

Ольштын, октябрь 2013



СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ГОРОДА

Ольштын **2020**







Уважаемые дамы и господа!

Самоуправление, являющееся сообществом граждан, для своей эффективной работы нуждается в хорошем и достоверном идейном фундаменте, который указывает на цели этой работы и методы их достижения. Это относится ко всем уровням самоуправления. Документ, который мы Вам представляем – Стратегия развития города – Ольштын 2020, – является именно таким фундаментом.

Стратегия закалялась, как сталь, в ходе дискуссий рабочих групп, учрежденных для ее разработки, множественных консультаций с жителями Ольштына и совещаний с научными кругами, занимающимися проблемами развития города. Для ее разработки были привлечено свыше 60 специалистов, чей профессиональный и социальный опыт, компетентность внесли большой вклад в работу над этим важным документом. Сегодня мы можем сказать, что Стратегия представляет собой среднюю сумму мечтаний и представлений о нашем городе и о его будущем.

Ольштын – это город, которому нелегко дать определение. Проводя диагностику его настоящего состояния и анализируя потребности, можно увидеть много мнимых противоречий. Богатое историко-культурное наследие переплетается с потребностью создания современной, инновационной экономики; привлекательная окружающая среда – с требованием укрепить

предпринимательство и поиском инвестиционного капитала; динамическое развитие вузов – с необходимостью сохранения в Ольштыне молодых кадров, а поликультурность – с необходимостью формирования собственной тождественности.

Одновременно Ольштын – это крупный административный центр – столица воеводства, со все лучшей городской функциональной зоной, распространяющейся на соседние гмины. Стоит отметить также его партнерские отношения с соседним Калининградом, в том числе возможность использования жителями обоих городов, так называемого, режима местного приграничного передвижения.

Все эти условия поставили перед разработчиками Стратегии сложные задачи, с которыми, я полагаю, они справились очень хорошо.

Стратегия определяет основные стратегические цели Ольштына и связанные с ними операционные цели. Это относится в равной мере как к социальной сфере и необходимости укрепления общественного капитала, так и ко всей области экономического развития города, опирающегося на инновационный и активный поиск внешнего капитала. Стратегия придает большое значение созданию благоприятного и безопасного общедоступного пространства, связанного с высоким качеством жизни и возможностью вести бизнес, опирающийся на современные и экологические технологии и услуги.

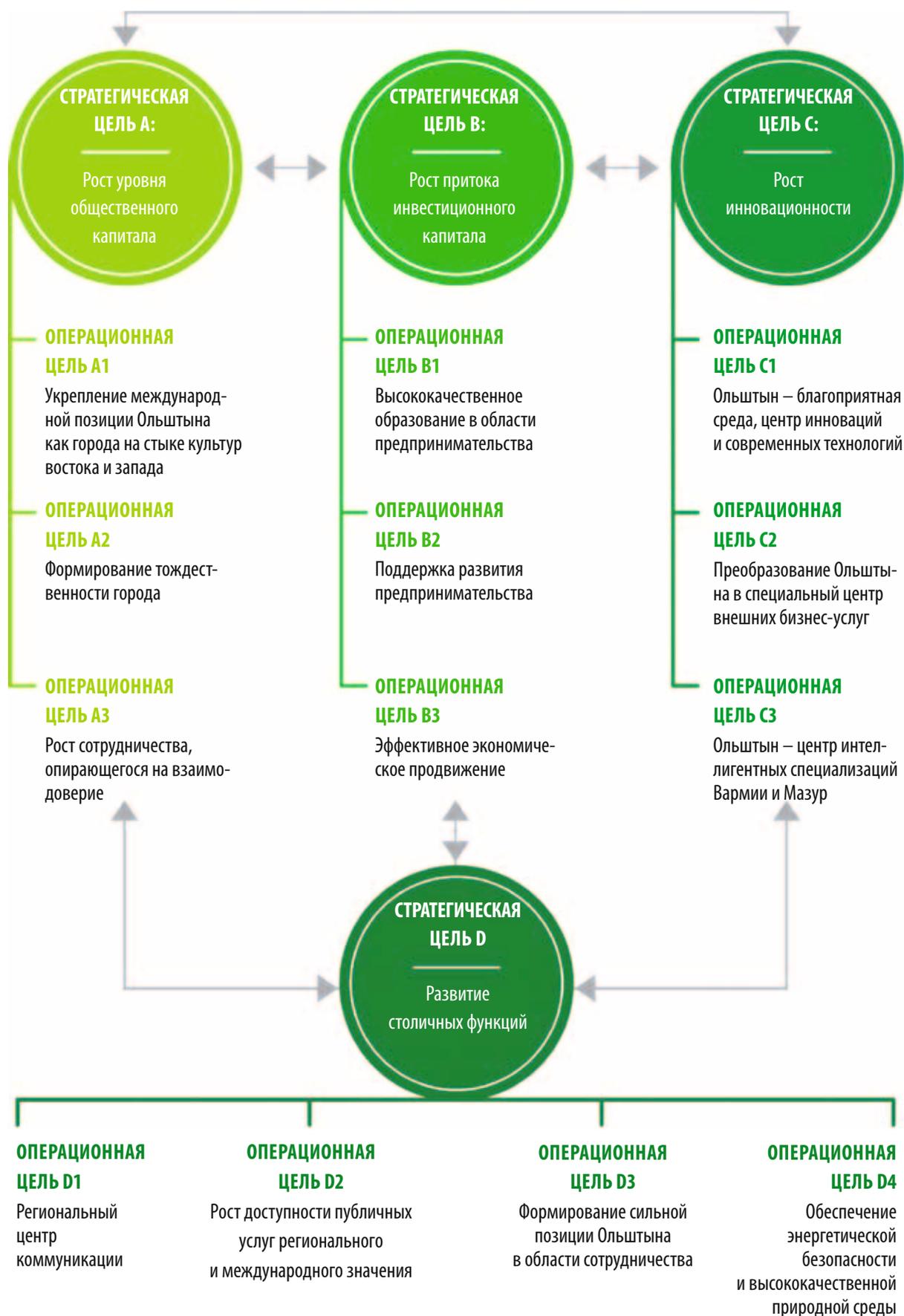
Я считаю, что каждый, кто ознакомится со Стратегией развития города – Ольштын 2020, сможет лучше понять Ольштын, его посыл и видение развития. Представленная Стратегия будет способствовать как инвестированию в наш город, так и тому, чтобы связать с ним свою судьбу. Одна из основных стратегических целей предполагает формирование отношений, опирающихся на взаимодоверие. Я надеюсь, что чтение Стратегии поможет Вам при формировании этих отношений.

Президент Ольштына

Пётр Гжимович

СОДЕРЖАНИЕ:

■ Введение – Президент Ольштына Пётр Гжимович 3
■ Процесс актуализации Стратегии 6
■ Представление о будущем развитии города до 2020 года 8
■ Внешние процессы, существенные для развития города 10
■ Внутренний потенциал Ольштына – синтез 16
■ СВОТ-Анализ 28
■ Цели Стратегии 30
■ Финансовый потенциал реализации Стратегии 45
■ Мониторинг Стратегии 46
■ Предпосылки реализации Стратегии 47
■ Источники информации 48



Процесс актуализации Стратегии

Меняющиеся внешние условия, особенно экономический кризис и новый период программирования политик Европейского союза – повлияли на изменение стратегических документов на всех уровнях публичной администрации. Также власти Ольштына приступили к актуализации Стратегии, охватывающей перспективу до 2020 года.

Стратегии (её проекту) предшествовал процесс общественных консультаций, в рамках которого проводились консультации с представителями рабочих групп и открытые встречи с жителями Ольштына. Всем заинтересованным горожанам был предложен электронный опросный лист, с помощью которого они смогли высказать свое мнение. Проект Стратегии был проверен с точки зрения прогноза воздействия на окружающую среду, рекомендации которого (относительно индустриальных зон и образования) были учтены в настоящем документе.

Видение будущего развития города в 2020 г. определяет целевое состояние уже через семь лет! С одной стороны, это достаточное количество времени

для реализации важных инвестиций, предприятия многих инициатив, с другой же, период семи лет – это короткий эпизод в процессе создания общественного капитала Ольштына или же формирования собственной тождественности города.

Это значит, что стоит думать об Ольштыне в недалёком будущем, учитывая настоящие проблемы и барьеры, тормозящие его развитие и рассчитывая на использование всего потенциала города для их преодоления. Стоит также думать о нем со смелостью, исходя из предпосылки, порой идеалистической, что внешние условия будут прежде всего способствовать развитию города.

6





Представление о будущем развитии города до 2020 года

Ольштын – современная агломерация с хорошо развитыми столичными функциями, которые складываются под влиянием уникальной природной среды, особого качества жизни, и конкурентоспособных условий для ведения бизнеса. Каждый элемент данного видения будущего имеет большое и многоуровневое значение.

Современная агломерация – прогноз численности населения для Ольштына является положительным, хотя ожидаемый рост количества населения (в границах города) не является значительным. Согласно прогнозу ЦСУ в 2020 г., в Ольштыне может проживать ок. 180 тыс. человек. Затем следует ожидать в большой степени качественных изменений, которые должны сделать город более современным, привести к **созданию благоприятных и безопасных общедоступных зон**, предназначенных для горожан и туристов. Современность обозначает также **инновационность** и сетевой характер **сотрудничества** как в бизнесе, так и в обществе. Ольштын должен стать примером включения разнообразных социальных групп в разрешение проблем и формирование собственной **тождественности города**.

Развитие столичных функций – Ольштын в более отдаленной временной перспективе должен проявлять **метропольные стремления**. Пока, в ближайший период, следует ожидать укрепления столичных функций, то есть, реализации этапа, приближающего город к тому, чтобы он стал метрополией. Характер будущей метрополии зависит от действий, предпринимаемых сегодня и в недалеком будущем. Столичные функции Ольштына – это, вкратце говоря, его богатые **взаимоотношения с внутренним** и, прежде всего, **международным окружением**. Город должен быть **транспортно доступным** и, одновременно, предлагать ольштыдцам и жителям всего воеводства **особые возможности в области социальной сферы, образования и культуры**, опирающееся на международное сотрудничество. Основой для оживленных международных контактов должны стать **имеющиеся здесь уникальная природная среда**, исторически сформировавшаяся **структура населения**, а также расположение вблизи **Калининградской области РФ**.



Столичные функции будут решающими в отношении силы и значения Ольштына не только в воеводстве, но также и всей Польше. Со временем они позволят городу стать современной маленькой метрополией, развивающейся сбалансированным образом.

Уникальная природная среда – немногие города подобной величины в Польше и Европе могут гордиться такими природными условиями, какие предлагает Ольштын. Природная среда, с одной стороны, является **ресурсом**, а с другой, подвергается **сильному прессингу** туристов, инвесторов, а также местных жителей. Поэтому видение будущего развития предполагает **разумный баланс** между насущными потребностями и желанием позаботиться об условиях жизни будущих поколений.

Природная среда требует разумных решений, позволяющих максимально увеличить положительное и минимизировать отрицательное влияние человека.

Особое качество жизни – в большой степени базируется на **природной среде**, но, прежде всего, предполагает хорошо развитые **современные и инновационные предприятия**, создающие рабочие места и возможности развития. Качество жизни следует видеть также сквозь призму заботы о **детях и молодежи**, в том числе организацию ухода за ними и образования на высоком уровне, заботы о здоровье и физическом состоянии, создании возможностей для **реализации стремлений** горожанам в любом возрасте, в том числе также пожилым гражданам. Возможности повышения качества жизни в Ольштыне состоят в формировании **высококачественного т.н. общественного пространства**, познании **богатой истории города** и интересного **культурного предложения**, а также формировании **ответственности граждан за судьбы города**.

Конкурентные условия ведения бизнеса – в Ольштыне, который является региональным центром одного из беднейших воеводств в Польше, старания привлечь инвестиционный капитал зачастую должны быть **более интенсивными**, чем в других центрах. Город должен использовать факт «**региональной метрополии**», должен также создавать как можно более благоприятные условия для ведения хозяйственной деятельности. Этого можно достичь путем сотрудничества, опирающегося на **взаимодоверие и взаимопонимание** нужд и возможностей, между бизнес-средой, научными кругами, организациями окружения бизнеса и администрацией.

Качество жизни все чаще становится главной осью дискуссии на тему развития, так как оно объединяет вопросы, связанные с рынком труда, организацией отдыха, безопасностью и демографическим потенциалом.

Конкурентоспособность – это умение выигрывать с другими единицами в сражении за факторы развития. Важнейшие из них – это люди, частные инвестиции, туристы, и внешние публичные средства.

Внешние процессы, существенные для развития Ольштына

После вступления в Евросоюз, Польша подвергается тесным образом процессам, происходившим как в глобальном, так и в европейском масштабе. Совместное формирование такого организма, каковым является ЕС, дает **многие возможности развития**, но и влечет за собой также **обязательства**, ложащиеся на каждую страну-участницу, и ставит отдельные государства в зависимость от ситуации в сообществе – также с точки зрения Польши и Ольштына. Эти условия являются для Ольштына **основной предпосылкой** для актуализации Стратегии развития города.

Ольштын на фоне городских европейских центров

Ольштын принадлежит к числу **девятнадцати важнейших городов Польши** (FUA с международным/национальным значением), присутствующих (зарегистрированных) в **международном европейском пространстве**.

Стратегической целью на годы 2014–2020 является **поддержка интегрированной городской политики европейской политикой единства** на уровне государств и регионов, а также отдельных городов Европейского союза. Потенциально это обозначает очень хорошие условия для развития Ольштына.



Благоприятная демографическая структура положительно отличает нас на фоне стареющей Европы.

Концепция территориального планирования и пространственного обустройства страны 2030

К главным центрам относится также Ольштын, хотя он принадлежит к группе городов с **меньшим масштабом воздействия**, чем более крупные агломерации. Были определены следующие направления мероприятий, предлагаемых в рамках этой цели:

- поддержка развития столичных функций крупнейших польских городов;
- интенсификация функциональных связей между главными узлами сети поселений в национальном и международном укладе;
- интеграция функциональных зон главных городов.

Ольштын был включен в группу городов, на которые ложится обязанность подготовки как планов градостроительной деятельности и обустройства территории для метрополитенских районов, так и стратегии социально-экономического развития. Указывается на ослабленные шансы развития Ольштына (похоже, как и в остальных 3 воеводских центрах Восточной Польши – Белостоке, Люблине и Жешуве), из-за дефицита сотрудничества с городами, расположенными в Беларуси, Украине и России.

Концепция территориального планирования и пространственного обустройства страны причисляет Ольштын к главным центрам в стране, но с меньшим масштабом воздействия.



В свою очередь ГСРР особое внимание уделяет 18 воеводским центрам и, что очень существенно – указывает на необходимость обеспечения соответственной транспортной доступности этих городов.

Национальная стратегия регионального развития 2010–2020. Регионы, города, сельские территории

Национальная городская политика до 2020 г. уделяет особое внимание воеводским центрам и развитию столичных функций. Её стратегическая цель – это укрепление способности польских городов и городских территорий к созданию условий для ускоренного экономического роста, создания новых рабочих мест и улучшения жизни населения.

На национальном уровне эта стратегия (в сокращении ГСРР) является **ключевым соотношением** для Стратегии развития Ольштына. ГСРР **особое внимание уделяет 18 воеводским городам**, так как функциональные зоны этих городов генерируют в настоящем свыше 51% валового внутреннего продукта Польши. Ольштын был включен в группу городов с **самой низкой концентрацией отрицательных социально-экономических явлений**, хотя одновременно доля столицы региона в валовом внутреннем продук-

те воеводства является самой низкой в стране. В перспективе 2020 года роль важнейших городов страны может расти вследствие **их интеллектуального потенциала, концентрации экономических функций, а также развития инфраструктуры**. Цель региональной политики по отношению ко всем воеводским центрам состоит в поддержке развития их столичных функций путем благоприятного отношения к росту их экономического (в том числе рынков труда), образовательного, научного и культурного значения.



Стратегия развития Варминско-Мазурского воеводства до 2025 года

Стратегия развития города – Ольштын 2020 – соответствует Стратегии социально-экономического развития Варминско-Мазурского воеводства до 2025. Это соответствие достигается на всех уровнях целей (стратегических и операционных). Основой для анализа соответствия документов было сравнение операционных целей сквозь призму мероприятий, предусмотренных для их реализации.

Стратегия развития Варминско-Мазурского воеводства до 2025 года однозначно указывает на значение Ольштына для развития всего региона. В работе по актуализации Стратегии принимали участие представители Городского управления, а также представители институтов и организаций, функционирующих в Ольштыне. С точки зрения возможностей развития города существенными являются следующие вопросы:

- Стратегия подчеркивает значение Ольштына для развития всего региона. Одновременно она указывает на главные проблемы города, решением которых заинтересовано воеводство;
- Стратегия указывает на т.наз. Зоны стратегической интервенции, в которых оказался Ольштын, а также гмины (волости) из его окружения, и определяет интеллигентные специальности Варминско-Мазурского воеводства, развитие которых будет происходить также в Ольштыне.

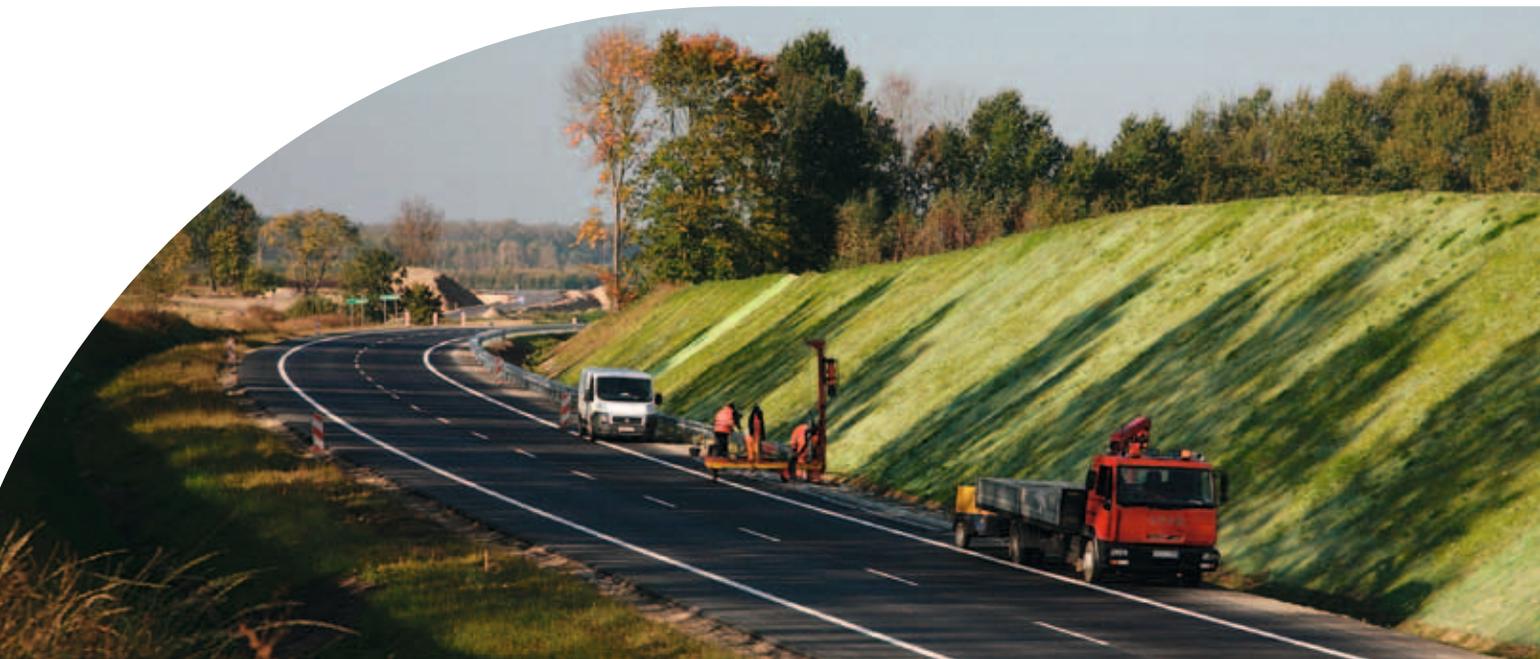
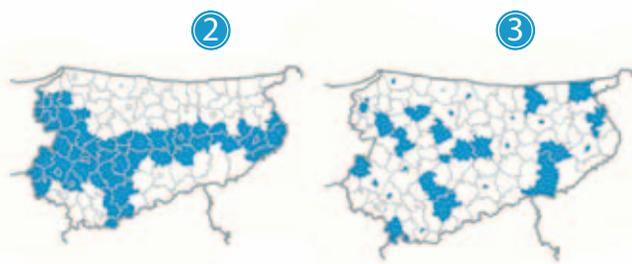
Зоны стратегической интервенции

Ольштын и гмины, расположенные в его окрестностях, входят в состав нескольких зон стратегической интервенции (ЗСИ):

① **агломерация Ольштына** – выделение этой ЗСИ подчеркивает значение города для развития региона. Существенным является то, что среди ожидаемых эффектов реализации Стратегии воеводства находятся: рост столичных функций Ольштына, укрепление экономических функций, развитие интегрированной транспортной системы, охватывающей агломерацию, рост качества жизни и развитие среды для креативных людей, а также социально-экономическая ревитализация.

② **варминско-мазурский тигр** – обозначенный вдоль главных дорог воеводства, т.е. Дорог № 16 и № 7. Стратегия предполагает в этой области повышение динамики экономических процессов, сетевых связей, инновационности, а что за этим следует – также инвестиционную привлекательность и повышение качества жизни. Важным элементом, повышающим возможности развития «тигра», будет рост конкурентоспособности в национальном и международном масштабах.

③ **территории, нуждающиеся в реструктуризации и ревитализации** – эта ЗСИ включает все гмины сельско-городского типа и города, население которых составляет свыше 5 000 человек. Стратегия воеводства предвидит здесь действия, которые будут способствовать росту общественного капитала, качества образования и предпринимательства. Важными эффектами интервенции на этих территориях могут быть также улучшение межгминного сотрудничества, транспортного сообщения и рост инвестиционной привлекательности.



Значение Ольштына для развития интеллигентных специальностей Вармии и Мазур

Ольштын имеет также большие возможности формирования и развития т.наз. интеллигентных специализаций Вармии и Мазур (описываются в части, относящейся к экономическому потенциалу). В воеводской Стратегии были указаны три таких специализации, а также одна горизонтальная область:

- специализация **экономика воды** – опирается на водные ресурсы и охватывает ряд видов хозяйственной деятельности, развитых также в Ольштыне. Это именно в Ольштыне расположены научные центры, которые должны эту специальность воссоздать;
- специализация **высококачественное продовольствие** – опирается на уже традиционно высокую позицию сельского хозяйства во всем

воеводстве, основой которой является сильная научно-исследовательская база, функционирующая прежде всего в Ольштыне;

- специализация **древесина и мебельная промышленность** – также эта специализация имеет свои ресурсы, частично сосредоточенные в Ольштыне;
- горизонтальная область – охватывает пять элементов хозяйственной деятельности, общих для всех трех специализаций: **информационные технологии, финансирование, логистика, ярмарки и пиар**, а также **безопасность**, которые также имеют своих многочисленных представителей в Ольштыне.



Внутренний потенциал Ольштына – синтез

Окружение Ольштына составляют гмины: Барчево, Дывиты, Гетшвалд, Ёнково, Пурда и Ставигуда.

16



Ольштын и его природные достоинства
Источник: Разработка Геопрофит (Geoprofit).



Особенные достоинства природной среды...

Ольштын характеризуется особыми, как для города такой величины, природными достоинствами. Свыше 21% территории города составляют леса, что ставит Ольштын на пятом месте среди столиц воеводских Польши и на первом месте в Восточной Польше. Особого внимания заслуживает факт, что свыше половины лесных территорий – это массив Городского леса. На территории города находится Зона охраняемого ландшафта долины среднего течения Лыны. В общей сложности территории особо охраняемые законом, составляют почти 6% пло-

щади города. Здесь нет зон, охваченных охраной в рамках сети Natura 2000.

Почти 10% площади города составляют поверхностные воды. В границах города находится одиннадцать озер, самые большие из них это: Укель, Кортковске, Трацке, Сканда и Радыкайны. Кроме того через город протекают три реки, самая длинная из которых – Лына – может стать интересной отличительной чертой Города. Угрозу для окружающей среды в Ольштыне представляют превышение норм шума и недостаточная система дождевой канализации.

...вливают на высокую оценку качества жизни в городе...

На положительную оценку качества жизни в Ольштыне оказывают влияние прежде всего:

- расположение города в особой природной среде;
- благоприятный «масштаб города»;
- чувство безопасности;
- наличие большого и развивающегося вуза (Варминско-Мазурского университета) с богатым образовательным предложением;
- широкое предложение здравоохранения, в том числе специальных услуг (хотя положительная оценка доступности специалистов не соответствует не очень положительной общей оценке основных медицинских услуг);
- культурное предложение (в этой области мнения наиболее разрозненные).

Благоприятные условия, предлагаемые Ольштыном и его окружением (соседние гмины), находят отражение в стихийных процессах развития жилых районов. Доля этой области в полезной площади новых квартир, сданных в эксплуатацию в воеводстве, превысила в 2010 году 30%.

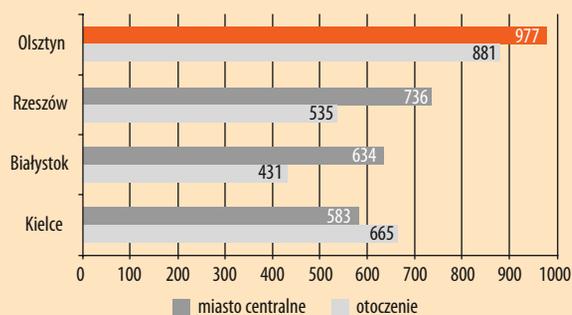
Основные факторы, влияющие на снижение качества жизни в Ольштыне, это:

- ситуация на ольштынском рынке труда – нехватка предложений и недостаточные перспективы профессионального роста (это ключевое ограничение, часто указываемое как противовес для всех вышеперечисленных козырей города);
- плохая транспортная связь Ольштына с регионом и остальными частями страны. Сомнения вызывает также качество сообщения столицы с ее непосредственным окружением;
- недостаточное качество и эффективность дорожно-транспортной системы внутри города (связанные с отсутствием окружной дороги). Это отрицательно влияет не только на жителей самого Ольштына, но и на качество жизни в его окружении. Жители близлежащих гмин, которые ежедневно приезжают в город, испытывают отрицательные эффекты этих ограничений;
- недостаточно развитая спортивная (за исключением предложения бассейнов) и развлекательная инфраструктуры.

...и общую туристическую привлекательность

Ольштын посещает наибольшее количество туристов из всех проанализированных столиц Восточной Польши. Также окрестные гмины хорошо представляются на фоне сравниваемых территорий. Следует подчеркнуть, что эти статистики не охватывают туристов, которые не пользующихся ночлегом (в том числе ок. 1 млн туристов пребывающих в Санктуарий Божьей Матери в Гетшвалде).

Количество туристов (польских и зарубежных) на 1000 душ населения в 2011 г.



Источник: на основании Банка местных данных ГСУ (GUS)



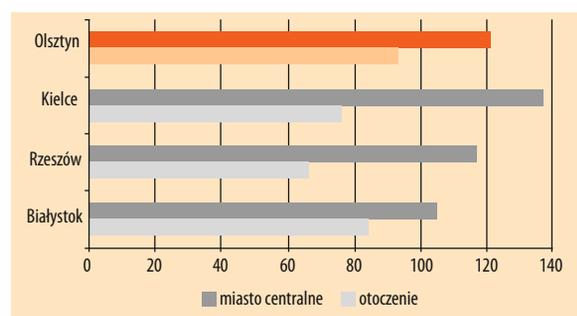
Экономический потенциал Ольштына...

18

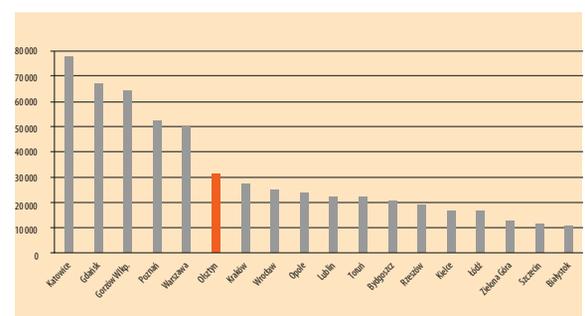
Ольштын занимает вторую позицию среди четырех столиц Восточной Польши по количеству частных хозяйственных субъектов на 1 000 душ населения. Окружение же Ольштына отличается самым высоким показателем по сравнению с остальными городами.

Реализованная производственная продукция в пересчете на душу населения ставит Ольштын на высокую – 6 позиции – среди воеводских городов. Фирмы, зарегистрированные в Ольштыне, отличаются высокой **экспортной активностью** (на фоне Восточной Польши). Столица Варминско-Мазурского воеводства отвечает за 46% стоимости экспорта всего региона, а второе место занимает Эльблонг

(14%). В 2010 году из Ольштына был экспортирован товар общей стоимостью 3,7 млрд. зл. Литва, Латвия, Голландия, Германия (главный торговый партнер Польши), Норвегия, Чехия, Россия, Беларусь и Эстония – **это главные направления ольштынского экспорта**. Это указывает на то, что ольштынский экспорт – по крайней мере его часть – использует близкое расположение сопредельных стран. **Торговый баланс** Ольштына, так же как и ольштынского повята, является положительным (экспорт превышает импорт). Разница между импортом и экспортом в конце 2010 года составляла почти миллиард зл – половину импорта составлял каучук для производства автопокрышек.



Количество хозяйственных субъектов в частном секторе на 1000 душ населения в 2011 г.
Источник: на основании Банка местных данных ГСУ (GUS)



Реализованная продукция в zł per capita в 2010 г.
Источник: на основании Банка местных данных ГСУ (GUS)

В столице Варминско-Мазурского воеводства функционируют три фирмы, причисляемые к группе самых крупных иностранных инвесторов в Польше – шинный завод группы Мишлен (французский капитал) – третий крупнейший иностранный инвестор в польских особых экономических зонах, состоящий из трех производственных предприятий, трех заводов, производящих компоненты, Конструкторского бюро и Логистического центра; АО Ольштынские шахты минерального сырья. У фирмы девять предприятий добычи и переработки минерального сырья в Северо-Восточной Польше; «Naber» Польша (испанский капитал) – производитель промышленных красок с местоположением в Ольштыне и производственным предприятием в Варминско-Мазурской ОЭЗ в г. Добре Място.

В Ольштыне располагаются субъекты, группирующие предпринимателей и занимающиеся образованием сетей, охватывающих своим объемом Варминско-Мазурское воеводство (в том числе Варминско-Мазурская палата ремесла и предпринимательства или Варминско-Мазурская сельскохозяйственная палата).

В Варминско-Мазурском воеводстве функционирует семнадцать кластерных инициатив, из чего

шесть располагается в Ольштыне. Это: Кластер региональных пивоварных заводов; Информационный кластер; Кластер «Мазурские окна»; Молочный кластер; Кластер «Вместе теплее».

Членами кластеров являются как производственные, так и торговые предприятия, предприятия сферы услуг, а также организации, объединяющие предпринимателей и научные организации. Варминско-Мазурский университет производит обучение в таких областях, которые могут использоваться во всех отраслях действующих кластеров.

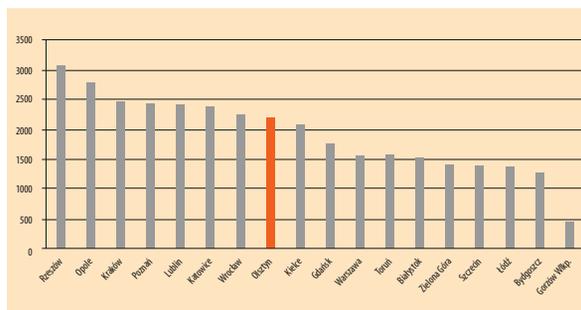
Ольштын в большей степени вписывается в региональные специализации, указанные в Стратегии развития Варминско-Мазурского воеводства (**экономика воды, высококачественное продовольствие**, а также **древесина и мебельная промышленность**), как относительно присутствия лидеров рынка в его экономике, так и комплексного образовательного предложения и проводившихся научных исследований. Присутствие кластеров и других организаций окружения бизнеса в значительной степени укрепляет потенциал целой специализации на региональном уровне, делая его более конкурентоспособным.

...а также академический и научный...

Ольштын – это главный университетский центр Варминско-Мазурского воеводства. В городе работает семь вузов, в которых в 2011/2012 учебном году обучались около 37 тыс. студентов. Это:

- Варминско-Мазурский университет в Ольштыне;
- Ольштынская высшая школа информатики и управления им. Тадеуша Котарбинского;
- Высшая школа информатики и экономики Общества по распространению знаний;

- Ольштынская высшая школа им. Я. Русецкого;
- Гданьская высшая школа администрации – филиал в Ольштыне;
- Высшая педагогическая школа Общества по распространению знаний в Варшаве – филиал в Ольштыне;
- Институт воспроизводства животных и исследований продовольствия Польской академии наук.



Количество студентов на 10 тыс. душ населения.

Источник: основные материалы Статистического управления в Люблине, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lublin/ASSETS_Prezentacja-konferencja9.06.2011.pdf, [Доступ: август 2013].



Академический характер Ольштына выделяется на фоне других польских городов.

Особого внимания заслуживает факт, что количество студентов на 10 тыс. населения ставит Ольштын почти наравне с Вроцлавом, который активно продвигает свой имидж академического центра.

Ольштынские вузы так же как и в восточных частях страны, подвергаются изменениям, являющимся следствием демографического спада. В течение 2006–2011 гг. количество студентов в городе сократилось, при этом, по прогнозам, сокращение в большей степени коснётся частных вузов, чем государственных. В генеральном рейтинге вузов, организованном журналами Перспективы и Речпосполита в 2012 году, Варминско-Мазурский университет занял 26. место (из 88 оцениваемых вузов). Сравнивая вузы в соседних воеводствах, ВМУ классифицируется выше Университета в Белостоке (46.) и Белостокского политехнического института (50.).

Варминско-Мазурский университет видится как один из важнейших факторов развития Ольштына. Это именно он поспособствовал формированию настоящего характера Города, путем:

- притока молодых людей;
- выполнения образовательных функций и формирования академического имиджа;

Несмотря на свои организационные и научные достижения, Варминско-Мазурский университет не является полностью сформированным двигателем развития инновации в регионе. Хотя сильной стороной является работа Центра инновации и трансферта технологий при Варминско-Мазурском университете в дальнейшем барьером остается слишком слабое **сотрудничество ВМУ с остальными актёрами «инновационной сцены»** – бизнесом и организациями его окружения.

- обогащения культурной жизни.

Ольштын, как региональный центр, отличается научным потенциалом, в особенности в области **сельскохозяйственных наук и лесоводства** (по параметрической оценке МНиВО), хотя следует помнить, что позиция Вармии и Мазур, по сравнению с другими воеводствами, в этой области слаба. К национальным лидерам принадлежат:

- Институт воспроизводства животных и исследований продовольствия ПАН (2. место на 55 организаций в перечне);
- Факультет биоинженерии животных ВМУ (4. место);
- Факультет охраны окружающей среды и рыбной промышленности ВМУ (9. место);
- первую категорию присвоили также трем другим факультетам ВМУ: Ветеринарной медицины, Продовольствия и создания окружающей среды и сельского хозяйства;
- кроме того, в группе Инженерия и охрана окружающей среды, Технологии окружающей среды, сельскохозяйственные и лесоводческие, Институт озерно-речной рыбной промышленности им. Станислава Саковича в Ольштыне занимает 4. место (на 29 единиц).

Эта проблема может решиться благодаря развитию деятельности Ольштынского научно-технологического парка, к которой принадлежат формирование платформы для сотрудничества науки и экономики, создание благоприятных условий для сотрудничества между предпринимателями и научно-развивающей сферой, а также принятие мер, способствующих началу хозяйственной деятельности, направленной в особенности на использование инновационных продуктов и технологии.





...а также развитые функции, связанные с отдыхом

Ольштын опережает остальные, сравниваемые столицы Восточной Польши с точки зрения количества культурных мероприятий и показателя участия в них.

Город занимает высокое место в стране (при сравнении воеводских центров) в области:

количества членов художественных коллективов в пересчете на 10 000 душ населения (театральных, музыкальных/инструментальных, вокальных и хоровых, народной песни и пляски и танцевальных); количества пользователей публичных библиотек на 1 000 душ населения (ок. 300 человек); количества читателей в пересчете на одну библиотеку (5 тыс. В 2011 году). Что также важно, в Ольштыне растет количество книг взятых на абонемент. В 2011 году в ольштынских театрах поставили почти 43 спектакля на 10 тыс. душ населения, что дало городу третью позицию среди всех воеводских городов с учетом спектаклей, представленных в драматических, музыкальных театрах, опереттах, театрах танца, балета, оперных и кукольных театрах.

Большого внимания заслуживает высокая активность Ольштынского кукольного театра, благодаря чему Ольштын занимает третье место среди пятнадцати воеводских городов, имеющих объекты та-

кого типа. Кроме вышеупомянутого Кукольного театра, к значительным центрам культуры в Ольштыне принадлежат:

- Театр им. Стефана Ярача;
- Музей Вармии и Мазур;
- Варминско-Мазурская филармония им. Феликса Нововейского;
- Ольштынский планетарий и астрономическая обсерватория;
- Академический центр культуры (ВМУ), который объединяет академические клубы;
- Государственная музыкальная школа им. Фредерика Шопена;
- Бюро художественных выставок / Галерея современного искусства;
- Городской центр культуры с создаваемым «Музеем современности»;
- Городская публичная библиотека с тремя мультимедийными библиотеками;
- Центр научных исследований им. Войцеха Кеншиньского.

Значительную роль среди учреждений и организаций, существенных для культуры, которые отличают Ольштын, играют:



- Ассоциация Культурное сообщество «Borussia» и Фонд «Borussia», которые ведут Международный центр диалога Дом Мендельсона;
- Художественный лицей им. Э. Мендельсона;
- Библиотека Высшей духовной семинарии Варминской метрополии «Хосианум», в которой находится крупнейшее в Северо-Восточной Польше собрание инкунабул и старинных печатных изданий.

Учреждения культуры не сформировали еще достаточной сети сотрудничества, хотя и заметны положительные изменения в области культурной активности в городе (всё больше появляется культурных мероприятий высокого качества, расширяется доступ к высокой культуре, удачные мероприятия – например, Ночь кабаре, Ольштынское артистическое лето). Ольштын нуждается в большем количестве мероприятий национального и международного значения, которые укрепили бы позицию города как культурной столицы региона, в том числе путем создания «культурного бренда».

В годы 2006–2011 расходы на культуру и охрану национального наследия составляли 3% от общих затрат городского бюджета.

Расходы городского бюджета на культуру и охрану национального наследия как % общих затрат (в 2006–2011 гг.)



Источник: на основании данных БМЛ ЦСУ

Ольштын имеет также благоприятные условия для **спорта и рекреации**. Среди важнейших спортивных объектов следует назвать Водный центр спорта и рекреации «Aquasfera», Городской пляж (продолжается проект его модернизации и значительного расширения), также поле для гольфа в гмине Гетшвалд, а из мероприятий, отличающих Ольштын: Кубок яхт, марафоны MTV и парусные регаты. Участие жителей Ольштына в спортивных секциях по сравнению с другими столицами Восточной Польши является низким. Спортивная инфраструктура Ольштына требует дальнейшей модернизации и расширения, в том числе, спортивно-зрительного зала, который должен соответствовать требованиям современных спортивных мероприятий.



В свете опроса мнения населения (Сьледзь 2012, 2010) развития требуют местные предложения. На недостаточное количество учреждений культуры в своих жилых районах указало большинство жителей районов Гутково, Ликузы, Оседле Генералов и Бжезины (самые высокие оценки – Корморан, Костюшки, Центр). Неравным является также доступ к местной рекреационной и спортивной инфраструктуре, которая выше всего оценивается в районах Кортово, Корморан и Мазурске, а слабее всего в районах Бжезины и Кентшинского.



...формируют региональное значение города

Воздействие Ольштына в местном и региональном масштабе проявляется во многих измерениях. В непосредственном окружении (в гминах, соседствующих с Ольштыном) развивается резидентская функция. Эти гмины характеризуются положительным сальдо миграции (главным образом из Ольштына), а также значительным развитием жилищного строительства и хозяйственной деятельности. Эти процессы влияют на зажиточность населения соседнего Ольштына.

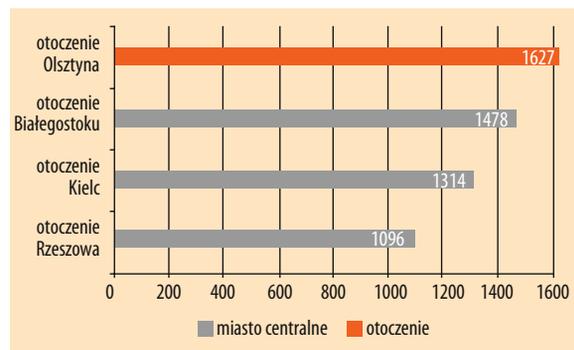
В 2009 году учредили **Совет ольштынской агломерационной зоны**. В этом соглашении, кроме Ольштына и Староства повята (Управления повята), участвуют гмины ольштынского повята. Его функционирование является шансом для укрепления сотрудничества на линии Ольштын - окружение. Поддержкой для соглашения должен быть Региональный центр конкурентоспособности агломерационных зон – научно-исследовательское учреждение, образованное в 2010 году, благодаря соглашению между Советом и Варминско-Мазурским университетом. Среди главных целей Центра находится ведение исследований в области развития урбанизированных территорий, в особенности Восточной Польши

и Ольштынской агломерационной территории.

Важным, особенно в области обмена опытом и надлежащей практикой, является также сотрудничество с зарубежными партнерами. Ольштын имеет договора о партнерстве с восемью городами и соглашения о сотрудничестве еще с тремя. Это прежде всего, субъекты западноевропейских стран Евросоюза (кроме них также город Ричмонд в Соединенных Штатах Америки, украинский Луцк и российский Калининград). Недостает широкого участия Ольштына в сетях сотрудничества – прежде всего в союзах городов. Например, Жешув и Белосток принадлежат к ассоциации городов EUROCITIES, а Белосток является также членом Еврорегиона Неман. Ольштын является членом Ассоциации Союза гмин Республики Польша Еврорегиона Балтика.

Согласно Концепции пространственного обустройства страны 2030, центры типа Ольштына, должны развивать сотрудничество с крупнейшими агломерациями в Польше. Естественными партнерами такого сотрудничества должны быть для Ольштына Гданьск, и особенно Варшава ввиду величины и восприимчивости рынка.

Собственные доходы бюджетов гмин per capita в PLN в 2011 г.



Источник: на основании данных БМД ЦСУ



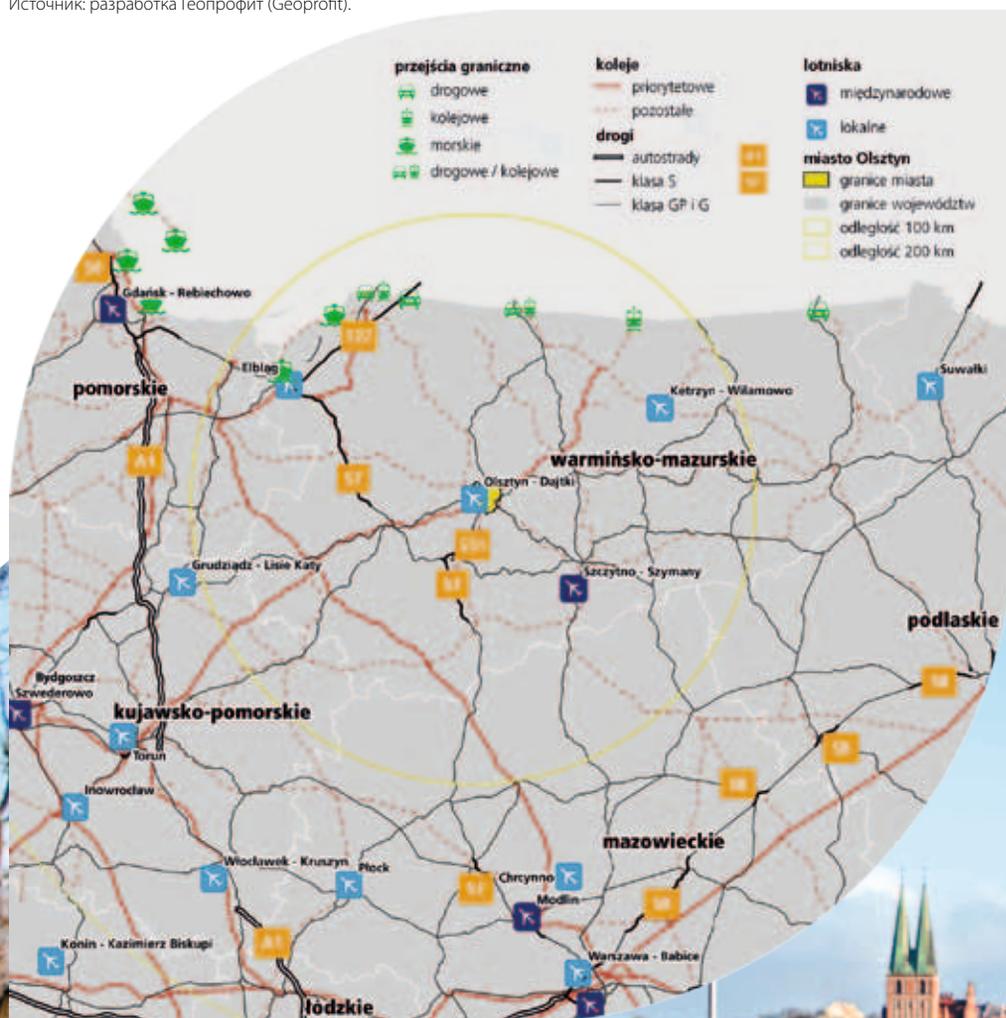
Транспортные проблемы...

Ольштын отличается плохой транспортной доступностью как во внутрирегиональном, так и в общенациональном измерении. Государственные дороги, обеспечивающие связь с Ольштыном – DK 16, 51 и 53, не приспособлены к той нагрузке, которой

подвергаются. В годы 2005–2010 на DK 51 (направление Ольштынек) был отмечен самый высокий рост нагрузки (на 44%). Эта трасса пропускает свыше 12 тыс. транспортных средств в сутки.

Транспортное расположение Ольштына

Источник: разработка Геопрофит (Geoprofit).





Транспортная внутрирегиональная доступность Ольштына является несомненно самой слабой среди столиц воеводств Восточной Польши (время проезда в субрегиональные центры на 30–50, % дольше чем в случае остальных сравниваемых городов).

Также авиодоступность Ольштына оставляет желать лучшего. На территории воеводства не работает ни один аэропорт. Ближайшие аэропорты – это Гданьск-Рембихово (на расстоянии 175 км), Модлин (180 км), а также Окенце (230 км). Аэродром Ольштын-Дайтки выполняет спортивные функции для маленьких самолётов, но шансом будет открытие (после модернизации) отдаленного на ок. 55 километров от Ольштына аэропорта Щитно-Шиманы.

Проблему ограниченной транспортной доступности Ольштына следует представить во многих аспектах:

- снижается качество жизни населения;

- ограничивается интерес иностранных инвесторов;
- ограничивается развитие Ольштына как научного центра (затрудняет контакты с научной средой страны и зарубежья);
- затрудняется развитие туризма, в том международного.

В Ольштыне зарегистрированы свыше 96 тыс. автомашин (2011) – по сравнению с 2009 количество это повысилось на 7%, а по сравнению с 2004 годом рост составлял даже 48%. Растущее количество автомашин влечет за собой повышение плотности движения, за которым не успевает развитие сети дорог, что в Польше является повсеместным явлением. В случае Ольштына причиной высокого напряжения является **транзитное движение**, которое, по причине отсутствия окружной дороги и альтернативных трасс, идет через город.

Внутрирегиональная доступность столиц воеводств Восточной Польши

	Ольштын	Белосток	Люблин	Жешув	Кельце
Среднее расстояние до повятовых городов (км)	93	79	69	59	57
Среднее время проезда в повятовые города (мин)	78	66	61	57	54
Среднее расстояние до субрегиональных центров (км)	127	101	92	68	64
Среднее время проезда на автомашине до субрегиональных центров (мин)	121	84	77	64	60

Источник: Собственные разработки на основании Коморницкий и др. 2011 и www.targeo.pl



Проблемы с этим связанные – увеличение времени проезда (пробки), шум, загрязнение воздуха, ДТП, техническая нагрузка городских дорог – находят отображение в функционировании всего города. Их последствия чувствуются всеми пользователями городского пространства – отрицательно влияют на качество жизни в Ольштыне и на его привлекательность для бизнеса и туризма. Очередным вызовом является процесс субурбанизации и связанные с ним ежедневные проезды жителей пригородных гмин в Ольштын.

В 2011 году Ольштын располагал местами парковки для 22 тысяч автомашин, и в последнее время оно остается на таком же уровне. Развитие парковочной инфраструктуры не успевает за ростом количества автомашин (в 2009–2011 гг. рост на 5 тыс., до 73 тыс.), что однозначно отрицательно оценивается жителями, указывая на то, что предложение мест недостаточно (67% отрицательные оценки в общей сложности; в Центре – 74%) и нуждается в необходимости укрепления систем альтернативного проезда (прежде всего общественного транспорта).

На фоне других городов общественный транспорт

в Ольштыне представляется скромным. Столица Варминско-Мазурского воеводства имеет самое малое количество курсов на тысячу душ населения (показатель в Ольштыне – 7,2, в то время, когда в Кельцах этот показатель составлял 13,6, а в Белостоке вплоть до 16,1). Ольштын не имеет развитой **сети пригородного** общественного транспорта. Только семь линий ведет за пределы границ города, в то время как в Жешуве таких линий пятнадцать, в Белостоке – девятнадцать, а в Кельцах даже двадцать две. На необходимость развития этой системы указывает также проблемный диагноз, разработанный для воеводства.

Слабо развита также система ночного транспорта. В Ольштыне имеются только две линии, осуществляющие в общей сложности восемь курсов (данные от августа 2013 г.). Транспортные проблемы города могут немного улучшиться после завершения строительства трамвайной линии, единственной такой инвестиции в столицах воеводств Восточной Польши. Ольштын находится на начальном этапе формирования системы велосипедных дорожек и сопутствующей инфраструктуры. В 2010–2011 гг. на территории города сдали в эксплуатацию около 7 км таких дорожек. Это чаще всего короткие участки, которые не образуют единой сети. Тем самым, они не выполняют в достаточной степени даже функций, связанных с рекреацией (положительное исключение – это трасса вдоль Озера Длуге), а тем более транспортных. Отрицательная оценка настоящего состояния во всех ольштынских жилых районах, за исключением района На Озере Длуге и района Грунвальдска.

Оценка жителями Ольштына доступности городского транспорта, по результатам анкетирования, в общем положительная (75% положительных ответов в выпуске 2012 года; похоже в 2010 г.). На этом фоне отличается район Зеленая Гурка – это единственный район, где явно преобладают критические оценки. Положительная оценка доступности не означает, однако, что система совершенна. Важным вопросом является, в частности, проблема конечных остановок и часто недостаточная вместимость автобусных поясов при остановках.

...и слабость медицинских функций являются барьерами в формировании столичных функций

Медицинские услуги и здравоохранение следует оценивать сквозь призму качества жизни. Существенное значение для всех вопросов, связанных с медицинскими функциями имеет процесс старения общества. Качество медицинских услуг (соответствующие кадры и технологический прогресс, дополненные туристическим предложением) может стать существенным элементом конкуренции между регионами.

В Ольштыне наблюдается самая высокая в воеводстве концентрация учреждений специализированного медицинского обслуживания, что типично для городов, являющихся воеводскими центрами. В городе работает семь публичных стационарных медицинских учреждений, в том числе три специализированные многопрофильные больницы (детская, воеводская и лечения туберкулеза и заболеваний легких), а также Психиатрическая больница и поликлиника, и Онкологический центр. Важным фактором является также наличие в Варминско-Мазурском университете самого молодого в стране факультета медицинских наук, функционирующего с 2007 года (с 2011 года имеет право на присвоение ученой степени доктора медицинских наук).

В Ольштыне недостает, однако, **услуг, сопутствующих** развитию больничной сети, в том числе в области реабилитации или гостиничных услуг. Чтобы Ольштын смог стать центром здравоохранения в сверх-региональном масштабе – необходима подготовка привлекательного предложения также для внешних клиентов, а не только для удовлетворения потребностей города и региона. Тем временем медицинские услуги на Вармии и Мазурах в очень ограниченной степени являются конкурентоспособными на национальном рынке. Нельзя также не учесть не очень положительной общей оценки, какую в исследовании общественного мнения дают здравоохранению жители Ольштына (как в 2010 году, так и в 2012), хотя следует помнить, что она вытекает также из общепольских системных трудностей. Ольштын имеет определенный потенциал в области научной поддержки для связанных с медициной услуг. В Варминско-Мазурском университете имеются такие направления как кафедра диететики или специальность медицинская биология, а также ряд отделений, связанных с производством продовольствия. Значительным является также Институт воспроизводства животных ПАН, где ведутся исследования, направленные на изучение ожирения, сахарного диабета 2 типа, проблем рождаемости человека и пищевых аллергий.



СВОТ-Анализ

На основании результатов, полученных от СВОТ/ТОВС – анализа и оценки важности отдельных элементов СВОТ, был получен набор вопросов, ставший основой для составления стратегических целей развития Ольштына.

Работая над стратегией, члены Группы исходили из предпосылки, что сильные и слабые стороны – это элементы, находящиеся полностью в сфере воздействия города, а шансы и угрозы – это факторы, на которые город не имеет прямого, решающего

влияния (область принятия решений вне его компетенций). Важной методической предпосылкой СВОТ-анализа является позиционирование данной черты города либо его окружения только для стратегических целей.

Сильные стороны

- ◆ Столица воеводства.
- ◆ Природные достоинства (берега Озера Кшиве, долина реки Лыны, комплекс Городского леса и 11 озер в черте города).
- ◆ Развитие направлений научной активности в области наук о жизни.

Слабые стороны

- ◆ Низкий уровень общественного капитала.
- ◆ Отсутствие четко выработанного бренда лица города
- ◆ Отсутствие механизмов привлечения внешнего капитала.
- ◆ Низкий уровень показателя предпринимательства.
- ◆ Низкий уровень инновационности фирм.

Шансы

- ◆ Вписывание новых принципов городской политики в европейскую политику единства на годы 2014–2020.
- ◆ Соседство Калининградской области РФ и Литвы.
- ◆ Ольштынская агломерационная территориальная зона.
- ◆ Потенциал в области наук о жизни (природно-технические отделения), научно-исследовательский потенциал.

Угрозы

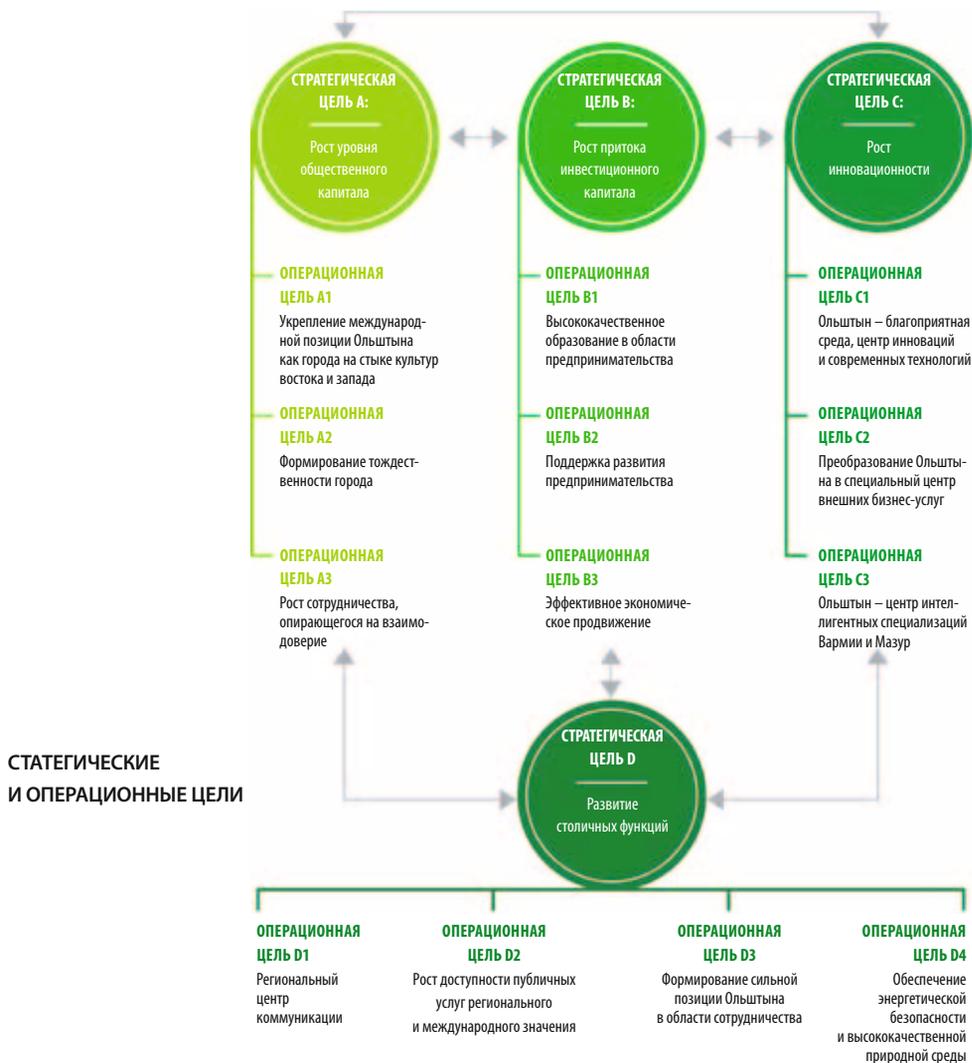
- ◆ Отсутствие Ольштына в списке Urban Development Platform (NUTS 2).
- ◆ Продолжительное отсутствие Ольштына в списке метрополитальных городов.
- ◆ Расположение Ольштына за пределами трансъевропейских коридоров (TEN-T).
- ◆ Недостаточная транспортная связь Ольштына с Калининградской областью РФ.
- ◆ Отсутствие обходной дороги вокруг города, транзит большегрузов через город.





Цели Стратегии

Стратегия развития Ольштына оперирует двумя уровнями целей, т.е. **стратегическими** и **операционными** целями. Детализацией операционных целей являются направления действий. Стратегия не описывает конкретных проектов, которые определяются программными и исполнительными документами. Многочисленные действия, которые окажут влияние на реализацию Стратегии, будут определены и адресованы в Региональную программу оперативного управления, как и другие национальные программы, которые в настоящем находятся только на подготовительном этапе. Общий характер Стратегии должен облегчить Городской администрации и прочим субъектам, заинтересованным использованием публичных средств, эффективные старания о получении фондов на цели, связанные с развитием.





Стратегические цели

Стратегия развития Ольштына определяет четыре стратегические цели:

A. Рост уровня общественного капитала

B. Рост притока инвестиционного капитала

C. Рост инновационности

D. Развитие столичных функций

Эти цели обращаются как к представлению о развитии, результатам SWOT-анализа, так и отображают принципы, которыми руководствовались Стратегическая группа и тематические группы.

Принятые цели **взаимосвязаны** – это обозначает, что реализация каждой из них обуславливает достижение и остальных. Кроме того логика реализации видения развития позволяет указать одну цель, которая имеет сугубо горизонтальный характер (в высшей степени проникает в остальные). Эта цель состоит в **развитии столичных функций**. Её значение следует из факта, что только хорошо развитые столичные функции, а в будущем перестройка Ольштына в центр, имеющий ранг метрополии, дают ему шанс эффективно конкурировать с другими городами Польши и Европы. Столичные функции должны, с одной стороны, поддерживаться остальными целями, с другой же их развитие будет способствовать более эффективной реализации целей A, B и C.

Три «вертикальных» цели касаются важнейших вопросов, связанных с функционированием города будущего. Каждый город создается людьми и именно человек все чаще находится в центре рассужде-

ний на тему развития. Существенными являются как квалификации (человеческий капитал), так и специфические социальные черты, обуславливающие умение сотрудничать (общественный капитал). Поэтому мы решились на выделение стратегической цели A, напрямую относящейся к **росту уровня общественного капитала**.

Стратегическая цель B – **рост притока инвестиционного капитала** – относится к проблемам миграции людей и капитала. Если город хочет не только поддержать, но и развивать свой человеческий потенциал – он должен создать соответствующие условия для ведения хозяйственной деятельности. Современные рабочие места в конкурентоспособных секторах дают жителям основание для того, чтобы связывать свои жизненные планы именно с Ольштыном.

Операционная цель C, то есть, **рост инновационности**, указывает на то, каким городом Ольштын должен стать в ближайшее время. Должно начать срабатывать тесное сотрудничество в кругу бизнес – наука – администрация – некоммерческие организации. Это не только требование Европейского союза – на такую необходимость указывают примеры городов, которые успешно развиваются. Одной из причин формулирования данной цели является также видение инновации и инновационности в ряде контекстов, выходящих за пределы схемы технологических инноваций и патентов.

Операционные цели

Каждая из стратегических целей имеет четко указанные операционные цели. Они сосредотачиваются на важнейших вопросах, относящихся к реализации данной стратегической цели, отсюда их

небольшое количество. Определяя операционные цели, мы старались – по мере возможностей – избегать задач, связанных с текущей деятельностью Городского управления.



Операционная цель А1

Укрепление международной позиции ольштына как города на стыке культур востока и запада

Операционная цель охватывает международную активность субъектов, расположенных в городе, эффекты которой в виде налаженных различных форм сотрудничества видны уже сегодня. Ольштын должен использовать свою богатую историю и сотрудничество с партнерскими городами с целью

формировать все более широкие общественные отношения, укрепляющие имидж Ольштына – открытого и благоприятного. Все действия, связанные с этой целью, должны подчиняться усилению позиции Ольштына (среди воеводских центров) в сфере межкультурного диалога.

Цель охватывает следующие направления действий:

- **организацию международных культурных, спортивных и научных мероприятий** – в рамках реализации стратегии необходимо будет придать международный формат самым известным культурным мероприятиям и организовать дискуссии с культурной средой и некоммерческими организациями на тему возможности продвижения совершенно новых двух–трех мероприятий, которые будут носить международный характер. Похожие действия будут предприняты в области спортивных мероприятий;
- **поддержку инициатив некоммерческих организаций, направленных на международное сотрудничество и обмен опытом, и формирование сильной позиции Ольштына, с целью использования потенциала развития Польши и России** – муниципальные власти будут вести политику развития международных контактов, открытую на сотрудничество. В связи с этим сугубо важными будут контакты с НКО, которые должны стать важным партнером в укреплении международной позиции города;

- **поддержку международного обмена молодежью** – в рамках данного направления действий будут поддерживаться инициативы различных институтов и организаций, которые позволят молодежи Ольштына установить международные контакты. С этой целью город использует все свои международные контакты, а также будет поддерживать активность городских учреждений;
- **формирование позиции Ольштына как окна диалога**, служившего лучшему использованию потенциалов развития Польши и России, а также трансферту достижений из области культуры и экономики;
- **сотрудничество с городами-партнерами** – в области этого действия будут организованы и поддержаны инициативы, направленные на объединение социально-культурных и экономических отношений. Ольштын будет лидером в инициативе, связанной с организацией нескольких экономических миссий (в Ольштыне и городах-партнерах), которые будут также служить формированию его культурного значения.

Операционная цель A2

Формирование тождественности города

Город имеет очень богатое прошлое, восходящее к XIV веку. Он расположен в южной части Вармии. В послевоенные годы он был центром Ольштынско-го воеводства (при изменяемых его границах), в настоящее время – это столица Варминско-Мазурского воеводства. С Ольштыном были связаны многие известные исторические лица. Также и сейчас он должен быть местом, с которым отождествляются

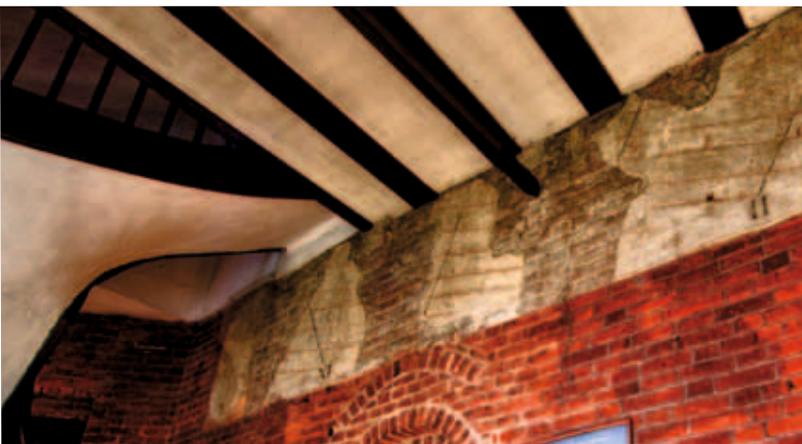
важные лица из области экономики, политики, культуры или спорта. Опираясь на хорошо известные связи с ним Николая Коперника, а также композитора Феликса Нововейского и архитектора Эриха Мендельсона можно указать на основу действий, продвигающих, как науку, культуру, так и сам Город. The most important areas of operation in this operational objective will be as follows:

В этой операционной цели наиболее важными будут следующие направления действий:

- **инновации, продвижение и поддержка культуры с целью развития общественного капитала, способствующего интеграции населения и повышению его знаний на тему истории столицы Вармии и Мазур** – это направление действий должно, в частности, ввести в школьные программы обучение истории региона, тесное сотрудничество с организациями, занимающимися историей и культурой региона, продвижение местных обычаев, расширение культурного предложения Ольштына;
- **интенсификация и интеграция действий, целью которых является продвижение Ольштына как города, с которым связаны судьбы многих известных личностей, а также формирование выразительного бренда Ольштына, с учетом его природной, культурной и социальной специфики** – это направление действий должно охватывать, в частности, подготовку Стратегии бренда Ольштын, культурное образование, разработку и постоянное редактирование информации о личностях, судьбы которых связаны с Ольштыном, сотрудничество с зарубежными центрами и организациями, продвигающими память о важных лицах в жизни Ольштына (семинары, выставки, конкурсы), про-

движение Ольштына, направленное на культуру и социальную сферу, продвижение Ольштына основанное на его истории и историческом положении, и культурном наследии Вармии;

- **Формирование гражданского общества путем поддержки некоммерческих организаций и развития общественного соучастия** – направление действий должно выходить на против ожиданиям многочисленных учреждений и некоммерческих организаций, а в его рамках ожидается повышение социальной активности в области участия в мероприятиях интегрирующих население Ольштына (фестивали, конкурсы, мероприятия, предназначенные для местного населения и туристов);
- **поддержка действий в области образования и семейной политики** – направление действий должно охватывать поддержку инициатив, формирующих программу большой семьи.





Операционная цель А3

Рост сотрудничества, опирающегося на взаимодействие

Высококачественный общественный капитал чаще всего ассоциируется с умением решать проблемы и предпринимать действия в сотрудничестве с другими. Сотрудничество, опирающееся на вза-

имоверие, важно как в экономическом измерении (напр., Кластеры), так и социальном (напр., на уровне активности НКО, и межсоседских отношений).

Направления, предвиденные в рамках данной цели – это:

- **поддержка инициатив в жилых районах**, целью которых будет общественная интеграция, повышение активности населения (особенно молодых людей, пожилых граждан и инвалидов);
- **повышение качества мест общественного пользования как мест, служащих интеграции населения, и способствующих развитию гражданского общества** – будут поддерживаться инициативы в области ревитализации города, с одновременным использованием природных достоинств Ольштына, модернизации и строительства коммерческих рынков;
- **формирование гражданского общества путем поддержки активности некоммерческих организаций и развитие общественного соучастия** – Управление города будет поддерживать деятельность НКО, а также лидеров и групп местных лидеров, направленную на сотрудничество разных общественных групп и партнеров (сетевые проекты). В принципе все проекты, реализованные в партнерствах, должны способствовать росту опыта сотрудничества, а в итоге

– к формированию капитала доверия. Одновременно будет развиваться идея общественного соучастия так в сфере поощрения населения Ольштына к активным решениям местных проблем, как и развития их ответственности в виде партисипативного бюджета;

- **поддержка хозяйственного самоуправления** – особое внимание будет направлено на поддержку существующих структур самоуправления, как и поощрение к образованию новых. Ольштынские предприниматели должны иметь сильное представительство (путем сильного самоуправления) в дискуссии на тему процессов и направлений развития Ольштына;
- **развитие сотрудничества в рамках Ольштынской агломерационной зоны** – создание ассоциации гмин Ольштынской агломерации будет все еще важнейшим центром обмена опытом, планирования процессов развития и формирования связи сотрудничества на уровне муниципальной администрации. Ольштын как главный центр будет выполнять активную роль при координации действий, а также инициировании разнообразных форм сотрудничества.

Операционная цель В1

Высококачественное образование в области предпринимательства

Основой успешно работающего бизнеса является высококачественный человеческий капитал. Именно такие качества работников, как их образование, умения и черты характера, имеют реша-

ющее значение для конкурентоспособности на рынке труда, а также для того, чтобы они захотели развивать свои собственные предприятия.

В особенности будут предприняты следующие направления действий:

- **поддержка развития образовательных программ в детских садах, начальных школах, гимназиях, средних школах, направленных на развитие предпринимательства и учитывающих принципы устойчивого развития и охраны природной среды** – целью этих программ должно быть формирование форм поведения, способствующих развитию предпринимательства, и выстраивание связей с регионом. Особо важными будут программы, которые вовлекают в сотрудничество общество предпринимателей;
- **поддержка действий, направленных на приращивание ПТУ к требованиям местного рынка труда** – управление города будет поддерживать активность школ, но и среды предпринимателей, эффектом чего будет постоянный обмен опытом и предприятие совместных шагов для создания как можно лучших условий

для молодежи, для ее старта во взрослую профессиональную жизнь;

- **стипендии президента города за лучшие бакалавриатские, магистерские и кандидатские диссертации на тему экономики в Ольштыне** – Президент Ольштына будет организовывать программу стипендий (или Конкурс), для экономического продвижения Ольштына, будут также поддерживаться инициативы подобного характера (патронаж), организованные средой хозяйственного самоуправления;
- **поддержка налаживания контактов между бизнесом и школами (практики, лекции, стажировки)** – в рамках этого направления действий предусматривается сотрудничество и совместная разработка и организация инициатив, которые будут устанавливающих контакты между студентами ольштынских вузов, учеников средних школ, представителями науки и местными предпринимателями.



Операционная цель В2

Поддержка развития предпринимательства

Развитие предпринимательства может поддерживаться путем применения нескольких важных инструментов, которые имеются в распоряжении местного самоуправления. К ним принадлежат как инфраструктурные инвестиции, налоговые инструменты, так и мягкие действия. Ольштын все время

нуждается в активности в области создания благоприятного климата для предпринимателей. С этой целью будут развиваться проекты (из разных целей оперативного управления), которые можно будет реализовать в форме общественно-государственного партнерства.

Главные направления действий:

- **создание и воссоздание пространства для бизнеса** – Ольштын будет динамически развивать инфраструктуру в областях действующих и запланированных экономических зон, а также развивать тематические бизнес-инкубаторы (в первую очередь на территориях, где природная среда подлежала переоформлению либо деградации). Будут продолжены работы по созданию Ольштынского технопарка;
- **сохранение постоянной и транспарантной налоговой системы** – Ольштын будет поддерживать транспарантную систему поощрения предпринимателей, целью которой будет смягчение более трудных по сравнению с конкуренцией условий ведения хозяйственной деятельности в отдалении от главных экономических центров;
- **более интенсивное сотрудничество с бизнес-советом** – Управление города в особенности будет активизировать и модерировать дискуссии с двумя тематическими группами, состоящими из представителей крупных фирм и представителей кластеров и сектора МСП. Целью сотрудничества будет более хорошее понимание бизнес-среды и администрации, а также создание более хороших условий для ведения хозяйственной деятельности в городе;
- **поддержка проэкспортной и сетевой деятельности микропредприятий** – по мере возможности местное самоуправление будет поддерживать проэкспортную и сетевую активность малых фирм, используя для этой цели, в частности, сотрудничество с городами-партнерами и другие международные контакты Ольштына. Будет разработана программа по подготовке и поддержке международной активности фирм путем сотрудничества с местной администрацией (бизнес-миссии, бизнес-ярмарки);
- **поддержка идеи «социальной ответственности бизнеса» среди ольштынских предпринимателей** – развивающиеся предприятия, использующие различные формы поддержки со стороны местных властей, должны внимательно относиться к социальным вопросам. В рамках этого направления действий будут предприниматься инициативы, способствующие установлению контактов между бизнесом и общественными организациями, в которых Управление города сможет участвовать как партнер.
- **единая и транспарантная инвестиционная политика города** – это направление охватывает информационно-рекламную политику Управления города, обращенную к жителям города и предпринимателям.





Операционная цель В3

Эффективное экономическое продвижение

Ольштын требует высокой активности в области продвижения, направленной на цели, какими должны быть: рост населения (внутриреспубликанская и внешняя миграция), рост внешних инвестиций (внутренний и зарубежный капитал) а также рост количества туристов.

Ввиду своего расположения и экономических связей туристическое и социальное продвижение, бизнес-продвижение, должны быть направ-

лены на российский рынок (Калининградская область РФ), Трёхградье, Варшаву, а также на внутренний региональный рынок (в особенности качество жизни и бизнес-кооперация). Экономическое продвижение будет использовать местные, индивидуальные и нигде более не встречающиеся ресурсы окружающей среды. Это позволит вести активную политику целенаправленного привлечения внешнего капитала.

В рамках этой цели предвидятся следующие направления действия:

- **экономическое продвижение (в том числе туристическое) на внешних и зарубежных рынках** – Управление города будет продолжать и развивать деятельность по продвижению (в частности через широкое применение коммуникационно-информационных технологий), фокусируя свое внимание на инструментах продвижения, использующих непосредственные контакты с потенциальными инвесторами или туроператорами. Город будет организовывать и сорганизовывать бизнес-миссии, участвовать в важных инвестиционных ярмарках, а также поддерживать участие субъектов из Ольштына в такого типа мероприятиях. Существенной частью этого направления будет сотрудничество со средой хозяйственного самоуправления;
- **развитие сотрудничества с Региональным центром обслуживания инвестора и Регио-**

нальным центром обслуживания инвестора и экспортера, а также с другими учреждениями, которые могут способствовать большему интересу к Ольштыну - город установит постоянные контакты с важнейшими организациями, продвигающими бизнес Варминско-Мазурского воеводства, целью которых будет как можно лучшая информация о инвестиционных возможностях в городе, но также использование экономического и образовательного потенциала для расширения инвестиционных возможностей во всем воеводстве. В рамках этого направления будут осуществляться действия, расширяющие контакты Ольштына с государственными учреждениями (напр., ПАИИИИ);

- **актуализация стратегии продвижения Ольштына** – актуализированный документ должен оказывать большее давление на экономическое продвижение города, а также способствовать формированию постоянной марки города.



Операционная цель С1

Ольштын – благоприятная среда, центр инноваций и современных технологий

Природная среда создает условия для развития тех секторов экономики, которые характеризуются общей инновационностью, а в особенности внедряют решения, благоприятные для среды. Ольштын уже сейчас является ведущим центром в области инновационности в воеводстве. Однако существенной является его позиция по отношению к другим воеводским городам. Поэтому необходимым будет максимальное использование потенциала Ольштынского научно-технологического парка, инновационного потенциала научно-исследовательских институтов и вузов, в том числе Варминско-Мазур-

ского университета и Института воспроизводства животных и исследований продовольствия ПАН, а также «проинновационный» подход в реализации инвестиций из публичных средств. Местное самоуправление является важным фактором спроса, поэтому требование высшего качества и применения современных технологий при госзаказах может перенестись на экономические изменения. Ольштын будет также применять современные технологические и инновационные решения при реализации текущих действий («зеленые» технологии, применение солнечной энергии).

В рамках операционной цели предвидятся следующие направления действия:

- **развитие сотрудничества на линии бизнес – наука – администрация** – это направление действий охватывает, в частности, учреждение Совета инновационности при Президенте Ольштына. Совет будет, наравне с Советом предпринимательства, вторым форумом обмена опытом, мнениями и решения проблем, касающихся субъектов, действующих в области науки и инновации. Направление действий предполагает также развитие сотрудничества Управления города с научно-исследовательскими институтами Ольштына, а также поддержку инициатив,

продвигающих технологии, разработанные или совместно разработанные субъектами из Ольштына;

- **развитие Ольштынского научно-технологического парка** – амбицией Ольштына является создание сильной позиции научно-технологического парка, который будет использовать потенциал и поддерживать развитие интеллигентных специализаций Вармии и Мазур. ОН-ТП будет не только центром возникновения инновационности, но также акселератором сотрудничества лиц, научных учреждений и предприятий в пользу развития инновационности Ольштына.

Операционная цель С2

Преобразование Ольштына в специальный центр внешних бизнес-услуг

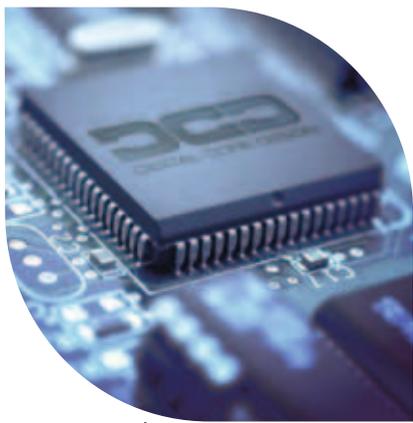
Ольштын, из-за его периферийного расположения по отношению к крупнейшим метрополиям, являющихся важными рынками сбыта, может и должен развивать те сферы хозяйственной деятельности, для которых дистанция и непосредственный контакт с клиентом имеет наименьшее значение. К такого рода деятельности принадлежат, предоставляемые с помощью интернета (но не только),

внешние услуги (анг. outsourcing). Оно состоит их трех видов услуг: процессуальных, знаний и центров совместных услуг. Все они могут и должны использовать современные информационные технологии, а потенциал города позволяет ему стараться получить звание центра в специализированных областях (базируя на потенциале вузов и профессиональных школ).

В рамках этой цели предвидятся следующие направления действия:

- **разработка программы внешних услуг** – программа будет разработана на основании сотрудничества Управления города с бизнес-средой, представителями научных кругов и НКО. Его задача будет состоять в определении целей и задач для каждой институциональной группы. Определение принципов реализации предприятий и мониторинга прогресса;

- **продвижение Ольштына как центра с возможностями развития внешних услуг** – направление действий будет частью более широкого продвижения города. В его пределах находится поддержка, координация и организация тематических мероприятий, связанных как с внешними услугами, так и включением такого рода услуг во всех мероприятиях по продвижению Ольштына.





Операционная цель С3

Ольштын – центр интеллигентных специализаций вармии и мазур

Интеллигентные специализации Варминско-Мазурского воеводства будут поддерживаться фирмами и учреждениями, расположенными в Ольштыне (экономия воды, высококачественное продовольствие; деревообработка и мебельная промышленность). Город является естественным центром для

определенных областей, потому что именно в Ольштыне работают научные единицы, сотрудничество которых с бизнесом является сутью интеллигентных специальностей. Управление города будет активно поддерживать процесс создания конкурентоспособности города и региона в этой области.

Предвидятся следующие направления действий:

- **образование форума интеллигентных специализаций** – Управление города будет стремиться к созданию атмосферы сотрудничества, обмена опытом и знаниями между администрацией, бизнесом, научными кругами, сферой образования, НКО. Ольштын также включится в происходившую во всем ЕС дискуссию на тему интеллигентных специализаций;
- **поддержка инициатив, способствующих установлению сотрудничества между субъек-**

- ектами причисляемыми к интеллигентным специализациям** – Управление города, по мере возможности, будет поддерживать все старания хозяйственных и научных субъектов в создании ценных сетей сотрудничества, реализации финансовых проектов из средств ЕС;
- **продвижение интеллигентных специализаций** – направление действий будет иметь подобный характер как ранее описанное продвижение внешних услуг.

Операционная цель D1

Региональный центр коммуникации

Любой столичный центр должен характеризоваться очень хорошими транспортными связями, позволяющими и облегчающими международные отношения, так как именно они свидетельствуют о наличии столичных функций. Поэтому Ольштын как можно скорее должен быть включен в систему быстрых транспортных внутринациональных и Европейских автодорог и железнодорожных путей. Очень существенным, если не самым важным, элементом тран-

спортной системы является авиасвязь. Международный бизнес, научный, культурный, спортивный мир требует эффективной коммуникации. Управление города не является центром принятия решений в области развития данного типа инфраструктуры, но будет предпринимать меры, направленные на реализацию задач, которые в возможно быстром темпе «откроют» Ольштын для международных отношений.

В рамках этой цели будут предприниматься следующие направления действия:

- **сотрудничество с Управлением Маршала Варминско-Мазурского воеводства в области роста транспортной доступности столицы региона** – в особенности в области связей с Варшавой, Гданьском и Калининградской областью, транспортных связей с региональным аэропортом и развития концепции бизнес-аэропорта вблизи Ольштына (Вильково в гм. Ольштынек). Существенным будет также сотрудничество в области модернизации государственной дороги DK 16 в сети TEN-T, в том числе окружной дороги вокруг Ольштына;



- **инновация и реализация проектов, улучшающих связь в рамках ольштынской агломерации** – направление действий будет связано, в частности, с реализацией необходимых инвестиций в рамках Городской функциональной зоны Ольштына (дорожное сообщение с окружной дорогой Ольштына). Положительное воздействие Ольштына на его окружение, а также использование достоинств окружающей среды будет требовать развития эффективной системы транспортного сообщения как внутри города, так и в сообщении с гминами Ольштынской агломерационной зоны;
- **иницирование и реализация проектов, благоприятных для населения Ольштына с точки зрения транспортного сообщения** – направление действий будет связано с реализацией инвестиций, направленных на успокоение автодвижения в центре города, улучшение качества общественного транспорта, велосипедного и пешеходного движения, развитие системы парковок.



Операционная цель D2

Рост доступности публичных услуг регионального и международного значения

Региональный центр выполняет особые административные функции – здесь расположено Управление города и Воеводское управление, а также прочие многочисленные офисы и публичные учреждения. Сильные административные функции должны поддерживать развитие остальных столичных функций. В особенности Ольштын должен укреплять хозяйственные функции (место расположения важнейших фирм и организаций окружения

бизнеса в регионе), образовательные и научные функции (вузы и научно-исследовательские институты сверхрегионального и международного значения), культурные функции (интегрирующие регион, но с сильным международным акцентом, развитие креативной промышленности), а также медицинские функции (такие, которые не могут выполняться другими центрами региона и способны конкурировать за привлечение иностранных клиентов).

В рамках этой цели предвидятся следующие направления действий в рамках различных функций:

- **развитие административных функций** – в этом направлении содержатся любые действия, служившие улучшению климата сотрудничества между публичными учреждениями в городе, в особенности, открывающие Ольштын для международных отношений;
- **развитие экономических функций** – забота о создании современного офисного и бизнес-пространства, а также хорошее транспортное сообщение и высококачественное образование, соответствующее требованиям региона. Ольштын должен также заботиться о росте значения как места бизнес-встреч (конгрессы, ярмарки);

- **развитие образовательных функций** – Управление города будет развивать сотрудничество с вузами и научно-исследовательскими институтами, а также предпринимать инициативы в области продвижения Ольштына как академического центра со все большим международным значением;
- **развитие культурных функций** – Управление города будет поддерживать любые сверхрегиональные инициативы, формирующие положительный имидж Ольштына на международном уровне, а также привлекающие зарубежных творцов в Ольштын. Будут поддерживаться и мероприятия по развитию сильной креативной промышленности;
- **развитие медицинских функций** – охватывает поддержку инициатив и действий, направленных на обновление медицинской аппаратуры, формирование специализации Ольштына в области различных услуг для стареющего населения.



Операционная цель D3

Формирование сильной позиции ольштына в области сотрудничества

Международная активность Управления города, как и различных общественных организаций и бизнеса должна опираться на присутствие в ценных сетях сотрудничества, созданных субъектами из разных стран. Ольштын уже в настоящее время уча-

ствует во многих сетях такого рода. Однако ближайшие годы будут требовать значительной активности в этой области и предпринятия совместных действий с местной общественностью.

Главные направления действий:

- **модель города, обучающегося на внутреннее и международное сотрудничество** – Управление города повысит активность как на разных форумах, так и в сетях сотрудничества, объединяющих города, целью которых будет продвижение надлежащих практик политики развития, решение городских проблем. Это направление будет связано с формированием имиджа города обучающегося, в котором внешние знания и опыты будут обсуждаться в Ольштыне со всеми заинтересованными учреждениями и организациями с целью выработать как можно лучшие решения для города;
- **поддержка международного сотрудничества школ, вузов и научно-исследовательских институтов**, функционирующих в Ольштыне, как и учреждений культуры, НКО или спортивных клубов – Управление города будет поддерживать инициативы, а также само предпринимать действия, позволяющие развивать между-

народные контакты учреждений и организаций, действующих в Ольштыне;

- **присвоение предыдущим действиям Ольштынской агломерационной зоны международного изменения** – гмины, объединенные в Ольштынскую агломерационную зону, будут одним из главных бенефициаров повышенной международной активности города, однако в рамках сотрудничества должно произойти совместное использование международной активности отдельных гмин для всеобщего блага, каким является развитие Ольштына и его окружения.



Операционная цель D4

Обеспечение энергетической безопасности и высококачественной природной среды

Ольштын, как развивающаяся агломерация, должен заботиться о вопросах, которые во многих развивающихся метрополиях относятся к проблемным областям. К этим вопросам можно причислить энергетическую безопасность, хозяйство отходами и качество природной среды. Практически каждый из данных элементов является существенным с точки зрения населения, а также

и предпринимателей. В особенности высококачественная природная среда причисляется к числу важнейших факторов размещения современного бизнеса. Поэтому в поле интересов местной политики будут вопросы использования современных и инновационных технологических решений в энергетическом контексте, хозяйства отходами и охраны природной среды.

В рамках этой цели предвидятся следующие направления действия:

■ **инфраструктурные инвестиции в области энергетики и хозяйства отходами** – Управление города будет поддерживать и реализовать инвестиции в области современной (эффективной и благоприятной для среды) технической инфраструктуры, в том числе ТЭЦ, действия в пользу энергетического использования отходов, а также использования экологических источников энергии. Будут вестись также действия, связанные с хозяйством коммунальными отходами и другими чем коммунальные (напр., асбест);

■ **действия в области охраны среды** – в этом направлении предвидятся поддержка и инициирование действий, которые будут служить охране и улучшению состояния природной среды в границах города и его окрестностях. Существенными являются действия, касающиеся качества воздуха (главным образом ограничение загрязнения путем снижения эмиссии, в том, бензопирена), воды, а также уменьшение шума. Другой вид действий, предполагаемый для данного направления, связан с экологическим образованием.



Финансовый потенциал реализации Стратегии

Источником финансирования стратегических действий города Ольштына будут, прежде всего, публичные средства. В будущей перспективе наступит рост реализации инвестиционных мероприятий в формате частно-государственного партнерства, однако сегодня трудно оценивать, какие, и во сколько это обойдется.

Реализация стратегии будет финансироваться из разных источников, важнейшие из которых – это:

1. Собственные средства из бюджета города Ольштына.
2. Средства из целевых дотаций, находившиеся в распоряжении соответствующих министров.
3. Средства из бюджета Европейского союза (Европейский фонд регионального развития, Европейский социальный фонд, фонд единства).
4. Другие средства из зарубежных источников, напр., Финансовый механизм Европейского экономического пространства, Норвежский финансовый механизм, Европейский инструмент соседства и партнерства.
5. Средства из целевых фондов, в том числе, напр. Национального и Воеводского фонда охраны окружающей среды и водного хозяйства, Фонд развития физической культуры.
6. Другие финансовые средства, в том числе особенно средства физических и юридических лиц.



Мониторинг Стратегии

Реализация Стратегии требует постоянного мониторинга. Мониторинг Стратегии будет опираться на отчеты отдельных единиц Управления Города и анализ, оценку и выводы на тему контекстуальных показателей. Это показатели определяющие на уровне операционных целей. Они базируются, главным образом, на публичной статистике и иллюстрируют общую ситуацию в городе, зависят в определенной мере от реализации Стратегии, однако не только. Контекстуальные показатели позволяют производить сравнение с другими единицами.

Система мониторинга предполагает следующие субъекты, которые будут вовлечены в этот процесс:

- Мониторинговый комитет – совещательный орган, влияющий на общественное мнение, учрежденный Президентом города, состоящий из выбранных представителей:
 - Городской совет;
 - вузы и научно-исследовательские институты;
 - организации, объединяющие предпринимателей и экономического самоуправления;
 - организации, объединяющие НКО;
 - районные советы жилых районов.
- Президент Города будет принимать Отчеты о реализации Стратегии развития Ольштына, а затем передавать их на обсуждение Мониторингового комитета и Горсовета.
- Отдел развития города, задача которого состоит

в подготовке Отчетов о реализации Стратегии, передаваемых на обсуждение и рекомендации Мониторингового комитета.

- Горсовет – будет принимать к сведению отчеты, и формулировать рекомендации и замечания, относящиеся к реализации Стратегии в год представления отчета (относившийся к предыдущему году).

В рамках реализации мониторинга Стратегии Отдел развития города будет координировать работу над подготовкой списка частных показателей, вытекающих из реализации проектов в отдельных действиях, проводимых Управлением города. Эти показатели будут служить предметной оценке предпринятых действий и станут основой для углубленного анализа действий Управления города в Отчетах по реализации Стратегии.



Предпосылки реализации Стратегии

Реализация Стратегии предполагает многочисленные действия со стороны Управления города, но ключевым будет сотрудничество с широко понимаемым «внутренним окружением». Сверх того развитию города способствуют хозяйственные субъекты, которые не обязательно должны быть ни бенефициарами, ни вовлеченными в реализацию Стратегии.

Предпосылки реализации Стратегии предвидят следующие плоскости:

1. **Институциональная плоскость** – охватывает набор субъектов, вовлеченных в реализацию Стратегии или приглашенных к сотрудничеству. Этот набор состоит из:
 - Управления города и его организационные единицы;
 - Управление Маршала и Повятовое староство, а также управления гмин Ольштынской агломерационной зоны, Воеводское управление и представительства правительственных и государственных институтов в городе;
 - НКО и учреждения, действующие в городе;
2. **Плоскость принципов внедрения документа** – Стратегия будет внедряться при соблюдении следующих принципов:
 - принципы стратегического управления – означают, что Стратегия будет «живым» документом, применяемым при программировании любых действий городской администрации. Принцип обозначает также, что это будет мониторинговый документ, а выводы по мониторингу будут обсуждаться в ходе дискуссии Президента и Управления города;
 - Принцип транспарентности – все мероприятия, связанные со Стратегией, будут пре-

доставляться заинтересованным субъектам и единицам в текущем порядке на сайте Управления города Ольштына;

- Принцип соучастия – хотя Управление города и местные власти принимают на себя ответственность за внедрение Стратегии, то целесообразным и даже необходимым будет формирование благоприятного климата для сотрудничества в рамках отдельных направлений действий. Управление города будет поощрять такое сотрудничество.
3. **Плоскость источников финансирования** – указывает основные источники финансирования Стратегии, которыми являются:
 - бюджет города Ольштына
 - публичные средства внутренние и иностранные (напр., РПОУ Вармия и Мазуры; ЗИТ, РПОУ Развитие Восточной Польши; секторные программы),
 - Публичные средства внутренние и иностранные, предназначенные для субъектов, действующих в городе (напр., Оперативная программа «Интеллекнтное развитие», Оперативная программа «Инфраструктура и окружающая среда», Оперативная программа «Знания, образование, развитие»).



Источники информации

- 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.
- Dziemianowicz W., Szmigiel K., Charkiewicz J., Dąbrowska A., *Warmia i Mazury 2020 – Jaka droga do rozwoju?*, IBS, Olsztyn 2010.
- Fatyga B., Dudkiewicz M., Tomanek P., Michalski R., *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., Wolek 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.
- Klustry w województwie warmińsko-mazurskim*, PARP 2012.
- Komornicki T., Szejgiec 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, PAIIIZ, 2011.
- Olsztyn – diagnoza strategiczna*, Geoprofit, Warszawa 2013.
- Pniewski P., Jachimowicz A., Prokopowicz J., Wiśniewska A. (red.), *Obserwatorium Ekonomii Społecznej na Warmii i Mazurach – Organizacje pozarządowe, Spółdzielnie socjalne, Partnerstwa lokalne*, ESWIP, El-błąg 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.