpracę środowiska przedsiębiorców;
- ♦ **wsparcie działań zmierzających do dopasowania szkół zawodowych do wymogów lokalnego rynku pracy** – Urząd Miasta będzie popierał i wspierał aktywność szkół, ale i środowisk przedsiębiorców, której efektem będzie stała wymiana doświadczeń oraz podejmowanie wspólnych kroków dla stworzenia jak najlepszych warunków dla młodzieży do startu w dorosłym życiu zawodowym;
- ♦ **stypendia prezydenta za najlepsze prace licencjackie, magisterskie i doktorskie o tematyce gospodarczej w Olsztynie** – Prezydent Olsztyna zorganizuje program stypendialny (ew. konkursowy) dla promocji gospodarczej Olsztyna, wspierane będą również inicjatywy o podobnym charakterze (patronaty), organizowane przez środowiska samorządu gospodarczego;
- ♦ **wspieranie nawiązywania kontaktów między biznesem a szkołami (praktyki, wykłady, staże)** – w ramach tego kierunku działań przewiduje się współpracę i współorganizację inicjatyw, które będą nawiązywały kontakty między studentami olsztyńskich szkół wyższych, uczniami szkół średnich, ludźmi nauki a lokalnymi przedsiębiorcami.

6.3.5. CEL OPERACYJNY B2. WSPIERANIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Rozwój przedsiębiorczości może być wspierany poprzez stosowanie kilku ważnych instrumentów, które są w gestii samorządu lokalnego. Należą do nich inwestycje infrastrukturalne, instrumenty podatkowe, jak i działania miękkie. Olsztyn potrzebuje wciąż aktywności w zakresie budowania dobrego klimatu dla przedsiębiorców. W tym celu rozwijane będą projekty (z różnych celów operacyjnych), które będą mogły być realizowane w formule partnerstwa publiczno-prywatnego.

Główne kierunki działań:

- ♦ **tworzenie i współtworzenie przestrzeni dla biznesu** – Olsztyn będzie dynamicznie rozwijał infrastrukturę w obszarach działających i planowanych stref gospodarczych, a także rozwijał tematyczne inkubatory przedsiębiorczości (w pierwszej kolejności na obszarach przekształconego lub zdegradowanego środowiska przyrodniczego). Kontynuowane będą prace w celu utworzenia Olsztyńskiego Parku Przemysłowego;
- ♦ **utrzymywania stałego i przejrzystego systemu ulg podatkowych** – Olsztyn będzie utrzymywał przejrzysty system zachęt podatkowych dla przedsiębiorców, którego celem będzie złagodzenie trudniejszych, w porównaniu z konkurencją, warunków prowadzenia działalności gospodarczej w oddaleniu od głównych centrów gospodarczych;
- ♦ **intensyfikacja współpracy z radą biznesu** – Urząd Miasta w szczególności będzie aktywizował i moderował dyskusję z dwiema grupami tematycznymi składającymi się z przedstawicieli dużych firm oraz przedstawicieli klastrów i sektora MSP. Celem współpracy będzie lepsze zrozumienie środowisk biznesowych i administracji, a także tworzenie lepszych warunków prowadzenia działalności gospodarczej w mieście;
- ♦ **wspieranie proeksportowej i sieciowej działalności mikroprzedsiębiorstw** – w miarę możliwości samorząd lokalny będzie wspierał aktywność proeksportową i sieciową małych firm wykorzystując w tym celu m.in. współpracę z miastami partnerskimi i inne kontakty międzynarodowe Olsztyna. Opracowany zostanie program przygotowania i wsparcia aktywności międzynarodowej firm poprzez współpracę z administracją lokalną (misje gospodarcze, targi biznesowe);
- ♦ **wspieranie rozwoju idei „społecznej odpowiedzialności biznesu” wśród olsztyńskich przedsiębiorców** – rozwijające się przedsiębiorstwa, wykorzystujące różne formy wsparcia ze strony władz lokalnych, powinny z troską podchodzić do kwestii społecznych. W ramach tego kierunku działań podejmowane będą inicjatywy służące nawiązywaniu kontaktów między biznesem i organizacjami społecznymi, w których Urząd Miasta będzie mógł być partnerem;
- ♦ **spójna i przejrzysta polityka inwestycyjna Miasta** – ten kierunek obejmuje politykę informacyjno-promocyjną Urzędu Miasta, skierowaną do mieszkańców i przedsiębiorców.

6.3.6. CEL OPERACYJNY B3. SKUTECZNA PROMOCJA GOSPODARCZA

Olsztyn wymaga wysokiej aktywności promocyjnej ukierunkowanej na cele, jakimi powinny być: wzrost liczby mieszkańców (migracje wewnątrz wojewódzkie i zewnętrzne), wzrost inwestycji zewnętrznych (kapitał krajowy i zagraniczny) oraz wzrost liczby turystów.

Ze względu na swoje położenie oraz relacje gospodarcze promocja biznesowa, turystyczna i społeczna powinna być ukierunkowana na rynek rosyjski (Obwód Kaliningradzki FR), Trójmiasto, Warszawę, a także wewnętrzny rynek regionalny (w szczególności jakość życia i kooperacja biznesowa). Promocja gospodarcza będzie wykorzystywać miejscowe, indywidualne i niespotykane nigdzie indziej zasoby środowiskowe. Pozwoli to na prowadzenie aktywnej polityki kierunkowego pozyskiwania kapitału zewnętrznego.

W ramach tego celu przewidywane są następujące kierunki działań:

- ◆ **promocja gospodarcza (w tym turystyczna) na rynkach krajowych i zagranicznych** – Urząd Miasta będzie kontynuował i rozwijał działalność promocyjną (m.in. poprzez szerokie zastosowanie technologii komunikacyjno-informacyjnych), koncentrując swoją uwagę na instrumentach promocji, wykorzystujących bezpośrednie kontakty z potencjalnymi inwestorami czy operatorami turystycznymi. Miasto będzie organizowało i współorganizowało misje gospodarcze, uczestniczyło w istotnych targach inwestycyjnych, a także wspierało uczestniczenie podmiotów z Olsztyna w tego typu przedsięwzięciach. Istotną częścią tego kierunku działań będzie współpraca ze środowiskiem samorządu gospodarczego;
- ◆ **rozwój współpracy z Regionalnym Centrum Obsługi Inwestora oraz Regionalnym Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera**, a także innymi instytucjami mogącymi przyczynić się do większego zainteresowania Olsztynem – Miasto nawiąże stałe kontakty z najważniejszymi instytucjami promującymi biznes województwa warmińsko-mazurskiego, których celem będzie jak najlepsza informacja o możliwościach inwestycyjnych w mieście, ale także wykorzystanie potencjału gospodarczego i edukacyjnego dla poszerzenia możliwości inwestycyjnych w całym województwie. W ramach tego kierunku będą realizowane działania rozszerzające kontakty Olsztyna z instytucjami rządowymi (np. PAliIZ).
- ◆ **aktualizacja strategii promocji Olsztyna** – aktualizowany dokument powinien kłaść duży nacisk na promocję gospodarczą Miasta, a także przyczyni się do budowy trwałej marki Miasta.

6.3.7. CEL OPERACYJNY C1. OLSZTYN – PRZYJAZNE ŚRODOWISKU CENTRUM INNOWACYJNOŚCI I NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII

Warunki środowiska przyrodniczego stwarzają możliwości rozwoju tych sektorów gospodarki, które charakteryzują się innowacyjnością ogólną, a w szczególności wdrażają rozwiązania przyjazne środowisku. Olsztyn już dziś jest ośrodkiem wiodącym w zakresie innowacyjności w województwie. Jednak istotna jest jego pozycja względem innych miast wojewódzkich. Dlatego konieczne będzie maksymalne wykorzystanie: potencjału Olsztyńskiego Parku Naukowo-Technologicznego, potencjału innowacyjnego instytucji naukowo-badawczych i uczelni wyższych, w tym Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego i Instytutu Rozrodu Zwierząt i Badań Żywności PAN, a także podejście „proinnowacyjne” w realizacji inwestycji ze środków publicznych. Samorząd lokalny jest ważnym czynnikiem popytowym, dlatego wymaganie najwyższej jakości i stosowania nowoczesnych technologii przy zamówieniach publicznych może przełożyć się na zmianę gospodarczą. Olsztyn będzie również stosował nowoczesne rozwiązania technologiczne i innowacje w realizacji działań bieżących (technologie „zielone”, wykorzystywanie energii słonecznej).

W ramach celu operacyjnego przewiduje się następujące kierunki działań:

- ♦ **rozwój współpracy na linii biznes – nauka – administracja** – ten kierunek działań obejmuje m.in. powołanie Rady Innowacyjności przy Prezydencie Olsztyna. Rada będzie, obok Rady Przedsiębiorczości, drugim forum wymiany doświadczeń, opinii i rozwiązywania problemów dotyczących podmioty działające w sferze nauki i innowacji. Kierunek działań zakłada również rozwój współpracy Urzędu Miasta z instytucjami naukowo-badawczymi działającymi w Olsztynie, a także wspieranie inicjatyw promujących technologie wytworzone lub współtworzone przez podmioty z Olsztyna;
- ♦ **rozwój Olsztyńskiego Parku Naukowo-Technologicznego** – ambicją Olsztyna jest zbudowanie silnej pozycji Parku Naukowo-Technologicznego, który będzie wykorzystywał potencjał i wspierał rozwój inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur. OPN-T będzie ośrodkiem pobudzania innowacyjności, ale również akceleratorem współpracy osób, instytucji naukowych i przedsiębiorstw na rzecz rozwoju innowacyjności Olsztyna.

6.3.8. CEL OPERACYJNY C2. PRZEKSZTAŁCANIE OLSZTYNA W WYSPECJALIZOWANY OŚRODEK BIZNESOWYCH USŁUG ZEWNĘTRZNYCH

Olsztyn, w obliczu peryferyjnego położenia wobec największych metropolii będących ważnymi rynkami zbytu może i powinien rozwijać te sfery działalności gospodarczej, dla których dystans i bezpośredni kontakt z klientem ma mniejsze znaczenie. Do takich działalności należą świadczone drogą internetową (ale nie tylko) usługi zewnętrzne (ang. *outsourcing*). Składają się one z trzech rodzajów usług: procesowych, wiedzy oraz centrów usług wspólnych. Wszystkie mogą i powinny wykorzystywać nowoczesne technologie informacyjne, natomiast potencjał Miasta pozwala mu pretendować do miana centrum w wybranych wyspecjalizowanych obszarach (bazując na potencjale uczelni wyższych oraz szkół zawodowych).

W ramach tego celu przewiduje się następujące kierunki działań:

- ♦ **opracowanie programu rozwoju usług zewnętrznych** – program zostanie opracowany w oparciu o współpracę Urzędu Miasta ze środowiskiem biznesowym, przedstawicielami świata nauki i organizacji pozarządowych. Jego zadaniem będzie określenie celów i zadań dla każdej grupy instytucjonalnej, ustalenie zasad realizacji przedsięwzięć wspólnych oraz monitoringu postępów;
- ♦ **promocja Olsztyna jako ośrodka z możliwościami rozwoju usług zewnętrznych** – kierunek działań będzie częścią szerszej promocji Miasta. W jego zakresie mieści się wsparcie, współorganizacja i organizacja imprez tematycznych związanych z usługami zewnętrznymi, jak i wkomponowanie tego typu usług we wszelkie działania promocyjne Olsztyna.

6.3.9. CEL OPERACYJNY C3. OLSZTYN – CENTRUM INTELIGENTNYCH SPECJALIZACJI WARMII I MAZUR

Inteligentne specjalizacje województwa warmińsko-mazurskiego będą wspierane przez firmy i instytucje zlokalizowane w Olsztynie (ekonomia wody; żywność wysokiej jakości; drewno i meblarstwo). Miasto jest naturalnym centrum dla tak zdefiniowanych obszarów, ponieważ głównie w Olsztynie działają jednostki naukowe, których współpraca z biznesem jest istotą inteligentnych specjalizacji. Urząd Miasta będzie aktywnie wspierał proces budowania konkurencyjności Miasta i regionu w tym zakresie.

Przewidywane są następujące kierunki działań:

- ◆ **utworzenie forum inteligentnych specjalizacji** – Urząd Miasta będzie dążył do wytworzenia klimatu współpracy, wymiany doświadczeń i zdobywania wiedzy środowisk administracji, biznesu, nauki, edukacji, organizacji pozarządowych. Olsztyn włączy się również w toczącą się w całej UE dyskusję na temat inteligentnych specjalizacji;
- ◆ **wspieranie inicjatyw służących nawiązywaniu współpracy między podmiotami zaliczanymi do inteligentnych specjalizacji** – Urząd Miasta, w miarę możliwości, będzie wspierał wszystkie starania podmiotów gospodarczych i naukowych w budowaniu wartościowych sieci współpracy, realizacji projektów finansowanych ze środków UE;
- ◆ **promocja inteligentnych specjalizacji** – kierunek działań będzie miał podobny charakter jak opisana wcześniej promocja usług zewnętrznych.

6.3.10. CEL OPERACYJNY D1. REGIONALNE CENTRUM KOMUNIKACYJNE

Każdy ośrodek metropolitalny powinien charakteryzować się bardzo dobrymi połączeniami komunikacyjnymi, umożliwiającymi i ułatwiającymi relacje międzynarodowe, ponieważ to one świadczą o funkcjach metropolitalnych. Dlatego Olsztyn musi być jak najszybciej włączony w szybkie połączenia drogowe oraz kolejowe kraju jak i Europy. Bardzo istotnym, jeśli nie najważniejszym, elementem systemu komunikacyjnego są połączenia lotnicze. Międzynarodowy biznes, świat nauki, kultury i sportu wymaga sprawnego systemu komunikacyjnego.

Urząd Miasta nie jest ośrodkiem decyzyjnym w zakresie rozwoju tego rodzaju infrastruktury, ale będzie podejmował działania zmierzające do realizacji zadań, które w możliwie najszybszym tempie „otworzą” Olsztyn na relacje międzynarodowe.

W ramach tego celu podejmowane będą następujące kierunki działań:

- ♦ **współpraca z Urzędem Marszałkowskim województwa warmińsko-mazurskiego w temacie wzrostu dostępności komunikacyjnej stolicy regionu** – w szczególności w zakresie powiązań z Warszawą, Gdańskiem oraz Obwodem Kaliningradzkim, połączeń komunikacyjnych z lotniskiem regionalnym oraz rozwoju koncepcji lotniska biznesowego w pobliżu Olsztyna (Wilkowo w gm. Olsztynek). Istotna będzie również współpraca w zakresie przebudowy drogi krajowej DK 16 w sieci TEN-T, w tym obwodnicy Olsztyna;
- ♦ **inicjowanie i realizacja projektów poprawiających komunikację w ramach aglomeracji olsztyńskiej** – kierunek działań będzie związany m.in. z realizacją potrzebnych inwestycji w ramach Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Olsztyna (połączenia drogowe z obwodnicą Miasta). Pozytywne oddziaływania Olsztyna na jego otoczenie, a także wykorzystanie walorów otoczenia wymagać będzie rozwoju sprawnego systemu komunikacji, zarówno wewnątrz Miasta, jak i w relacjach z gminami Olsztyńskiego Obszaru Aglomeracyjnego;
- ♦ **inicjowanie i realizacja projektów przyjaznych komunikacyjnie mieszkańcom Olsztyna** – kierunek działania związany będzie z realizacją inwestycji nakierowanych na uspokajanie ruchu samochodowego w śródmieściu, poprawę jakości transportu zbiorowego, ruchu rowerowego i pieszego, rozwój systemu parkowania.

6.3.11. CEL OPERACYJNY D2. WZROST DOSTĘPNOŚCI USŁUG PUBLICZNYCH O ZNACZENIU REGIONALNYM I MIĘDZYNARODOWYM

Ośrodek regionalny pełni szczególne funkcje administracyjne – tu zlokalizowane są Urząd Marszałkowski i Urząd Wojewódzki, a także inne liczne biura i siedziby instytucji publicznych. Silne funkcje administracyjne powinny wspierać rozwój pozostałych funkcji metropolitalnych. W szczególności Olsztyn powinien wzmacniać funkcje gospodarcze (siedziby najważniejszych firm i instytucji otoczenia biznesu w regionie), funkcje edukacyjne i naukowe (uczelnie wyższe i instytucje naukowo-badawcze o znaczeniu ponadregionalnym i międzynarodowym), funkcje kulturowe (integrujące region, ale z silnym akcentem międzynarodowym, rozwój przemysłów kreatywnych), a także funkcje medyczne (takie, których nie są w stanie pełnić inne ośrodki w regionie i mogą konkurować o klientów zagranicznych).

W ramach celu przewiduje się następujące kierunki działań w ramach różnych funkcji:

- ◆ **rozwój funkcji administracyjnych** – w tym kierunku mieszczą się wszelkie działania służące poprawie klimatu współpracy międzyinstytucjonalnej instytucji publicznych w mieście, w szczególności otwierające Olsztyn na relacje międzynarodowe;
- ◆ **rozwój funkcji gospodarczych** – dbanie o tworzenie nowoczesnych przestrzeni biurowych i biznesowych oraz dogodne połączenia komunikacyjne i wysokiej jakości kształcenie odpowiadające potrzebom rynków. Olsztyn powinien również starać się o wzrost znaczenia jako miejsca spotkań biznesowych (kongresy, targi);
- ◆ **rozwój funkcji edukacyjnych** – Urząd Miasta będzie rozwijał współpracę ze szkołami wyższymi i instytucjami naukowo-badawczymi, ale również podejmowane będą inicjatywy promocji Olsztyna jako ośrodka akademickiego i naukowego o coraz większym znaczeniu międzynarodowym;
- ◆ **rozwój funkcji kulturowych** – Urząd Miasta będzie wspierał wszelkie ponadregionalne inicjatywy kształtujące pozytywny obraz Olsztyna na zewnątrz, ale również przyciągające twórców zagranicznych do Olsztyna. Wspierane będą również działania na rzecz rozwoju silnych przemysłów kreatywnych;
- ◆ **rozwój funkcji medycznych** – kierunek obejmuje wsparcie inicjatyw i działań unowocześniających aparaturę medyczną, kształtujących specjalizację Olsztyna w zakresie różnych dla usług starzejącego się społeczeństwa.

6.3.12. CEL OPERACYJNY D3. BUDOWA SILNEJ POZYCJI OLSZTYNA W SIECIACH WSPÓŁPRACY

Międzynarodowa aktywność Urzędu Miasta, jak i różnych organizacji społecznych oraz biznesu powinna opierać się na obecności w wartościowych sieciach współpracy tworzonych przez podmioty z różnych państw. Olsztyn już obecnie uczestniczy w licznych sieciach tego typu. Jednak najbliższe lata będą wymagały znaczącej aktywizacji w tym zakresie i podejmowania wspólnych działań ze środowiskiem lokalnym.

Główne kierunki działań:

- ◆ **model Miasta uczącego się w oparciu o współpracę krajową i międzynarodową** – Urząd Miasta zwiększy aktywność zarówno na różnych forach, jak i w sieciach współpracy skupiających miasta, których celem będzie promocja dobrych praktyk polityki rozwoju, rozwiązywanie problemów miejskich. Kierunek ten będzie się wiązał z wykształceniem modelu Miasta uczącego się, w którym zewnętrzna wiedza i doświadczenia będą dyskutowane w Olsztynie ze wszystkimi zainteresowanymi instytucjami i organizacjami w celu wypracowania jak najlepszych rozwiązań dla Miasta;
- ◆ **wspieranie współpracy międzynarodowej szkół, uczelni i instytucji naukowo-badawczych funkcjonujących w Olsztynie, jak i instytucji kultury, organizacji pozarządowych czy klubów sportowych** – Urząd Miasta będzie wspierał inicjatywy, a także sam podejmował działania umożliwiające rozwój kontaktów międzynarodowych instytucji i organizacji działających w Olsztynie;
- ◆ **nadanie dotychczasowym działaniom Olsztyńskiego Obszaru Aglomeracyjnego wymiaru międzynarodowego** – gminy skupione w Olsztyńskim Obszarze Aglomeracyjnym będą jednym z głównych beneficjentów zwiększonej międzynarodowej aktywności Miasta, jednak w ramach współpracy powinno dojść do wspólnego wykorzystywania aktywności międzynarodowej poszczególnych gmin dla wspólnego dobra, jakim jest rozwój Olsztyna i jego otoczenia.

6.3.13. CEL OPERACYJNY D4. ZAPEWNIENIE BEZPIECZEŃSTWA ENERGETYCZNEGO I WYSOKIEJ JAKOŚCI ŚRODOWISKA PRZYRODNICZEGO

Olsztyn, jako rozwijająca się aglomeracja, powinien dbać o zagadnienia, która w licznych rozwiniętych metropoliach znajdują się w sferze problemów. Do zagadnień tych można zaliczyć bezpieczeństwo energetyczne, zagospodarowanie odpadów oraz jakość środowiska przyrodniczego. Praktycznie każdy z tych elementów jest istotny z punktu widzenia mieszkańców, ale także i przedsiębiorców. W szczególności wysokiej jakości środowisko przyrodnicze zaliczane jest do grona najważniejszych czynników lokalizacji nowoczesnego biznesu. Dlatego w polu zainteresowania polityki lokalnej będą znajdowały się kwestie wykorzystania nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań technologicznych w kontekście energetyki, zagospodarowania odpadów oraz ochrony środowiska przyrodniczego.

W ramach celu przewidywane są następujące kierunki działań:

- ◆ **inwestycje infrastrukturalne w zakresie energetyki i zagospodarowania odpadów** – Urząd Miasta będzie wspierał i realizował inwestycje w zakresie nowoczesnej (efektywnej i przyjaznej środowisku) infrastruktury technicznej, w tym elektrociepłowni, działania służące wykorzystywaniu energetycznemu odpadów, a także wykorzystaniu ekologicznych źródeł energii. Prowadzone będą również działania związane z zagospodarowaniem odpadów komunalnych i innych niż komunalne (np. azbest);
- ◆ **działania w zakresie ochrony środowiska** – w tym kierunku przewiduje się wspieranie i inicjowanie działań, które będą służyły ochronie i poprawie stanu środowiska przyrodniczego w granicach miasta i jego otoczeniu. Istotne są działania dotyczące jakości powietrza (głównie ograniczenie zanieczyszczenia niską emisją, w tym benzopirenem), wód, a także zmniejszające natężenie hałasu. Odmienny rodzaj działań, przewidziany w tym kierunku, związany jest z edukacją ekologiczną.

7. POTENCJAŁ FINANSOWY REALIZACJI STRATEGII

Realizacja Strategii będzie finansowana z różnych źródeł, z których najważniejsze to:

1. środki własne budżetu Miasta Olsztyna,
2. środki pochodzące z dotacji celowych będących w dyspozycji odpowiednich Ministrów,
3. środki budżetu Unii Europejskiej (Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Europejski Fundusz Społeczny, Fundusz Spójności),
4. inne środki pochodzące ze źródeł zagranicznych, np. Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Norweski Mechanizm Finansowy, Europejski Instrument Sąsiedztwa i Partnerstwa,
5. środki funduszy celowych, w tym np. Narodowego i Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej,
6. inne środki finansowe, w tym zwłaszcza środki osób fizycznych i osób prawnych.

Źródłem finansowania działań strategicznych Miasta Olsztyna będą przede wszystkim środki publiczne. W przyszłej perspektywie będzie następował wzrost realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych w formule partnerstwa publiczno-prywatnego, jednak dziś trudno szacować, jaka będzie to wielkość środków.

8. MONITORING STRATEGII

Realizacja Strategii wymaga stałego jej monitorowania. System monitorowania przewiduje następujące podmioty zaangażowane w proces:

- ◆ Komitet Monitorujący – ciało doradcze, opiniotwórcze, społeczne powołane przez Prezydenta Miasta składające się z wybranych przedstawicieli:
 - Rady Miasta
 - uczelni wyższych i instytucji naukowo-badawczych
 - organizacji skupiających przedsiębiorców i samorządu gospodarczego
 - organizacji zrzeszających organizacje pozarządowe
 - rad osiedlowych,
- ◆ Prezydent Miasta – będzie przyjmował Raporty z realizacji Strategii rozwoju Olsztyna, a następnie poddawał je pod dyskusję Komitetowi Monitorującemu i Radzie Miasta,
- ◆ Wydział Rozwoju Miasta – którego zadaniem będzie przygotowanie Raportów z realizacji Strategii przedkładanych do opinii i dyskusji Komitetowi Monitorującemu,
- ◆ Rada Miasta – będzie przyjmowała do wiadomości Raporty oraz formułowała sugestie i zalecenia dotyczące realizacji Strategii w roku, w którym składane jest sprawozdanie (dotyczące roku poprzedniego).

Zakłada się następujący tok prac nad Raportami z realizacji Strategii rozwoju Olsztyna:

- ◆ **do końca marca** – przygotowanie zestawień dotyczących podejmowanych w mieście inicjatywach związanych z realizacją Strategii, zarówno w ramach Urzędu Miasta i jego jednostek organizacyjnych, jak i instytucji, z którymi Urząd Miasta współpracował w ramach realizacji Strategii,
- ◆ **do końca kwietnia** opracowanie wstępnej wersji Raportu i przedłożenie go Prezydentowi,
- ◆ **do końca maja** – posiedzenie Komitetu Monitorującego i zebranie uwag,
- ◆ **do końca czerwca** – przedstawienie Raportu Radzie Miasta i zebranie uwag,
- ◆ **do połowy lipca** rozesłanie Raportu oraz zestawienie uwag i zaleceń do realizacji Strategii wszystkim podmiotom zaangażowanym w działania związane ze Strategią.

Monitoring Strategii będzie oparty o sprawozdania poszczególnych jednostek Urzędu Miasta oraz analizę, ocenę i wnioski na temat wartości **wskaźników kontekstowych**. Są to wskaźniki określone na poziomie celów operacyjnych. Wskaźniki te bazują głównie na statystyce publicznej i obrazują ogólną sytuację w Mieście, zależną w pewnym stopniu od realizacji Strategii, jednak nie tylko. Wskaźniki kontekstowe umożliwiają porównywanie z innymi jednostkami.

Przyjmuje się następującą listę wskaźników kontekstowych:

Cele strategiczne/wskaźniki kontekstowe odpowiadające celom operacyjnym	Miara	Wartość 2012	Wartość 2020
Cel strategiczny A. Wzrost poziomu kapitału społecznego			
A1. Liczba turystów korzystających z noclegów na 1 miejsce noclegowe	Liczba		
A2. Liczba osób korzystających z imprez na 1000 mieszkańców	Liczba		
A3. Liczba organizacji pozarządowych na 1000 mieszkańców	Liczba		
Cel strategiczny B. Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego			
B1. Liczba pracujących na 1000 mieszkańców	Liczba		
B2. Liczba podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców	Liczba		
B3. Liczba inwestorów zagranicznych na 1000 mieszkańców	Liczba		
Cel strategiczny C. Wzrost innowacyjności			
C1. Liczba firm zaliczanych do sektora wysokich i średniowysokich technologii na 1000 mieszkańców	Liczba		
C2. Liczba pracujących w sektorze usług zewnętrznych na 1000 pracujących	Liczba		
C3. Liczba podmiotów zaliczanych do inteligentnych specjalizacji na 1000 mieszkańców	Liczba		
Cel strategiczny D. Rozwój funkcji metropolitalnych			
D1. Dostępność drogowa Olsztyna do Warszawy, Elbląga i Ełku	Godziny		
D2. Liczba turystów zagranicznych korzystających z noclegów na 1000 mieszkańców	Liczba		
D3. Środki z UE pozyskane na współpracę i kontakty międzynarodowe na 1 mieszkańca	Złotych		
D4. Wydatki majątkowe ogółem na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska na 1 mieszkańca (z budżetu Miasta)	Złotych		

Uwaga: wartości bazowe i docelowe zostaną uzupełnione po opublikowaniu przez GUS danych za 2012 rok.

Każdy ze wskaźników odpowiada konkretnemu celowi operacyjnemu:

- ♦ **liczba turystów korzystających z noclegów na 1 miejsce noclegowe** – wskaźnik odnosi się do celu operacyjnego A1. Wzrost znaczenia Olsztyna na arenie międzynarodowej powinien przełożyć się na wzrost aktywności obcokrajowców w mieście, w tym korzystających z noclegów;
- ♦ **liczba osób korzystających z imprez na 1 000 mieszkańców** – w celu A2 istotnym zagadnieniem jest partycypacja społeczna. W szerokim kontekście można ją również mierzyć aktywnością mieszkańców w imprezach organizowanych w Olsztynie;
- ♦ **liczba organizacji pozarządowych na 1 000 mieszkańców** – cel A3 odnosi się generalnie do współpracy, ale wszystkie doświadczenia pokazują, że większa liczba różnych instytucji właśnie tej współpracy służy;
- ♦ **liczba pracujących na 1 000 mieszkańców** – wskaźnik obrazujący końcowe efekty, jakich można spodziewać się po realizacji celu B1 (wysokiej jakości edukacja przedsiębiorczości);
- ♦ **liczba podmiotów gospodarczych na 1 000 mieszkańców** – wskaźnik odnoszący się do celu B2, którego istotą jest wspieranie rozwoju przedsiębiorczości;
- ♦ **liczba inwestorów zagranicznych na 1 000 mieszkańców** – cel B3 dotyczy promocji gospodarczej, dlatego należy oczekiwać, że działania w nim przewidziane wpłyną pozytywnie na aktywność inwestorów zagranicznych w mieście;
- ♦ **liczba firm zaliczanych do sektora wysokich i średniowysokich technologii na 1 000 mieszkańców** – wskaźnik szeroko obrazujący efekty działań w celu C1;

- ♦ **liczba pracujących w sektorze usług zewnętrznych na 1 000 pracujących** – cel C2 dotyczy generalnie usług zewnętrznych. Efektem rozwoju tej działalności powinien być wzrost liczby pracujących w tym sektorze. Wskaźnik będzie obliczany we współpracy z Urzędem Statystycznym w Olsztynie;
- ♦ **liczba podmiotów zaliczanych do inteligentnych specjalizacji na 1 000 mieszkańców** – wskaźnik obrazujący w dużej mierze efekty realizacji działań w celu C3. Jego konstrukcja będzie opracowana po przyjęciu przez Urząd Marszałkowski zasad monitorowania inteligentnych specjalizacji w województwie warmińsko-mazurskim (w celu jednolitej metodyki badania);
- ♦ **dostępność drogowa Olsztyna do Warszawy, Elbląga i Ełku** – w celu D1 poruszone są zagadnienia różnych dostępności, jednak w latach 2014-2020 najważniejsza będzie poprawa w zakresie dostępności drogowej;
- ♦ **liczba turystów zagranicznych korzystających z noclegów na 1 000 mieszkańców** – cel D2 dotyczy rozwoju usług publicznych o znaczeniu regionalnym i międzynarodowym, dlatego można oczekiwać, że efekty działań w tym celu przełożą się również na aktywność obcokrajowców w Mieście;
- ♦ **środki z UE pozyskane na współpracę i kontakty międzynarodowe na 1 mieszkańca** – zgodnie z celem D3 Olsztyn będzie budował silniejszą pozycję w sieciach współpracy, dlatego w szerszym kontekście należy spodziewać się większego wykorzystywania środków m.in. z UE przeznaczonych na współpracę;
- ♦ **wydatki majątkowe ogółem na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska na 1 mieszkańca (z budżetu Miasta)** – cel D4 dotyczy ochrony środowiska i w tym przypadku istotne będą nakłady majątkowe pochodzące z budżetu Olsztyna na cele związane z tym zagadnieniem.

W ramach realizacji monitoringu Strategii Wydział Rozwoju Miasta będzie koordynował prace nad przygotowaniem listy wskaźników szczegółowych wynikających z realizacji projektów w poszczególnych działaniach, prowadzonych przez Urząd Miasta. Wskaźniki te będą służyły ocenie rzeczowej podejmowanych działań i będą stanowiły podstawę do pogłębionej analizy działań Urzędu Miasta w Raportach z realizacji Strategii.

9. ZAŁOŻENIA REALIZACJI STRATEGII

Realizacja Strategii zakłada liczne działania po stronie Urzędu Miasta, ale kluczowa będzie współpraca z szeroko rozumianym „otoczeniem wewnętrznym”. Ponadto do rozwoju Miasta przyczyniają się podmioty gospodarcze, które nie muszą być ani beneficjentem, ani zaangażowane w realizację Strategii.

Założenia realizacji Strategii przewidują następujące płaszczyzny:

1. **Płaszczyzna instytucjonalna** – obejmuje zbiór podmiotów zaangażowanych w realizację Strategii lub zapraszanych do współpracy. Zbiór ten tworzą:
 - ◆ Urząd Miasta i jego jednostki organizacyjne,
 - ◆ Urząd Marszałkowski i Starostwo Powiatowe, a także urzędy gminne OOA oraz Urząd Wojewódzki i przedstawicielstwa instytucji rządowych i krajowych w mieście,
 - ◆ organizacje pozarządowe i instytucje działające w Olsztynie;
2. **Płaszczyzna zasad wdrażania dokumentu** – Strategia będzie wdrażana przy zachowaniu następujących zasad:
 - ◆ zasada zarządzania strategicznego – oznacza, że Strategia będzie dokumentem „żywym”, wykorzystywanym do programowania wszelkich działań administracji Miasta. Zasada oznacza również, że będzie to dokument monitorowany, a wnioski z monitoringu będą poddawane pod dyskusję Prezydenta i Rady Miasta,
 - ◆ zasada transparentności – wszystkie działania związane ze Strategią będą udostępniane zainteresowanym podmiotom i jednostkom na bieżąco prowadzonej stronie internetowej Urzędu Miasta Olsztyna,
 - ◆ zasada partycypacji – wprowadzie to Urząd Miasta i lokalne władze biorą na siebie odpowiedzialność za wdrożenie Strategii, to celowe i wręcz konieczne będzie budowanie korzystnego klimatu współpracy nad poszczególnymi kierunkami działań. Urząd Miasta do takiej współpracy będzie zachęcał;
3. **Płaszczyzna źródeł finansowania** – wskazuje główne źródła finansowania Strategii, którymi są:
 - ◆ budżet Miasta Olsztyna,
 - ◆ środki publiczne krajowe i zagraniczne (np. RPO Warmia i Mazury; ZIT, RPO Rozwój Polski Wschodniej; programy sektorowe),
 - ◆ środki publiczne krajowe i zagraniczne dedykowane podmiotom działającym w mieście (np. Program Operacyjny Inteligentny Rozwój, Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko, Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój).

10. ZBIEŻNOŚĆ STRATEGII ZE STRATEGIĄ WOJEWÓDZKĄ

Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020 jest zbieżna ze *Strategią rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*. Zbieżność ta osiągnięta jest na każdym poziomie celów (strategicznych i operacyjnych). Podstawą analizy zbieżności dokumentów było porównanie celów operacyjnych przez pryzmat działań w nich przewidzianych.

Cele operacyjne <i>Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025</i>	Cele operacyjne <i>Strategii Olsztyn 2020</i>
Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój inteligentnych specjalizacji	C3. Olsztyn – centrum inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur B3. Skuteczna promocja gospodarcza C2. Przekształcenie Olsztyna w wyspecjalizowany ośrodek biznesowych usług zewnętrznych
Wzrost innowacyjności firm	C1. Olsztyn – przyjazne środowisku centrum innowacyjności i nowoczesnych technologii
Wzrost liczby miejsc pracy	B2. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości B1. Wysokiej jakości edukacja przedsiębiorczości
Rozwój kapitału społecznego	A1. Umacnianie międzynarodowej pozycji Olsztyna na styku kultur wschodu i zachodu A2. Budowanie tożsamości miasta A3. Wzrost współpracy opartej na zaufaniu
Wzrost dostępności i jakości usług publicznych	D2. Wzrost dostępności usług publicznych o znaczeniu regionalnym i międzynarodowym
Doskonalenie administracji	B3. Skuteczna promocja gospodarcza A3. Wzrost współpracy opartej na zaufaniu
Intensyfikacja współpracy międzyregionalnej	D3. Budowa silnej pozycji Olsztyna w sieciach współpracy A1. Umacnianie międzynarodowej pozycji Olsztyna na styku kultur wschodu i zachodu
Zwiększenie zewnętrznej dostępności komunikacyjnej oraz wewnętrznej spójności	D1. Regionalne centrum komunikacyjne
Dostosowana do potrzeb sieć nośników energii	D4. Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego i wysokiej jakości środowiska przyrodniczego
Poprawa jakości i ochrona środowiska przyrodniczego	D4. Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego i wysokiej jakości środowiska przyrodniczego

Wyniki analizy zbieżności celów operacyjnych przekładają się na efekty zbieżności obu strategii na poziomie celów strategicznych (tabela poniżej).

Cele strategiczne <i>Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025</i>	Cele strategiczne <i>Strategii Olsztyn 2020</i> odpowiadające celom <i>Strategii wojewódzkiej</i>
Wzrost konkurencyjności gospodarki	B. Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego C. Wzrost innowacyjności
Wzrost aktywności społecznej	A. Wzrost poziomu kapitału społecznego D. Rozwój funkcji metropolitalnych
Wzrost liczby i jakości powiązań sieciowych	A. Wzrost poziomu kapitału społecznego B. Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego D. Rozwój funkcji metropolitalnych
Nowoczesna infrastruktura rozwoju	D. Rozwój funkcji metropolitalnych

11. LITERATURA

- Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza społeczna 2011 – warunki i jakość życia Polaków*, Warszawa 2011.
- Dej M., Domański B., Działek J., Gwosdz K., Sobala-Gwosdz A., *Znaczenie przemysłu dla „inteligentnego i trwałego” rozwoju regionu Polski Wschodniej oraz podejmowanych działań dotyczących jego restrukturyzacji i modernizacji*, Kraków 2011.
- Demograficzne Tsunami - Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku*, Instytut Sokratesa, Warszawa 2011.
- Dziemianowicz W., Szlachta J., *Konkurencyjność Warmii i Mazur – diagnoza problemowa*, Olsztyn 2012.
- Dziemianowicz W., Szmigiel K., Charkiewicz J., Dąbrowska A., *Analiza sytuacji w województwie na podstawie danych zastanych*, Opracowanie na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie, Olsztyn 2011.
- Fatyga B., Dudkiewicz M., Tomanek P., *Kultura pod pochmurnym niebem. Dynamiczna diagnoza stanu kultury województwa warmińsko-mazurskiego*, Olsztyn-Warszawa 2012.
- Fitch Ratings, *Miasto Olsztyn – raport kredytowy 2011*, Olsztyn 2012.
- Informacja o realizacji ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych, Stan na 31 grudnia 2010 r. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2011.
- Inwestowanie w przyszłość. Piąty raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg 2010.
- Jażdżewska-Gutta M., Wołek M., i in., *Analiza potencjału oraz zasadności powstania na terenie województwa warmińsko-mazurskiego multimodalnego centrum logistycznego - suchy port (dry port) o charakterze ogólnodostępnym wraz ze wskazaniem rekomendowanego potencjalnego terenu lokalizacji. Raport Końcowy*, EU-Consult 2012.
- Klasy w województwie warmińsko-mazurskim*, PARP 2012.
- Komornicki T., Szejjec B., *Handel zagraniczny. Znaczenie dla gospodarki Polski Wschodniej*, Ekspertyza wykonana na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, 2011.
- Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030*, załącznik do Uchwały Nr 239 Rady Ministrów z dnia 13 grudnia 2011.
- List of Major Foreign Investors in Poland, with comment - December 2011*, PAIiZ, 2011.
- Pniewski P., Jachimowicz A., Prokopowicz J., Wiśniewska A. (red.), *Obserwatorium Ekonomii Społecznej Na Warmii i Mazurach – Organizacje pozarządowe, Spółdzielnie socjalne, Partnerstwa lokalne, ESWIP*, Elbląg 2011.
- Program Ochrony Środowiska dla Miasta Olsztyna na lata 2011 – 2014.
- Raport ilościowo-jakościowy z badania „Mój samorząd”*, Elbląg 2009/2010.
- Raport wprowadzający Ministerstwa Rozwoju Regionalnego na potrzeby przygotowania Przeglądu OECD krajowej polityki miejskiej w Polsce. Część I Diagnoza stanu polskich miast*, MRR, Warszawa 2010.
- Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020*, Olsztyn 2010.
- Sprawozdanie z działalności uczelni w roku akademickim 2010/2011, UWM, Olsztyn 2011.
- Sprawozdanie z wywiadów przeprowadzonych na potrzeby aktualizacji Strategii Rozwoju Olsztyna, 2012.
- Systemy miejskiego transportu zbiorowego w Polsce, Warszawa 2010.
- Śledź D., *Raport o stanie miasta Olsztyn za lata 2009*, Instytut Badań i Analiz Grupa OSB, Olsztyn 2010.
- Śledź D., *Raport o stanie miasta Olsztyn za lata 2010, 2011*, Instytut Badań i Analiz Grupa OSB, Olsztyn 2012.
- Tomczyk U., Juchniewicz M., Śledź D., Toczyński T., Byczkowska-Ślęzak J., *Perspektywy rozwoju kluczowych sektorów województwa warmińsko-mazurskiego – Raport z badań*, Instytut Badań i Analiz GRUPA OSB, Olsztyn 2011.
- Ujednolicony wykaz ustalonych kategorii jednostek naukowych*, MNiSW, Warszawa 2010.
- Warmia i Mazury 2020 – Jaka droga do rozwoju?* IBS, Olsztyn 2010.