Badanie ewaluacyjne

Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020

Zamawiający:

Gmina Olsztyn

plac Jana Pawła II 1

10-101 Olsztyn

Wykonawca:

„EU-CONSULT" Sp. z o.o.

ul. Toruńska 18c lokal D

80-747 Gdańsk

www.eu-consult.pl

Gdańsk, 2020

Spis treści

1. Streszczenie 5
2. Wprowadzenie 9
2.1. Kontekst ewaluacji 9
2.2. Cel badania 12
2.3. Zakres ewaluacji 13
2.4. Odbiorcy wyników 13
2.5. Pytania badawcze 13
3. Zastosowana metodologia 16
3.1. Analiza danych zastanych 16
3.2. Indywidualne wywiady pogłębione (TDI) 16
3.3. Badanie ankietowe z mieszkańcami Olsztyna (CAWI) 18
3.4. Analiza statystyczna 18
3.5. Analiza SWOT 18
3.6. Analiza SMART 19
3.7. Benchmarking 20
3.8. Ocena ekspercka 21
4. Charakterystyka miasta w 2019 r. 21
5. Olsztyn na tle miast Polski Wschodniej 25
6. Wyniki badania ewaluacyjnego 30
6.1. Czy wizja, cele strategiczne i cele operacyjne oraz kierunki działań przyjęte w Strategii odpowiadają obecnym oraz przyszłym wyzwaniom rozwojowym miasta i są nadal aktualne? Jeżeli nie, to dlaczego i co należy zmienić? 31
6.1.1. Czy wizja Miasta jest w dalszym ciągu aktualna? Jeżeli nie, to dlaczego i co należy zmienić? 31
6.1.2. W jakim stopniu realizacja celów Strategii przybliżyła miasto do przyjętej wizji rozwoju? Jeśli tak, w jaki sposób? 37
6.1.3. Czy cele strategiczne i operacyjne oraz kierunki działań zawarte w Strategii zachowały aktualność? Jeśli tak, to w jakim zakresie są aktualne? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić? 42
6.1.4. Czy cele oraz kierunki były skutecznie realizowane? Jeśli tak, w jaki sposób? Jeżeli nie, proszę podać przyczyny braku skutecznej realizacji i co należy zmienić? 59
6.1.5. Jakie są alternatywne działania, które można było podjąć, aby zrealizować cele? Proszę o podanie przykładów alternatywnych działań i propozycji zmian, jakie należało podjąć, aby cele zostały zrealizowane? 72
6.1.6. Czy cele Strategii uwzględniają wykorzystanie obecnych potencjałów rozwojowych miasta? Jeśli nie, to dlaczego i co należało zmienić lub uwzględnić? 73
6.2. Czy zapisy Strategii zachowały swoją aktualność od 2013 roku? 77
6.2.1. Czy zapisy Strategii zachowały aktualności także w kontekście uwarunkowań regionalnych, krajowych i europejskich? Jeśli nie, to dlaczego i co należy zmienić? 78
6.2.2. Czy tendencje rozwojowe wynikające z uwarunkowań lokalnych, regionalnych i krajowych wymagają ujęcia ich w strategii? Jeżeli tak, to jakie? 81
6.2.3. Czy istnieje potrzeba uzupełnienia/przedefiniowania zapisów Strategii, w tym dotyczących któregoś z celów strategicznych i/lub celów operacyjnych i/lub kierunku działań? Jeśli tak, to dlaczego i jak należy je uzupełnić/przedefiniować? Proszę podać propozycję oraz uzasadnienie zmian. 82
6.2.4. Czy analiza SWOT przeprowadzona w 2013 r. nadal jest aktualna? Jeśli nie, to jakie zmiany należy wprowadzić? 83
6.2.5. Czy sytuacja społeczno-gospodarcza a tym samym diagnoza zawarta w Strategii jest aktualna? Jeżeli nie, to co należy zmienić? 85
6.2.6. Czy została uwzględniona aktualna specyfika miasta? Jeżeli nie to co należy uwzględnić? 87

6.2.7. Czy zmiany jakie nastąpiły w sytuacji społeczno-gospodarczej wynikają z realizacji Strategii? Jeżeli tak, proszę podać zarówno pozytywne, jak i negatywne przykłady? 88
6.3. Czy monitorowanie i wdrażanie Strategii było prawidłowe i kompletne? 88
6.3.1. Czy Strategia jest systematycznie monitorowana? Jeżeli tak, to czy wystąpiły trudności i jakie? 89
6.3.2. Czy sposób wdrażania Strategii był skuteczny? Jeśli nie, to jakie czynniki na to wpłynęły i dlaczego oraz proszę podać rozwiązania umożliwiające jego poprawę. 89
6.3.3. W jakim stopniu sposób wdrażania warunkował realizację celów Strategii? Jakie czynniki instytucjonalne miały wpływ na osiąganie celów? 90
6.3.4. Czy sposób wdrażania umożliwiał udział interesariuszy w realizacji celów Strategii? Jeśli nie, to dlaczego i co należy poprawić? 91
6.3.5. Czy dobór wskaźników, w tym wskaźniki kontekstowe trafnie obrazują zmiany zachodzące w ramach poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych w sposób adekwatny i wyczerpujący a tym samym przedstawiają obraz stanu wdrażania Strategii? Jeśli tak, to w jakim zakresie? Jeśli nie, to w jakim zakresie i dlaczego oraz proszę podać propozycję oraz uzasadnienie zmian? 91
6.3.6. Czy sposób organizacji monitoringu umożliwiał rzetelną ocenę stanu realizacji Strategii? Jeśli nie, to jakie czynniki na to wpłynęły i dlaczego oraz proszę podać rozwiązania umożliwiające jego poprawę. 93
6.3.7. Czy realizowane przez Miasto działania były optymalne do osiągnięcia założonych w Strategii celów? Jeśli tak, to jakie czynniki na to wpłynęły? Jeśli nie, to jakie czynniki na to wpłynęły? 94
6.3.8. Jak interesariusze oceniają zmiany, które zaszły na terenie Olsztyna dzięki implementacji Strategii? 95
6.3.9. Czy władze miasta wyciągają wnioski płynące z monitoringu Strategii? Jeżeli nie, to jak można to zmienić? 97
7. Analiza SWOT 98
8. Analiza SMART 102
9. Analiza benchmarkingowa 104
10. Wnioski i rekomendacje 107
10.1. Czy wizja, cele strategiczne i cele operacyjne oraz kierunki działań przyjęte w Strategii odpowiadają obecnym oraz przyszłym wyzwaniom rozwojowym miasta i są nadal aktualne? Jeżeli nie, to dlaczego i co należy zmienić? 107
10.2. Czy zapisy Strategii zachowały swoją aktualność od 2013 roku? 108
10.3. Czy monitorowanie i wdrażanie Strategii było prawidłowe i kompletne? 110
11. Aneksy 111
11.1. Bibliografia 111
11.2. Spis tabel i rysunków 113
11.3. Wzory narzędzi badawczych 115
11.3.1. Scenariusz badania z udziałem Prezydenta Olsztyna i/lub Zastępców Prezydenta Olsztyna; przedstawicieli Rady Miasta 115
11.3.2. Scenariusz badania z udziałem dyrektorów/kierowników wybranych komórek organizacyjnych Urzędu Miasta i jednostek organizacyjnych Miasta; przedstawicieli rad osiedlowych 118
11.3.3. Scenariusz badania z udziałem przedstawicieli uczelni wyższych i instytucji naukowo badawczych; przedstawicieli organizacji skupiających przedsiębiorców i samorządu gospodarczego; przedstawicieli organizacji zrzeszających organizacje pozarządowe 121
11.3.4. Kwestionariusz badania ankietowego CAWI 123

1. Streszczenie

Ewaluacja *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020* jest oceną działań przeprowadzonych w horyzoncie czasowym obowiązywania dokumentu, tj. do 2020 r.

Strategia Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020 stanowi kluczowy dokument strategiczny, a określone w nim założenia rozwoju Olsztyna są odzwierciedleniem odpowiedzi na najważniejsze zidentyfikowane potrzeby lokalnej społeczności i ambicji samorządu. Ponadto Strategia przedstawia formę komunikacji polityki rozwoju Olsztyna pomiędzy władzami, jednostkami urzędu oraz podmiotami podległymi, a także interesariuszami zewnętrznymi.

W celu przeprowadzenia kompleksowej ewaluacji do badania wykorzystane zostały:

- analiza desk research,
- telefoniczne wywiady pogłębione (TDI) z interesariuszami Strategii,
- badanie ankietowe (CAWI) z mieszkańcami Olsztyna,
- analiza statystyczna,
- analiza SWOT,
- analiza SMART,
- benchmarking,
- Analiza ekspercka.

Jak wynika ze zrealizowanych badań:

- Prawie wszystkie zapisy wizji Miasta są aktualne, co z jednej strony świadczy o tym, że wizja będzie dalej aktualna po roku 2020, a z drugiej – o konieczności realizacji konsekwentnych działań mających na celu zachowanie bieżącego stanu lub permanentny rozwój aspektów miasta uwzględnionych w zapisach wizji.
- Zapisy wizji miasta powinny uwzględniać działania związane z usługami i produktami przeznaczonymi dla seniorów.
- Wśród osób, których zdaniem wizja rozwoju miasta nie jest aktualna, dominowało przekonanie o braku w jej zapisach perspektywy człowieka.
- Dwa z celów operacyjnych nie znalazły odzwierciedlenia w zapisach wizji. Są to: Cel operacyjny C2: Przekształcanie Olsztyna w wyspecjalizowany ośrodek biznesowych usług zewnętrznych; Cel operacyjny C3: Olsztyn – Centrum inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur.

- Cele strategiczne, operacyjne oraz kierunki działań zaplanowanych w *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*, w zdecydowanej większości, mają charakter ogólny i uniwersalny. Jednocześnie cele i kierunki działań odnoszą się bezpośrednio do specyfiki Olsztyna i z założenia były opracowane w celu poprawy sytuacji społeczno-ekonomicznej miasta. Oznacza to, że zdecydowana większość celów i kierunków działań powinny być kontynuowane w horyzoncie czasowym po 2020 r.
- Nieaktualny jest kierunek działań dotyczący utworzenia forum inteligentnych specjalizacji – kierunek ten powinien być zmodyfikowany, np. wsparcie procesu budowania konkurencyjności Miasta i regionu m.in. poprzez uczestnictwo w Forum Inteligentnych Specjalizacji.
- Zdaniem badanych cele w pewnych obszarach wymagają uzupełnienia np. w kontekście środowiska przyrodniczego. Strategia powinna w większym stopniu odnosić się też do tendencji, które dotyczą środowiska przyrodniczego, takich jak: zmiany klimatyczne, transformacja energetyczna, odejście od ropy naftowej i nieodnawialnych surowców naturalnych, wsparcie OZE oraz gospodarki obiegu zamkniętego, a także dostosowanie gospodarki do zmian, które wynikają z zapisów nowych dokumentów unijnych, planów Unii Europejskiej w zakresie zero emisyjności,.
- Wyłącznie dwa spośród wszystkich celów ujętych w *Strategii Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020* nie były skutecznie realizowane. Są to: Cel operacyjny D1. Regionalne centrum komunikacyjne (61,74%) oraz Cel operacyjny D4. Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego i wysokiej jakości środowiska przyrodniczego (72,66%).
- Zdaniem uczestników wywiadów pogłębionych w kontekście kapitału społecznego działania powinny uwzględniać proces starzejącego się społeczeństwa, czyli rozwiązań w zakresie aktywizacji seniorów, zintensyfikowania współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz działań zwiększających potencjał społeczeństwa obywatelskiego. Jeżeli chodzi o biznes, to powinny zostać podjęte działania służące poprawie warunków prowadzenia i rozwoju przedsiębiorczości. Umożliwi to napływ nowych przedsiębiorców, utworzenie nowych miejsc pracy i zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej.

- Należy głównie korzystać z tendencji wynikających ze wskazań Komisji Europejskiej, ponieważ są to działania ukierunkowane na człowieka, i tym co zlokalizowane jest w jego ekosystemie. W związku z czym istotne będą działania związane z branżą zdrowotną, gastronomią oraz branżą rolno-spożywczą. Przede wszystkim jednak nacisk powinien być kładziony na kwestie środowiskowe, uwzględnienie koncepcji, które są w dokumentach unijnych oraz w dokumentach krajowych, czyli przystosowanie, dostosowanie do zmian klimatu, transformacja energetyczna miasta, gospodarka obiegu zamkniętego.
- Należy również zaktualizować Strategię ze względu na obecną sytuację dotyczącą epidemii COVID-19 a także jej wpływu na rynek pracy, system ochrony zdrowia, oraz pozostałych aspektów funkcjonowania społeczeństwa.
- Niezależnie od aktualności zapisów SWOT, zawartych w *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*, należy przeprowadzić aktualizację całej analizy, ze względu na zmieniające się warunki społeczno-gospodarcze w mieście.
- W związku z wykorzystaniem do diagnozy, w znaczącej większości, danych statystycznych za lata 2010 -2012 pozyskanych z Banku Danych Lokalnych GUS, zapisy dokumentu są już nieaktualne - w roku 2020.
- Zdaniem zdecydowanej większości badanych sposób wdrażania Strategii był skuteczny. Czynniki, które wpłynęły na skuteczność wdrażania Strategii, to zdaniem badanych, środki finansowe oraz możliwości pozyskania środków zewnętrznych, spoza budżetu miasta, na realizację niektórych celów.
- Wśród opinii odnoszących się negatywnie do sposobu wdrażania dokumentu, wyszczególnić należy kwestie przejrzystości i czytelności Strategii.
- Sposób wdrażania Strategii stanowił skuteczną „instrukcję" warunkującą możliwość osiągnięcia celów poprzez uwzględnienie aspektu finansowego, sposobu partycypacji społecznej, współpracy z organizacjami pozarządowymi, budowania partnerstwa z organizacjami, z różnymi środowiskami (na przykład seniorskimi, środowiskiem młodzieżowym).
- Sposób wdrażania, zdaniem uczestników TDI, umożliwiał udział interesariuszy w realizacji celów Strategii. Jednakże, zdaniem badanych, wiele decyzji zapada w tzw. czterech ścianach Urzędu i mieszkańcy nie są o tym informowani w sposób odpowiedni, a tym bardziej nie są pytani o zdanie.
- Wszystkie wskaźniki charakteryzują się wysokim poziomem trafności.

- Zdaniem uczestników TDI (telefonicznych wywiadów pogłębionych) sposób organizacji monitoringu umożliwiał rzetelną ocenę stanu realizacji Strategii. Zdaniem badanych cele, które zostały zawarte Strategii, zostały wdrożone skutecznie, co świadczy pozytywnie również o sposobie organizacji monitoringu.
- Zmiany, które zaszły na terenie Olsztyna od 2013 r. zostały jednoznacznie pozytywnie ocenione przez interesariuszy. Uczestnicy wywiadów pogłębionych zwrócili uwagę na dużą liczbę inwestycji i działań podejmowanych na terenie miasta.

2. Wprowadzenie

2.1. Kontekst ewaluacji

„Prace nad uchwaloną 30 października 2013 r. *Strategią rozwoju Miasta – Olsztyn 2020* rozpoczęły się w maju 2013 r. powołaniem Zespołu Strategicznego oraz czterech grup tematycznych: 1) Społeczeństwo, 2) Korzyści miejsca. Zasoby środowiska, 3) Gospodarka. Rynek pracy. Finanse, 4) Nauka. Kultura. Technika. Całość procesu aktualizacji strategii koordynował referat ds. strategii w Wydziale Rozwoju Miasta Urzędu Miasta Olsztyna. Proces przygotowania strategii wspierali także eksperci zewnętrzni”[1].

Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020 stanowi kluczowy dokument strategiczny, a określone w nim założenia rozwoju Olsztyna są odzwierciedleniem odpowiedzi na najważniejsze zidentyfikowane potrzeby lokalnej społeczności i ambicji samorządu. Ponadto Strategia przedstawia formę komunikacji polityki rozwoju Olsztyna pomiędzy władzami, jednostkami urzędu oraz podmiotami podległymi, a także interesariuszami zewnętrznymi.

Ewaluacja *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020* jest oceną działań przeprowadzonych w horyzoncie czasowym obowiązywania dokumentu, tj. do 2020 r.

Jak wynika z zapisów *Strategii rozwoju Miasta - Olsztyn 2020*: 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”[2].

[1] https://olsztyn.eu/gospodarka/dokumenty-strategiczne/strategia-rozwoju-miasta.html
[2] *Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*, str. 50.

Dla potrzeb monitoringu Strategii przyjęto następującą listę wskaźników[3]:

Cel strategiczny A. Wzrost poziomu kapitału społecznego:

- A1. Liczba turystów korzystających z noclegów na 1 miejsce noclegowe;
- A2. Liczba osób korzystających z imprez na 1000 mieszkańców;
- A3. Liczba organizacji pozarządowych na 1000 mieszkańców.

Cel strategiczny B. Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego:

- B1. Liczba pracujących na 1000 mieszkańców;
- B2. Liczba podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców;
- B3. Liczba inwestorów zagranicznych na 1000 mieszkańców.

Cel strategiczny C. Wzrost innowacyjności:

- C1. Liczba firm zaliczanych do sektora wysokich i średniowysokich technologii na 1000 mieszkańców;
- C2. Liczba pracujących w sektorze usług zewnętrznych na 1000 pracujących;
- C3. Liczba podmiotów zaliczanych do inteligentnych specjalizacji na 1000 mieszkańców.

Cel strategiczny D. Rozwój funkcji metropolitalnych:

- D1. Dostępność drogowa Olsztyna do Warszawy, Elbląga i Ełku;
- D2. Liczba turystów zagranicznych korzystających z noclegów na 1000 mieszkańców;
- D3. Środki z UE pozyskane na współpracę i kontakty międzynarodowe na 1 mieszkańca;
- D4.Wydatki majątkowe ogółem na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska na 1 mieszkańca(z budżetu Miasta).

Każdy ze wskaźników odpowiada konkretnemu celowi operacyjnemu[4]:

- liczba turystów korzystających z noclegów na 1 miejsce noclegowe – wskaźnik od-nosi się co celu operacyjnego A1. Wzrost znaczenia Olsztyna na arenie międzynarodowej powinien przełożyć się na wzrost aktywności turystów w mieście, w tym korzystających z noclegów;

---

[3] *Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020, str. 50.*

[4] *Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*, str. 51.

- liczba osób korzystających z imprez na 1000 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 1000 mieszkańców – cel A3 odnosi się generalnie do współpracy, ale wszystkie doświadczenia pokazują, że większa liczba różnych instytucji właśnie tej współpracy służy;
- liczba pracujących na 1000 mieszkańców – wskaźnik obrazujący końcowe efekty, jakich można spodziewać się po realizacji celu B1. Wysokiej jakości edukacja przedsiębiorczości;
- liczba podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców – wskaźnik odnoszący się do celu B2, którego istotą jest wspierane rozwoju przedsiębiorczości;
- liczba inwestorów zagranicznych na 1000 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 1000 mieszkańców – wskaźnik szeroko obrazujący efekty działań w celu C1;
- liczba pracujących w sektorze usług zewnętrznych na 1000 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 1000 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 1000 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.

2.2. Cel badania

Głównym celem badania ewaluacyjnego jest ocena trafności, skuteczności i efektywności celów strategicznych i celów operacyjnych przyjętych w Strategii.

W ramach celu głównego badania planuje się osiągnięcie następujących celów szczegółowych:

1) ocena zakresu realizacji Strategii, w tym: analiza i ocena Strategii pod kątem aktualności celów strategicznych, celów operacyjnych i kierunków działań w kontekście zmian sytuacji społeczno-gospodarczej miasta, regionu i kraju;
2) ocena skutków realizacji Strategii, w tym analiza i ocena stopnia osiągnięcia celów strategicznych i celów operacyjnych przyjętych w Strategii i efektów wdrażania interwencji;
3) ocena sytemu zarządzania realizacją Strategii, w tym analiza i ocena poprawności zastosowanych wskaźników określonych w Strategii odnoszących się do celów strategicznych, operacyjnych i kierunków działań oraz zastosowanych poziomów zarządzania;

sformułowanie wniosków i rekomendacji w zakresie niezbędnych dostosowań służących aktualizacji Strategii (w tym zgodność z uwarunkowaniami regionalnymi, krajowymi i europejskimi) i/lub opracowania nowego dokumentu Strategii.

2.3. Zakres ewaluacji

Badanie dotyczy dokumentu pt. *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020* i obejmuje lata 2013-2020, tj. okres od przyjęcia uchwałą Nr XLV/752/13 Rady Miasta Olsztyna z dnia 30 października 2013 roku.

2.4. Odbiorcy wyników

- Władze samorządowe Olszyna;
- Radni Rady Miasta;
- Przedstawiciele Rad Osiedli;
- Przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą na terenie miasta;
- Potencjalni przedsiębiorcy planujący podjęcie działalności gospodarczej na terenie miasta;
- Przedstawiciele organizacji pozarządowych;
- Mieszkańcy Olsztyna.

2.5. Pytania badawcze

1. **Czy wizja, cele strategiczne i cele operacyjne oraz kierunki działań przyjęte w Strategii odpowiadają obecnym oraz przyszłym wyzwaniom rozwojowym miasta i są nadal aktualne? Jeżeli nie, to dlaczego i co należy zmienić?**
   1.1. Czy wizja Miasta jest w dalszym ciągu aktualna? Jeżeli nie, to dlaczego i co należy zmienić?
   1.2. W jakim stopniu realizacja celów Strategii przybliżyła miasto do przyjętej wizji rozwoju? Jeśli tak, w jaki sposób?
   1.3. Czy cele strategiczne i operacyjne oraz kierunki działań zawarte w Strategii zachowały aktualność? Jeśli tak, to w jakim zakresie są aktualne? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?
   1.4. Czy cele oraz kierunki były skutecznie realizowane? Jeśli tak, w jaki sposób? Jeżeli nie, proszę podać przyczyny braku skutecznej realizacji i co należy zmienić?
   1.5. Jakie są alternatywne działania, które można było podjąć, aby zrealizować cele? Proszę o podanie przykładów alternatywnych działań i propozycji zmian, jakie należało podjąć, aby cele zostały zrealizowane?

1.6. Czy cele Strategii uwzględniają wykorzystanie obecnych potencjałów rozwojowych miasta? Jeśli nie, to dlaczego i co należało zmienić lub uwzględnić?

2. **Czy zapisy Strategii zachowały swoją aktualność od 2013 roku?**

2.1. Czy zapisy Strategii zachowały aktualności także w kontekście uwarunkowań regionalnych, krajowych i europejskich? Jeśli nie, to dlaczego i co należy zmienić?

2.2. Czy tendencje rozwojowe wynikające z uwarunkowań lokalnych, regionalnych i krajowych wymagają ujęcia ich w strategii? Jeżeli tak, to jakie?

2.3. Czy istnieje potrzeba uzupełnienia/przedefiniowania zapisów Strategii, w tym dotyczących któregoś z celów strategicznych i/lub celów operacyjnych i/lub kierunku działań? Jeśli tak, to dlaczego i jak należy je uzupełnić/przedefiniować? Proszę podać propozycję oraz uzasadnienie zmian.

2.4. Czy analiza SWOT przeprowadzona w 2013 r. nadal jest aktualna? Jeśli nie, to jakie zmiany należy wprowadzić?

2.5. Czy sytuacja społeczno-gospodarcza a tym samym diagnoza zawarta w Strategii jest aktualna? Jeżeli nie, to co należy zmienić?

2.6. Czy została uwzględniona aktualna specyfika miasta? Jeżeli nie to co należy uwzględnić?

2.7. Czy zmiany jakie nastąpiły w sytuacji społeczno-gospodarczej wynikają z realizacji Strategii? Jeżeli tak, proszę podać zarówno pozytywne, jak i negatywne przykłady?

3. **Czy monitorowanie i wdrażanie Strategii było prawidłowe i kompletne?**

3.1. Czy Strategia jest systematycznie monitorowana? Jeżeli tak, to czy wystąpiły trudności i jakie?

3.2. Czy sposób wdrażania Strategii był skuteczny? Jeśli nie, to jakie czynniki na to wpłynęły i dlaczego oraz proszę podać rozwiązania umożliwiające jego poprawę.

3.3. W jakim stopniu sposób wdrażania warunkował realizację celów Strategii? Jakie czynniki instytucjonalne miały wpływ na osiąganie celów?

3.4. Czy sposób wdrażania umożliwiał udział interesariuszy w realizacji celów Strategii? Jeśli nie, to dlaczego i co należy poprawić?

3.5. Czy dobór wskaźników, w tym wskaźniki kontekstowe trafnie obrazują zmiany zachodzące w ramach poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych w sposób adekwatny i wyczerpujący a tym samym przedstawiają obraz stanu

wdrażania Strategii? Jeśli tak, to w jakim zakresie? Jeśli nie, to w jakim zakresie i dlaczego oraz proszę podać propozycję oraz uzasadnienie zmian?

3.6. Czy sposób organizacji monitoringu umożliwiał rzetelną ocenę stanu realizacji Strategii? Jeśli nie, to jakie czynniki na to wpłynęły i dlaczego oraz proszę podać rozwiązania umożliwiające jego poprawę.

3.7. Czy realizowane przez Miasto działania były optymalne do osiągnięcia założonych w Strategii celów? Jeśli tak, to jakie czynniki na to wpłynęły? Jeśli nie, to jakie czynniki na to wpłynęły?

3.8. Jak interesariusze oceniają zmiany, które zaszły na terenie Olsztyna dzięki implementacji Strategii?

3.9. Czy władze miasta wyciągają wnioski płynące z monitoringu Strategii? Jeżeli nie, to jak można to zmienić?

3. Zastosowana metodologia

3.1. Analiza danych zastanych

Analiza danych zastanych to metoda badań społecznych, która zakłada szczegółową analizę istniejących już i dostępnych danych. W jej wyniku następuje scalanie, przetwarzanie i analiza danych rozproszonych dotychczas wśród rozmaitych źródeł. Analiza danych zastanych zapewniła zdobycie informacji, które można otrzymać drogą analizy opracowań i ekspertyz.

Uzasadnienie zastosowania techniki badawczej: desk research pozwala na uzyskanie wysoce obiektywnych informacji, bowiem analiza desk research wolna jest od większości obciążeń charakterystycznych dla badań reaktywnych, takich jak np. efekt ankieterski.

Źródła wykorzystane do analizy desk research zostały przedstawione w podrozdziale Bibliografia.

3.2. Indywidualne wywiady pogłębione (TDI)

TDI polega na przeprowadzeniu ustrukturyzowanej rozmowy telefonicznej z daną osobą. Ma na celu uzyskanie konkretnych informacji w sposób planowy i metodyczny według określonego schematu, zwanego scenariuszem wywiadu.

Uzasadnienie zastosowania techniki badawczej: Standaryzacja poruszanych zagadnień, a w szczególności celu rozmowy, pozwala na uzyskanie informacji istotnych z punktu widzenia celów badania. TDI trwa nieco krócej niż IDI i ogniskuje się bardziej na uzyskiwaniu konkretnych informacji niż ich szczegółowym pogłębianiu. Spowodowane jest to brakiem fizycznej obecności wywiadowcy, co powoduje zmianę charakteru rozmowy z bardzo osobistej, w której dużą rolę odgrywa mowa ciała na rozmowę bardziej skupioną na uzyskiwaniu informacji, w której jedynym wpływem ankieterskim jest ton głosu wywiadowcy.

Dobór próby: Celowy - do badania zostały zaproszone osoby posiadające bogatą wiedzę w zakresie zagadnień objętych ewaluacją.

Uzasadnienie doboru próby: Dzięki zastosowaniu celowego doboru próby w badaniu udział wzięły osoby, które dostarczą wiedzy użytecznej w kontekście pytań badawczych.

Liczba wywiadów: Wykonawca zrealizował 15 wywiadów.

Struktura próby::

- badanie z udziałem Prezydenta Olsztyna i/lub Zastępców Prezydenta Olsztyna **(1 wywiad);**
- badania z udziałem dyrektorów/kierowników wybranych komórek organizacyjnych Urzędu Miasta i jednostek organizacyjnych Miasta **(2 wywiady)**;
- badania z udziałem przedstawicieli Rady Miasta **(2 wywiady)**; badania z udziałem przedstawicieli uczelni wyższych i instytucji naukowo-badawczych **(2 wywiady)**;
- badania z udziałem przedstawicieli organizacji skupiających przedsiębiorców i samorządu gospodarczego **(3 wywiady)**;
- badanie z udziałem przedstawiciela Olsztyńskiego Parku Naukowo-Technologicznego **(1 wywiad)**;
- badania z udziałem przedstawicieli organizacji zrzeszających organizacje pozarządowe **(2 wywiady)**;
- badania z udziałem przedstawicieli rad osiedlowych **(2 wywiady)**.

Uzasadnienie struktury próby: Zrealizowanie zaproponowanej struktury próby umożliwiło pozyskanie bogatych informacji w odniesieniu do każdego z ewaluowanych działań – umożliwi to udzielanie odpowiedzi na pytania badawcze.

Sposób pozyskania danych: Wykonawca skierował do Zamawiającego prośbę o wyznaczenie przedstawicieli do udziału w badaniu. Zamawiający posiada bowiem wiedzę pozwalającą na wyznaczenie przedstawicieli posiadających największą wiedzę w zakresie ewaluowanej tematyki.

Uzasadnienie liczebności próby: O ile w przypadku badań ilościowych możliwe jest precyzyjne określenie liczebności próby (gdyż uzależniona jest ona od liczebności populacji, przyjętego maksymalnego błędu oszacowania oraz poziomu ufności), o tyle nie ma wzoru pozwalającego na ustalenie właściwej liczebności próby w badaniach jakościowych – uzależniona jest ona od wielu czynników, m.in. tematyki badania czy zróżnicowania populacji. Na podstawie doświadczenia w realizacji badań ewaluacyjnych Wykonawca stwierdził, iż w przypadku niniejszej populacji realizacja 15 wywiadów pozwoli na zgromadzenie bardzo bogatego materiału badawczego,

umożliwiającego zidentyfikowanie opinii regularnie powtarzających się oraz tych, które są charakterystyczne wyłącznie dla pojedynczych respondentów.

3.3. Badanie ankietowe z mieszkańcami Olsztyna (CAWI)

Ankieta CAWI polega na umieszczeniu kwestionariusza na stronie internetowej tak, aby był dostępny z poziomu przeglądarki internetowej. Uczestnicy badania otrzymują drogą mailową zaproszenie do udziału w badaniu. W zaproszeniu znajduje się specjalnie wygenerowany link do ankiety. Respondent wypełnia ankietę z poziomu strony www, co zapewnia mu pełną anonimowość.

Kwestionariusz badania ankietowego został umieszczony na stronie internetowej oraz innych kanałach komunikacji Zamawiającego.

Populacja badana: Mieszkańcy Olsztyna.

Dobór próby: W badaniu ankietowym mogli wziąć udział wszyscy zainteresowani mieszkańcy Olsztyna. Ostatecznie w badaniu udział wzięło 113 mieszkańców Olsztyna.

Uzasadnienie zastosowania techniki badawczej:

Zastosowanie ankiety internetowej, oferującej pełną anonimowość, pozwoli na uzyskanie pełniejszych informacji na temat zagadnień poruszanych w badaniu, a zwłaszcza na pytania delikatnej natury, na które respondenci niechętnie udzielają odpowiedzi, gdy mają kontakt z ankieterem.

3.4. Analiza statystyczna

Analizie statystycznej poddane zostały dane o charakterze ilościowym, pozyskane w wyniku badania CAWI przeprowadzonego wśród mieszkańców Olsztyna. Na tej podstawie Wykonawca sporządził tabele oraz wykresy prezentujące rozkład liczbowy i procentowy dla danego zjawiska oraz zestawienia i podsumowania przeanalizowanych danych ilościowych z ankiety internetowej CAWI. Prezentowane wyniki zostały opatrzone stosownym komentarzem oraz interpretacją – w kontekście zdefiniowanych celów i obszarów badania.

3.5. Analiza SWOT

Jest to ocena silnych i słabych stron danego obiektu na tle szans i zagrożeń ze strony otoczenia. Jej nazwa pochodzi od pierwszych liter rozpatrywanych grup czynników: strengths – silne strony, weaknesses - słabości, opportunities - szanse, threats – zagrożenia. Punkt wyjścia dla analizy stanowią atuty i słabości, które bada się w odniesieniu do szans.

Analizie SWOT poddane zostały cele i działania zaplanowane w Strategii wraz z ich efektami. Do przeprowadzenia analizy SWOT zostały wykorzystane informacje zgromadzone podczas analizy danych zastanych, wywiadów pogłębionych, benchmarkingu, internetowej ankiety CAWI i oceny eksperckiej.

Uzasadnienie zastosowania techniki badawczej: Zastosowanie analizy SWOT pozwala na określenie potencjału realizowanych działań i na obranie najlepszej strategii działania podczas realizowania przyszłych projektów systemowych. Jest to metoda kompleksowa, pozwalająca na łatwe przejście od etapu analizy strategicznej do etapu planowania strategicznego.

3.6. Analiza SMART

Analiza SMART stosowana jest do prawidłowego wyznaczania celów, co zwiększa szanse na ich osiągnięcie. Wyznaczanie celów za pomocą analizy SMART wymaga dokonania dogłębnej analizy tego, co chcemy osiągnąć. Zgodnie z założeniami – analizie poddane zostały cele przyjęte w Strategii.

Zgodnie z założeniami analizy SMART cele powinny być:

- Simple or Specific (proste lub dokładne, określone dla danego przedsięwzięcia – sformułowanie celu nie powinno zostawiać miejsca na luźną interpretację),
- Measurable (mierzalne – należy jednoznacznie zdefiniować wskaźniki, które mogą być zarówno ilościowe, jak i jakościowe),
- Actionable/Achievable (osiągalne poprzez działanie – cel powinien być zdefiniowany w taki sposób, aby można było go osiągnąć poprzez działania),
- Relevant or Realistic (istotne lub realne – cele powinny stanowić wartość dla osoby je realizującej, a także realistycznie zdefiniowane, jeśli chodzi o czas realizacji, dostępne zasoby oraz środowiska, w których działamy),

- Time limited (określone w czasie – niezbędne jest podanie ram czasowych działań zorientowanych na osiągnięcie celów).

3.7. Benchmarking

Benchmarking jest metodą analizy porównawczej, której celem jest poszukiwanie wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiających osiąganie najlepszych wyników przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia. Jest to proces, który zapewnia wykorzystanie wiedzy i doświadczenia innych (instytucji, przedsiębiorstw) i spożytkowanie ich na stworzenie nowych pomysłów, które zapewnią lepsze funkcjonowanie danej organizacji.

Benchmarking przebiega zgodnie z następującymi fazami:

- Faza 1: Opracowanie matrycy analizy porównawczej - polega na określeniu wskaźników benchmarkingu.
- Faza 2: Zbieranie danych.
- Faza 3: Porównanie danych i wyłonienie modelowych rozwiązań - porównywanie danych jest procesem analitycznym, który polega na zestawieniu ze sobą zebranych danych i formułowaniu rekomendacji[5].

Uzasadnienie zastosowania techniki badawczej: Ze swej natury, metoda ta pozwala na ocenę efektywności Strategii. Stąd benchmarking wykorzystany był do analizy efektywności zaplanowanych celów i działań. Ponadto, dzięki tej metodzie było możliwe sporządzenie przez zespół badawczy bardziej precyzyjnych zaleceń co do wytycznych dotyczących realizacji działań z zakresu rozwoju miasta w dalszym horyzoncie czasowym. Jest to możliwe dzięki porównawczej naturze metody oraz dzięki czerpaniu wiedzy z doświadczeń innych. Wykorzystanie tej metody pozwoliło zespołowi badawczemu na sporządzenie obiektywnych rekomendacji dotyczących tego jak ulepszyć zapisy dokumentów strategicznych.

Analizie porównawczej poddane zostały Strategie 3 innych miast wojewódzkich:

- Bydgoszcz 2030 Strategia Rozwoju,
- Strategia Rozwoju Miasta Białegostoku na lata 2011-2020 Plus,
- Gdańsk 2030 Plus Strategia Rozwoju Miasta.

---

[5] Lankford, W., *BENCHMARKING: UNDERSTANDING THE BASICS,* The Coastal Business Journal, s. 57–62 (http://shawqisajwani.com/yahoo_site_admin/assets/docs/benchmarking1.337101841.pdf)

3.8. Ocena ekspercka

Materiał zgromadzony w toku prowadzonej ewaluacji został poddany analizie eksperckiej zespołu badawczego. Technika ta posłużyła pogłębionej analizie zgromadzonego materiału field research (dane uzyskane w ramach przeprowadzonych analiz, telefonicznych wywiadów pogłębionych TDI, internetowej ankiecie CAWI) oraz podsumowaniu konkluzji wypracowanych podczas analizy desk research.

4. Charakterystyka miasta w 2019 r.

Miasto Olsztyn jest zarówno miastem na prawach powiatu, jak również stolicą administracyjną województwa warmińsko-mazurskiego. Olsztyn jest największym miastem województwa oraz regionalnym centrum życia społecznego, gospodarczego kulturalnego i naukowego Warmii i Mazur[6].

„Według danych pochodzących z ewidencji meldunkowej prowadzonej przez Urząd Miasta Olsztyna, miasto w 2019 r.[7] zamieszkiwało 163 001 osób, w tym 75 043 mężczyzn oraz 87 958 kobiet”[8].

Tabela 1 Mieszkańcy zameldowani w Olsztynie na pobyt stały i czasowy, według płci i wieku w roku 2019

wiek	mężczyźni	kobiety	ogółem
	75 043	**87 958**	**163 001**
85 i więcej	1 115	2 729	3 844
80-84	1 325	2 646	3 971
75-79	1 736	2 866	4 602
70-74	3 316	4 997	8 313
65-69	4 814	6 817	11 631
60-64	5 208	7 015	12 223
55-59	4 304	5 404	9 708
50-54	4 150	4 792	8 942
45-49	4 910	5 664	10 574
40-44	6 402	6 888	13 290
35-39	6 920	7 642	14 562
30-34	5 836	6 475	12 311
25-29	4 540	4 718	9 258
20-24	3 609	3 590	7 199
15-19	3 788	3 824	7 612
10-14	4 317	3 840	8 157
5-9	4 488	4 126	8 614
0-4	4 265	3 925	8 190

Źródło: dane UM Olsztyna.

[6] Charakterystyka ogólna na dzień 2.03.2020 r., dane przekazane przez UM Olsztyna.
[7] stan na dzień 31.12.2019 r. wygenerowany w dniu 21.01.2020 r.
[8] Charakterystyka ogólna na dzień 2.03.2020 r., dane przekazane przez UM Olsztyna.

Struktura mieszkańców miasta kształtuje się podobnie do struktury w miastach o podobnej wielkości. „Kobiety stanowiły w Olsztynie 53,96 % społeczeństwa, co oznacza, że na 100 panów przypadało 117 pań”[9]. Jednakże odwrotną tendencją cechuje się grupa wiekowa od 0 do 9 lat, gdzie dziewczynki stanowiły jedynie 47% ogólnej liczby dzieci, co daje współczynnik feminizacji na poziomie 91,9/100[10]. „Podobnie jak w innych miastach, olsztynianki w 2019 r. żyły dłużej - w grupie wiekowej powyżej 75 lat przewaga pań była niemal dwukrotna (8 241 kobiet na 4 176 mężczyzn). W okresie od początku do końca 2019 roku w Olsztynie narodziło się 1 511 dzieci, a zmarło 1 679 osób, co oznacza ujemny przyrost naturalny”[11].

Tabela 2 Mieszkańcy zameldowani w Olsztynie na pobyt stały i czasowy według wieku w latach 2015-2019 (wg stanu na 31.12)

Wiek	2015	2016	2017	2018	2019
	168 918	**167 199**	**165 936**	**164 065**	**163 001**
85 i więcej	3 414	3 562	3 703	3 766	3 844
80-84	3 782	3 861	3 895	3 932	3 971
75-79	4 951	4 887	4 817	4 712	4 602
70-74	5 172	5 553	6 279	7 241	8 313
65-69	10 337	11 019	11 326	11 592	11 631
60-64	12 846	12 895	12 886	12 630	12 223
55-59	12 430	11 707	10 922	10 276	9 708
50-54	9 968	9 619	9 304	9 016	8 942
45-49	9 503	9 485	9 681	10 065	10 574
40-44	11 776	12 326	12 781	13 032	13 290
35-39	14 493	14 341	14 462	14 661	14 562
30-34	15 471	15 052	14 279	13 161	12 311
25-29	11 912	11 142	10 441	9 817	9 258
20-24	9 671	8 834	8 136	7 484	7 199
15-19	8 390	8 068	7 987	7 635	7 612
10-14	7 043	7 171	7 336	7 671	8 157
5-9	9 068	9 153	9 146	8 907	8 614
0-4	8 688	8 524	8 555	8 467	8 190

Źródło: dane UM Olsztyna

Jak wynika z danych przekazanych przez Urząd Miasta w Olsztynie liczba mieszkańców zameldowanych w Olsztynie w latach 2015-2019 stale spada. „Porównując rok 2019 do 2015 stan ludności uległ obniżeniu o 3,5% - mniej o 5 917 osób (168 918 osób - w roku 2015, 163 001 osób - w roku 2019). Największy spadek liczby zameldowanych odnotowano w grupie 20-24 latków (9 671 osób – w roku 2015, 7 199 osób – w roku

[9] Charakterystyka ogólna na dzień 2.03.2020 r., dane przekazane przez UM Olsztyna.
[10] Ibidem.
[11] Ibidem.

2019). Największy wzrost liczby zameldowanych olsztynian odnotowano w grupie 70-74 latków (5 172 osoby - w roku 2015, zaś 8 313 osób - w roku 2019)”[12].

Tabela 3 Ruch naturalny ludności w roku 2019

Dane	Wartość
Urodzenia żywe (os.)	1 511
Urodzenia żywe na 1000 ludności (os.)	9,27
Zgony (os.)	1 679
Zgony na 1000 ludności (os.)	10,30
Przyrost naturalny	-1,03

Źródło: dane UM Olsztyna.

Tabela 4 Ruch naturalny ludności w latach 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Urodzenia żywe	1 613	1 706	1 750	1 631	1 511
Urodzenia żywe na 1000 ludności	9,55	10,20	10,55	9,94	9,27
Zgony	1 570	1 592	1 557	1 646	1 679
Zgony na 1000 ludności	9,29	9,52	9,38	10,03	10,30
Przyrost naturalny	0,25	0,68	1,16	-0,09	-1,03

Źródło: dane UM Olsztyna

Proces starzejącego się społeczeństwa jest również wynikową systematycznego spadku liczby urodzeń w Olsztynie. Jak wynika z danych Urzędu Miasta: „W grupie mieszkańców Olsztyna w 2019 r. ludność w wieku produkcyjnym stanowiła 57,7% społeczeństwa, w tym 63,1% to mężczyźni. Na wiek poprodukcyjny przypadało 24,2% społeczeństwa, a w wieku przedprodukcyjnym było 18,1%”[13].

Tabela 5 Mieszkańcy zameldowani w Olsztynie według ekonomicznych grup wieku

Ekonomiczna grupa wieku	mężczyźni	kobiety	ogółem
wiek przedprodukcyjny[14]	15 406	14 157	29 563
wiek produkcyjny[15]	47 331	46 731	94 062
wiek poprodukcyjny[16]	12 306	27 070	39 376
Razem:	**75 043**	**87 958**	**163 001**

Źródło: dane UM Olsztyna.

[12] Charakterystyka ogólna na dzień 2.03.2020 r., dane przekazane przez UM Olsztyna.
[13] Ibidem.
[14] wiek przedprodukcyjny - wiek, w którym ludność nie osiągnęła jeszcze zdolności do pracy, tj. grupa wieku 0-17 lat.
[15] wiek produkcyjny - wiek zdolności do pracy, tj. dla mężczyzn grupa wieku 18-64 lata, dla kobiet - 18-59 lat.
[16] wiek poprodukcyjny - wiek, w którym osoby zazwyczaj kończą pracę zawodową, tj. dla mężczyzn - 65 lat i więcej, dla kobiet - 60 lat i więcej.

Tabela 6 Współczynnik obciążenia demograficznego w roku 2019

	Współczynnik obciążenia demograficznego
Ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym	**73,29%**
Ludność w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym	**41,86%**
Ludność w wieku przedprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym	**31,43%**

Źródło: dane UM Olsztyna.

„Rozpatrywanie sytuacji demograficznej Olsztyna jest ściśle powiązane ze zmianami, jakie są, bądź będą udziałem otaczających go gmin Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego (dalej: MOF Olsztyna), w skład którego poza Olsztynem wchodzą samorządy: Barczewa, Dywit, Gietrzwałdu, Jonkowa, Purdy, Stawigudy. Rozkład ludności MOF Olsztyna jest bardzo nierównomierny – największa liczba mieszkańców gromadzi się wokół jego rdzenia (Olsztyna), co jest charakterystyczne dla obszarów funkcjonalnych. W przypadku miasta Olsztyn prognozuje się blisko 2% spadek liczby ludności (w 2020 roku - 172 440 osób, w stosunku do 2030 roku – 169 063 osób). W pozostałych gminach MOF Olsztyna przewiduje się wzrost liczby ludności: więcej o 628 osób w Gminie Purda, w gminie Gietrzwałd - o 730 osób, w gminie Barczewo - o 825 osób, więcej o 1 149 w gminie Jonkowo, w Dywitach - o 1 577 osób, w gminie Stawiguda - o 2 437 osób. Trend wzrostowy prognozowany jest dla całego obszaru funkcjonalnego Olsztyna - przyrost o 3 969 mieszkańców w roku 2030 w porównaniu do danych przewidywanych dla roku 2020”[17].

Tabela 7 Prognoza ludności gmin MOF w latach 2020, 2025, 2030[18]

Miejscowość	2020	2025	2030
Olsztyn	172 440	171 154	169 063
Barczewo	18 071	18 532	18 896
Dywity	12 075	12 894	13 652
Gietrzwałd	6 863	7 250	7 593
Jonkowo	7 735	8 330	8 884
Purda	8 920	9 257	9 548
Stawiguda	9 594	10 888	12 031

Źródło: dane UM Olsztyna.

Jak wynika z danych przekazanych przez Urząd Miasta Olsztyna: „Na koniec roku 2019 w Olsztynie liczba zarejestrowanych osób bezrobotnych wyniosła 2 403 osób. Stopa bezrobocia rejestrowanego od roku 2015 wciąż spada. Według stanu na 31 grudnia

[17] Charakterystyka ogólna na dzień 2.03.2020 r., dane przekazane przez UM Olsztyna.
[18] http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-gmin-na-lata-2017-2030-opracowanie-eksperymentalne,10,1.html.

2019 r. wielkość stopy bezrobocia rejestrowanego osiągnęła w Olsztynie poziom 2,7% (w roku 2015 – 5,8%)."[19]

Tabela 8 Stopa bezrobocia rejestrowanego w Olsztynie w latach 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
	XII	XII	XII	XII	XII
miasto Olsztyn	5,8	5,1	4,5	3,4	2,7
powiat olsztyński	17,5	15,6	13,1	10,8	8,8
warmińsko-mazurskie	16,2	14,2	11,7	10,4	9
Polska	9,7	8,2	6,6	5,8	5,2

Źródło: dane MUP w Olsztynie.

5. Olsztyn na tle miast Polski Wschodniej

Olsztyn na tle pozostałych stolic makroregionu Polski Wschodniej charakteryzuje się najwyższą wartością powierzchni gruntów leśnych będących własnością osób prywatnych i gminy (1 481 ha), tj. więcej o ponad tysiąc hektarów od pozostałych analizowanych miast. Powierzchnia gruntów leśnych na terenie wszystkich analizowanych miast uległa nieznacznym zmianom, z czego od 2013 r. powierzchnia tych gruntów spadła w Rzeszowie, Kielcach oraz Olsztynie.

Olsztyn charakteryzuje się najlepszym wskaźnikiem odnoszącym się do powierzchni gruntów leśnych na tle pozostałych stolic Makroregionu Polski Wschodniej.

Tabela 9 Powierzchnia gruntów leśnych będących własnością osób prywatnych i gminy

Nazwa	ogółem						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	[ha]						
Powiat m.Lublin	343,47	343,47	344,83	344,83	344,84	344,01	344,01
Powiat m.Rzeszów	266,00	142,00	142,00	142,00	142,00	142,00	200,50
Powiat m.Białystok	413,53	439,45	439,76	437,44	434,86	429,55	429,43
Powiat m.Kielce	455,59	456,85	457,01	450,13	451,40	449,39	449,57
Powiat m.Olsztyn	1 502,34	1 486,06	1 485,42	1 486,16	1 481,85	1 481,85	1 481,85

Źródło: BDL GUS.

Z kolei pod względem wskaźnika: udział parków, zieleńców i terenów zieleni osiedlowej w powierzchni ogółem Olsztyn zajmuje przedostatnie miejsce wyprzedzając jedynie Kielce. Udział parków, zieleńców i terenów zieleni osiedlowej w powierzchni ogółem uległ zwiększeniu na terenie Rzeszowa oraz Olsztyna, w związku z czym należy zwrócić

[19] Charakterystyka ogólna na dzień 2.03.2020 r., dane przekazane przez UM Olsztyna. Źródło: Statystyki i analizy urzędu, Miejski Urząd Pracy w Olsztynie, https://mupolsztyn.praca.gov.pl/rynek-pracy/statystyki-i-analizy/

uwagę na pozytywny trend w tych dwóch miastach. Jednakże analizując stan poniższych miast nie sposób nie zwrócić uwagi na ponad 500% wzrost udziału parków, zieleńców i terenów zieleni osiedlowej w powierzchni ogółem w Rzeszowie, które jeszcze w 2013 r. charakteryzowało się najniższą wartością wskaźnika. Na tak wysoki wzrost omawianego wskaźnika niezaprzeczalnie ma wpływ trwający od roku 2006 proces rozszerzania granic Rzeszowa.

Olsztyn charakteryzuje się jedną z najgorszych wartości wskaźnika odnoszącego się do powierzchni parków, zieleńców i terenów zieleni osiedlowej na tle pozostałych stolic Makroregionu Polski Wschodniej.

Tabela 10 Udział parków, zieleńców i terenów zieleni osiedlowej w powierzchni ogółem

Nazwa	udział parków, zieleńców i terenów zieleni osiedlowej w powierzchni ogółem						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	[%]						
Powiat m.Lublin	5,7	5,7	5,7	5,4	5,4	5,4	5,3
Powiat m.Rzeszów	2,6	2,7	2,8	2,9	2,8	2,9	13,4
Powiat m.Białystok	4,7	5,0	4,8	4,9	5,0	4,8	4,8
Powiat m.Kielce	3,0	3,0	3,1	3,0	3,0	2,9	2,9
Powiat m.Olsztyn	3,5	3,6	3,6	4,2	4,2	4,0	4,0

Źródło: BDL GUS.

Olsztyn zajmuje czwarte miejsce wśród stolic makroregionu Polski Wschodniej, pod względem emisji gazowych zanieczyszczeń powietrza z zakładów szczególnie uciążliwych. Świadczy to o korzystniejszej sytuacji Olsztyna, ponieważ w mieście emisja szkodliwych gazów kształtuje się na prawie najniższym poziomie (względem innych stolic Makroregionu Polski Wschodniej). Emisja gazowych zanieczyszczeń spadła od 2013 r. na terenie Białegostoku oraz Olsztyna.

Biorąc pod uwagę czwarte miejsce oraz tendencję spadkową Olsztyna należy wskazać, że miasto charakteryzuje się dobrymi warunkami wpływającymi na ograniczenie emisji gazowych zanieczyszczeń powietrza z zakładów szczególnie uciążliwych.

Tabela 11 emisja gazowych zanieczyszczeń powietrza z zakładów szczególnie uciążliwych

Nazwa	emisja gazowych zanieczyszczeń powietrza						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	[t/r]						
Powiat m.Lublin	657 931	595 194	681 159	798 240	792 210	732 627	791 210
Powiat m.Rzeszów	368 276	355 541	412 140	434 497	429 957	426 729	471 875
Powiat m.Białystok	844 762	909 274	920 972	869 633	711 497	679 364	793 316
Powiat m.Kielce	297 946	293 001	308 498	324 091	339 718	329 124	342 311
Powiat m.Olsztyn	407 878	374 302	385 283	408 019	393 028	417 268	401 671

Źródło: BDL GUS.

Województwo warmińsko-mazurskie pod względem liczby studentów i absolwentów uczelni publicznych przewyższa wyłącznie województwo świętokrzyskie. Zarówno liczba studentów, jak również liczba absolwentów sukcesywnie zmniejsza się z roku na rok na terenie wszystkich analizowanych województw.

Olsztyn charakteryzuje się jedną z najniższych wartością wskaźnika odnoszącego się do liczby studentów i absolwentów uczelni wyższych na tle pozostałych stolic Makroregionu Polski Wschodniej.

Tabela 12 liczba studentów i absolwentów publicznych uczelni wyższych

	studenci						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	[osoba]						
LUBELSKIE	-	56 701	55 063	53 380	50 699	48 910	48 910
PODKARPACKIE	-	42 939	40 892	38 517	36 390	35 639	35 639
PODLASKIE	-	30 778	30 027	27 177	25 200	24 388	24 388
ŚWIĘTOKRZYSKIE	-	19 450	17 778	16 938	15 892	15 035	15 035
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	-	27 984	25 626	24 262	22 384	21 044	21 044
	absolwenci						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	[osoba]						
LUBELSKIE	-	-	15 294	14 607	15 374	13 953	12 936
PODKARPACKIE	-	-	13 452	13 283	12 532	11 360	11 024
PODLASKIE	-	-	8 541	7 859	8 422	7 848	7 319
ŚWIĘTOKRZYSKIE	-	-	6 224	5 628	5 940	5 094	4 084
WARMIŃSKO-MAZURSKIE	-	-	8 258	7 671	7 952	6 770	6 484

Źródło: BDL GUS. Studenci i absolwenci wg form własności uczelni, form studiów, płci, oraz podgrup kierunków studiów klasyfikacji ISCED-F 2013.

W Olsztynie zidentyfikowano drugi w kolejności niekorzystny wskaźnik odnoszący się do liczby beneficjentów pomocy społecznej w relacji do liczby mieszkańców. Gorsze statystyki w tym zakresie odnotowano wyłącznie na terenie Kielc. Jednakże warto zwrócić uwagę, że liczba beneficjentów sukcesywnie zmniejsza się na terenie wszystkich analizowanych miast (w Olsztynie mniej o 42% w roku 2019 w porównaniu do danych za rok 2013)

Olsztyn charakteryzuje się jedną z najniższych wartością wskaźnika odnoszącego się do beneficjentów pomocy środowiskowej na tle pozostałych stolic Makroregionu Polski Wschodniej.

Tabela 13 beneficjenci środowiskowej pomocy społecznej na 10 tys. ludności

Nazwa	beneficjenci środowiskowej pomocy społecznej na 10 tys. ludności						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	%						
Powiat m.Lublin	560	538	527	475	396	333	290
Powiat m.Rzeszów	506	504	462	423	349	307	277
Powiat m.Białystok	627	587	543	485	419	363	341
Powiat m.Kielce	825	784	648	647	580	533	500
Powiat m.Olsztyn	623	559	499	457	414	398	359

Źródło: BDL GUS.

Na terenie Olsztyna odnotowano najmniejszą wśród wszystkich stolic makroregionu Polski Wschodniej liczbę udzielonych porad ambulatoryjnych realizowanych w ramach podstawowej opieki zdrowotnej. Od 2013 r. liczba porad wzrosła na terenie Lublina, Białegostoku, Kielc oraz Olsztyna.

Olsztyn charakteryzuje się najwyższym wskaźnikiem odnoszącym się do udzielonych porad ambulatoryjnych w ramach podstawowej opieki zdrowotnej na tle pozostałych stolic Makroregionu Polski Wschodniej.

Tabela 14 Liczba udzielonych porad ambulatoryjnych w ramach podstawowej opieki zdrowotnej

Nazwa	Liczba udzielonych porad ambulatoryjnych w ramach podstawowej opieki zdrowotnej						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	-						
Powiat m.Lublin	1 785 022	1 797 409	1 814 667	1 785 189	1 852 758	1 839 605	1 927 240
Powiat m.Rzeszów	1 087 045	1 111 800	1 090 101	938 201	979 909	968 831	993 391
Powiat m.Białystok	1 451 181	1 494 027	1 439 702	1 538 431	1 553 945	1 604 800	1 586 092
Powiat m.Kielce	876 008	912 249	958 871	961 817	1 040 298	1 101 911	1 089 609
Powiat m.Olsztyn	798 627	808 500	835 801	856 407	891 582	924 152	917 124

Źródło: BDL GUS.

Olsztyn, wśród stolic makroregionu Polski Wschodniej, pod względem liczby imprez oraz uczestników imprez zajął przedostatnie miejsce, wyprzedając wyłącznie Rzeszów. Liczba imprez oraz uczestników spadła od 2013 r. na terenie Rzeszowa, Białegostoku, Kielc oraz Olsztyna. Ponadto należy zwrócić uwagę, że największy spadek odnotowany został właśnie na terenie Olsztyna (w 2019 r. względem roku 2013).

Olsztyn charakteryzuje najniższą wartością wskaźnika odnoszącego się do imprez i uczestników imprez tle pozostałych stolic Makroregionu Polski Wschodniej.

Tabela 15 Imprezy organizowane przez jednostkę i uczestnicy - działalność centrów, domów, ośrodków kultury, klubów i świetlic

	imprezy						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	[szt.]						
Powiat m.Lublin	2 063	2 287	2 602	2 940	2 936	3 282	3 139
Powiat m.Rzeszów	606	614	523	529	662	744	618
Powiat m.Białystok	1 333	1 238	1 516	1 720	1 619	1 553	1 245
Powiat m.Kielce	1 470	1 412	1 149	1 204	1 177	1 107	1 104
Powiat m.Olsztyn	1 367	989	785	802	800	660	761
	uczestnicy imprez						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	[osoba]						
Powiat m.Lublin	277 977	302 481	285 549	334 160	303 523	1 169 473	959 257
Powiat m.Rzeszów	97 719	108 408	94 669	94 465	137 923	147 785	153 497
Powiat m.Białystok	290 610	378 866	376 194	360 284	325 050	340 193	269 698
Powiat m.Kielce	134 230	196 332	147 079	219 763	283 861	306 784	320 954
Powiat m.Olsztyn	384 309	341 823	211 292	174 355	102 894	207 027	153 877

Źródło: BDL GUS.

W zakresie turystyki Olsztyn osiągnął najwyższe wskaźniki: miejsca noclegowe na 1000 ludności oraz noclegi udzielone turystom krajowym w turystycznych obiektach noclegowych ogółem na 10 tys. mieszkańców. Relatywnie wysokie wartości osiągnięto również w przypadku wskaźników: udzielone noclegi na 1000 ludności oraz turyści korzystający z noclegów na 1000 ludności.

Tabela 16 Turystyka - wskaźniki

Nazwa	obiekty hotelowe	miejsca noclegowe na 1000 ludności	udzielone noclegi na 1000 ludności	turyści korzystający z noclegów na 1000 ludności	noclegi udzielone turystom krajowym w turystycznych obiektach noclegowych ogółem na 10 tys. mieszkańców	udzielone noclegi turystom zagranicznym w turystycznych obiektach noclegowych na 10 tys. mieszkańców
	ogółem	ogółem	ogółem	ogółem	ogółem	ogółem
	2019	2019	2019	2019	2019	2019
	[ob.]	[msc.]	[-]	[osoba]	[-]	[-]
Powiat m.Lublin	55	13,58	1 688,26	1 073,29	13 250	3 632
Powiat m.Rzeszów	46	26,31	2 234,16	1 561,39	17 135	5 206
Powiat m.Białystok	31	9,40	1 209,98	873,29	8 205	3 895
Powiat m.Kielce	38	21,49	1 731,90	906,41	14 644	2 675
Powiat m.Olsztyn	26	34,03	2 095,66	1 105,09	17 890	3 067

Źródło: BDL GUS.

W zakresie przedsiębiorczości Olsztyn w roku 2019 zajmował 3 pozycję wśród porównywalnych stolic Polski Wschodniej pod względem wskaźników: podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności, nowo zarejestrowane podmioty gospodarki narodowej w sektorze prywatnym na 10 tys. mieszkańców oraz 2 pozycję, w przypadku wskaźnika jednostki wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. mieszkańców. Najniższe wartości zarejestrowano w przypadku danych dotyczących liczby jednostek nowo zarejestrowanych w rejestrze REGON na 10 tys. ludności .

W przypadku Olsztyna liczba podmiotów wpisanych do rejestru REGON na 10 tys. ludności zwiększyła się od 2013 r. o 75 podmiotów, natomiast w zakresie jednostek nowo zarejestrowanych w relacji do liczby mieszkańców w latach 2013-2019 kształtowała się na poziomie 104 – 123, z czego najwyższą wartość odnotowano w roku 2013, a najniższą – w 2016. Analogicznie do liczby nowo zarejestrowanych podmiotów ogółem kształtowała się tendencja podmiotów nowych w sektorze prywatnym, gdzie najwięcej jednostek odnotowano w roku 2013 (123 podmioty), a najniższą w roku 2016 (85). Z kolei w przypadku jednostek wykreślonych najniższa wartość wskaźnika charakteryzowała rok 2019, a najwyższa 2018 (121 podmiotów).

Tabela 17 Przedsiębiorczość - wskaźniki

Nazwa	podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności	jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności	nowo zarejestrowane podmioty gospodarki narodowej w sektorze prywatnym na 10 tys. mieszkańców	jednostki wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. ludności
	2019	2019	2019	2019
	[-]	[-]	[-]	[-]
Powiat m.Lublin	1 359	122	92	92
Powiat m.Rzeszów	1 496	116	81	64
Powiat m.Białystok	1 212	114	95	103
Powiat m.Kielce	1 479	104	86	73
Powiat m.Olsztyn	1 375	110	89	65

Źródło: BDL GUS.

6. Wyniki badania ewaluacyjnego

6.1. Czy wizja, cele strategiczne i cele operacyjne oraz kierunki działań przyjęte w Strategii odpowiadają obecnym oraz przyszłym wyzwaniom rozwojowym miasta i są nadal aktualne? Jeżeli nie, to dlaczego i co należy zmienić?

6.1.1. Czy wizja Miasta jest w dalszym ciągu aktualna? Jeżeli nie, to dlaczego i co należy zmienić?

Wizja Miasta została opracowana w roku 2013 z uwzględnieniem docelowej wizji w roku 2020. Siedmioletni horyzont czasowy uwzględniał możliwość zrealizowania istotnych inwestycji czy podjęcia wielu inicjatyw, natomiast tak krótki czas stanowi wyzwanie w przypadku budowania kapitału społecznego lub tworzenia tożsamości Olsztyna[20].

W związku z powyższym analizie poddane zostały zapisy Strategii odnoszące się do wizji miasta, pod względem ich aktualności w roku 2020.

Tabela 18 Analiza aktualności wizji Miasta

Zapis w Strategii[21]	Poziom aktualności	Uzasadnienie
„Olsztyn – nowoczesna aglomeracja z dobrze rozwiniętymi funkcjami metropolitalnymi, tworzona przez unikatowe środowisko przyrodnicze, wyjątkową jakość życia i konkurencyjne warunki prowadzenia biznesu".	**Zapis aktualny**	Olsztyn ze względu na swoją wielkość i lokalizację, a także ze względu, że jest miastem na prawach powiatu, stolicą administracyjną województwa warmińsko-mazurskiego stanowi naturalną aglomerację łączącą swoim oddziaływaniem (centrum życia społecznego, gospodarczego, kulturalnego i naukowego Warmii i Mazur) pozostałe gminy sąsiadujące z miastem. W związku z czym Olsztyn w dalszym ciągu powinien dążyć do unowocześnienia aglomeracji i konsekwentnie rozwijać funkcje metropolitalne.
„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	**Zapis częściowo aktualny**	Miasto Olsztyn w 2019 r. zamieszkiwało 163 001 osób, w tym 75 043 mężczyzn oraz 87 958 kobiet[22]. Zgodnie z danymi przekazanymi przez UM Olsztyna liczba mieszkańców zameldowanych w Olsztynie w latach 2015-2019 stale spada. Porównując rok 2019 do

[20] *Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.
[21] Źródło zapisów w kolumnie: *Strategia Rozwoju Miasta-Olsztyn 2020*.
[22] Według danych pochodzących z ewidencji meldunkowej prowadzonej przez Urząd Miasta Olsztyna.

Zapis w Strategii[21]	Poziom aktualności	Uzasadnienie
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".		2015 stan ludności uległ obniżeniu o 3,5% - mniej o 5 917 osób (168 918 osób - w roku 2015, 163 001 osób - w roku 2019). Największy spadek liczby zameldowanych odnotowano w grupie 20-24 latków (9 671 osób – w roku 2015, 7 199 osób – w roku 2019). Największy wzrost liczby zameldowanych olsztynian odnotowano w grupie 70-74 latków (5 172 osoby - w roku 2015, zaś 8 313 osób - w roku 2019)[23]. W związku z powyższym, w dalszym ciągu, należy oczekiwać zmian jakościowych, które powinny przebiegać w kierunku unowocześnienia Miasta, stworzenia przyjaznych i bezpiecznych przestrzeni publicznych otwartych dla mieszkańców i turystów. Jednakże działania powinny skupiać się bardziej na działaniach związanych z usługami i produktami przeznaczonymi dla seniorów. Tzw. Silver Economy (srebrna gospodarka)[24] stanowić powinna jeden z aspektów Wizji Miasta 2020 plus. Ponadto jednym z elementów wizji powinna być zdolność miasta do przyciągania i zatrzymywania mieszkańców regionu, a także spoza niego.
„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 krajowymi przede wszystkim międzynarodowym. Miasto musi być dostępne komunikacyjnie, a jednocześnie oferować olsztyniakom i mieszkańcom całego	**Zapis aktualny**	„Rozpatrywanie sytuacji demograficznej Olsztyna jest ściśle powiązane ze zmianami, jakie są, bądź będą udziałem otaczających go gmin Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego (dalej: MOF Olsztyna), w skład którego poza Olsztynem wchodzą samorządy: Barczewa, Dywit, Gietrzwałdu, Jonkowa, Purdy, Stawigudy. Rozkład ludności MOF Olsztyna jest bardzo nierównomierny – największa liczba mieszkańców gromadzi się wokół jego rdzenia (Olsztyna), co jest charakterystyczne dla obszarów funkcjonalnych. W przypadku miasta Olsztyn prognozuje się blisko 2% spadek liczby ludności (w 2020 roku - 172 440 osób, w stosunku do 2030 roku – 169 063 osób). Dostępne, aktualne dane statystyczne wskazują, że następuje szybszy spadek liczby mieszkańców, niż pierwotnie prognozowano . W pozostałych gminach MOF Olsztyna przewiduje się wzrost liczby ludności: więcej o 628 osób w Gminie Purda,

[23] Dane przekazane przez UM Olsztyna.

[24] Silver Economy rozumiana jako „kombinację dobrych warunków dostaw (wysoki poziom edukacji, badań i rozwoju, wrażliwe i elastyczne rynki) z rosnącą siłą nabywczą starszych konsumentów, która oferuje nowe możliwości wzrostu ekonomicznego" (Źródło: Kierunki rozwoju srebrnej gospodarki – prognozy dla Polski w kontekście tendencji światowych [z:] http://www.cbia.pracodawcyrp.pl/files/Analiza_Jaros%C5%82aw_Fedorowski.pdf.

Zapis w Strategii[21]	Poziom aktualności	Uzasadnienie
województwa 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".		w gminie Gietrzwałd - o 730 osób, w gminie Barczewo - o 825 osób, więcej o 1 149 w gminie Jonkowo, w Dywitach - o 1 577 osób, w gminie Stawiguda - o 2 437 osób. Trend wzrostowy prognozowany jest dla całego obszaru funkcjonalnego Olsztyna - przyrost o 3 969 mieszkańców w roku 2030 w porównaniu do danych przewidywanych dla roku 2020"[25]. W związku z powyższym, w dalszym ciągu, wizja miasta powinna uwzględniać rozwój funkcji metropolitalnych.
„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".	**Zapis aktualny**	Miasto Olsztyn w dalszym ciągu charakteryzuje się unikatowymi warunkami przyrodniczymi, którymi może poszczycić się niewiele miast o podobnej wielkości w Polsce i Europie. Środowisko przyrodnicze z jednej strony jest zasobem Miasta, natomiast z drugiej zaś podlega silnej presji turystów, inwestorów, a także mieszkańców – pod względem rozwoju i planowanych inwestycji infrastrukturalnych[26]. W związku z czym unikatowe środowisko przyrodnicze i jego zrównoważone wykorzystanie powinno znaleźć odzwierciedlenie w zapisach wizji rozwoju miasta po 2020 r.
„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	**Zapis aktualny**	Jakość życia stanowi odzwierciedlenie wielu zróżnicowanych aspektów funkcjonowania Miasta. Jak wynika z zapisów Strategii w jakość życia włącza się m.in. zatrudnienie, opieka nad dziećmi, jakości przestrzeni publicznej itp. Aspekt ten jest konsekwentnie rozwijany w Olsztynie, o czym świadczy m.in. poziom bezrobocia w mieście. Jak wynika z danych przekazanych przez UM Olsztyna: na koniec roku 2019 w Olsztynie liczba zarejestrowanych osób bezrobotnych wyniosła 2 403 osób. Stopa bezrobocia rejestrowanego od roku 2015 wciąż spada. Według stanu na 31 grudnia 2019 r. wielkość stopy bezrobocia rejestrowanego osiągnęła w Olsztynie poziom 2,7% (w roku 2015 – 5,8%)[27]. Ponadto Olsztyn zajmuje trzecie miejsce wśród stolic Makroregionu Polski Wschodniej pod względem liczby przedsiębiorstw w rejestrze REGON w relacji do liczby mieszkańców.

[25] Raport o stanie Miasta Olsztyna za rok 2019. Miejski Obszar Funkcjonalny Olsztyna.
[26] Raporty o stanie Miasta, dane statystyczne.
[27] Raport o stanie Miasta Olsztyna za rok 2019. Miejski Obszar Funkcjonalny Olsztyna.

Zapis w Strategii[21]	Poziom aktualności	Uzasadnienie
miasta i tworzeniu interesującej oferty kulturalnej, a także budowaniu odpowiedzialności obywateli za losy Miasta".		Olsztyn w dalszym ciągu charakteryzuje się bardzo dobrymi walorami środowiskowymi, a aspekty dbania o dzieci i młodzież, upowszechniania dbałości o zdrowie i kondycję fizyczną, stwarzania możliwości realizacji ambicji w każdym wieku, czyli również ludziom starszym, kształtowania wysokiej jakości przestrzeni publicznej, odkrywania bogatej historii miasta i tworzenia interesującej oferty kulturalnej, budowania odpowiedzialności obywateli za losy Miasta powinny stanowić w dalszym ciągu cele rozwoju Olsztyna. Wysoka jakość życia odnosi się bezpośrednio do mieszkańców, dlatego w dalszym ciągu powinna być konsekwentnie rozwijana poprzez realizację Strategii Rozwoju 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.	**Zapis aktualny**	Jak wynika z danych przekazanych przez UM Olsztyna: „Stałą tendencję wzrostową zarejestrowaną od roku 2012 do 2019 zaobserwowano także w przypadku wskaźnika liczba podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców"[28]. W 2019 r. liczba podmiotów gospodarczych wpisanych do rejestru REGON w Olsztynie wynosiła 138 w przeliczeniu na 1000 mieszkańców[29]. Jednakże Olsztyn w dalszym ciągu stanowi stolicę jednego z najbiedniejszych województw w Polsce, co w konsekwencji wymusza kolejne działania mające na celu wykreowanie innowacyjnych i konkurencyjnych warunków prowadzenia biznesu w mieście.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując powyższą tabelę należy zwrócić uwagę na fakt, że prawie wszystkie zapisy wizji Miasta są aktualne, co z jednej strony świadczy o tym, że wizja będzie dalej aktualna po roku 2020, a z drugiej – zachodzi konieczność realizacji konsekwentnych działań mających na celu zachowanie bieżącego stanu lub permanentny rozwój aspektów miasta uwzględnionych w zapisach wizji. Dodatkowo zapisy wizji miasta powinny uwzględniać działania związane z usługami i produktami przeznaczonymi dla

[28] Raport o stanie Miasta Olsztyna za rok 2019. Miejski Obszar Funkcjonalny Olsztyna.
[29] Bank Danych Lokalnych, GUS.

seniorów. Tzw. Silver Economy (srebrna gospodarka) stanowić powinna jeden z aspektów Wizji Miasta 2020 plus.

Z kolei opinie uczestników wywiadów pogłębionych, dotyczące aktualności wizji są zróżnicowane. Większość uczestników badania jest zdania, że wizja jest dalej aktualna w 2020 r. ze względu na fakt, że była ona opracowywana w roku 2013, czyli zaledwie 7 lat temu. Ponadto, zdaniem badanych, wizja będzie aktualna przez wiele kolejnych lat, ponieważ schemat dalekosiężnych celów nie tworzy się przez zaledwie kilka lat[30].

Wśród osób, których zdaniem wizja rozwoju miasta nie jest aktualna, dominowało przekonanie o braku w jej zapisach perspektywy człowieka. Zdaniem uczestników badania w zapisach wizji brakuje wskazania, że to ludzie są najważniejszym zasobem miasta oraz wskazania mieszkańców i turystów w celach związanych z turystyką czy rekreacją. Jednocześnie badani zwrócili uwagę, że wizja wyznacza kierunek rozwoju miasta nowoczesnego, opartego na technologiach, z biznesem, w której brakuje odniesienia do ludzi, którzy sobie gorzej radzą[31].

Ponadto, zdaniem uczestników wywiadów TDI, wizja w kilku aspektach jest ze sobą sprzeczna: rozwinięte funkcje metropolitalne powinny wpływać na wyjątkową jakość życia, która z kolei powiązana jest z unikatowym środowiskiem przyrodniczym występującym w naszym mieście, jednakże rozrastająca się zabudowa budynków mieszkalnych, zwłaszcza zagęszczona sieć osadnicza, ma tendencję wypierającą przyrodę z serca miasta, co do tej pory było jego wielkim atutem. Ponadto wynika z tego także większa ilość zanieczyszczonego powietrza a Strategia miała właśnie wpływać na poruszoną wcześniej jakość życia[32].

Zdaniem badanych : „znalezienie pracy w Olsztynie z odpowiednim wynagrodzeniem też nie należy do łatwych zadań, a konkurencyjne warunki prowadzenia działalności wydają się być fikcją zwłaszcza, gdy po zapoznaniu się ze strategią miasta przeczytamy, że powinna ona bazować na zaufaniu”[33]. Chcąc ściągnąć inwestora musimy zapewnić mu możliwość osiągnięcia zysku. Samo zaufanie, zdaniem badanych, to zdecydowanie za mało, by móc zacząć inwestować.

[30] Telefoniczne wywiady pogłębione.
[31] Telefoniczne wywiady pogłębione.
[32] Ibidem.
[33] Ibidem.

Zdaniem uczestników badania, najbardziej adekwatne elementy wizji miasta Olsztyna w 2020 r. to rozwinięte funkcje metropolitalne oraz miasto lepiej dostępne komunikacyjnie. Dodatkowo unikatowe środowisko stanowi duży walor przyrodniczy i turystyczny, a także wpływa na jakość życia w mieście. Z kolei najmniej adekwatne są, zdaniem respondentów, wyjątkowa jakość życia i konkurencyjne warunki prowadzenia biznesu oraz nowoczesna metropolia[34].

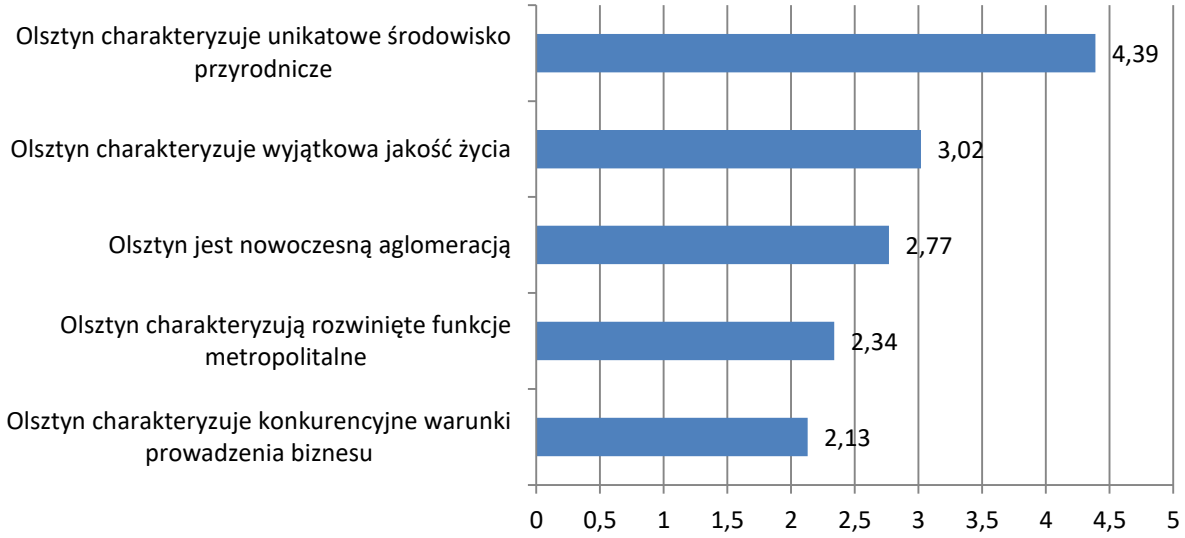
Dodatkowo, o charakterystykę Olsztyna w 2020 r. pod względem zapisów uwzględnionych w wizji miasta, poproszeni zostali najważniejsi interesariusze miasta – jego mieszkańcy, do których skierowane są zapisy analizowanego dokumentu. Zdaniem mieszkańców Olsztyn charakteryzuje się unikatowym środowiskiem przyrodniczym (4,39 w pięciostopniowej skali). Analogicznie do analizy desk research, wskaźnik ten świadczy o konieczności realizacji konsekwentnych działań związanych z zabezpieczeniem środowiska naturalnego, przy jednoczesnej realizacji działań infrastrukturalnych (zrównoważony rozwój).

Ponadto, zdaniem mieszkańców Olsztyn cechuje relatywnie wysoka jakość życia (3,02) oraz nowoczesność aglomeracji (2,77). Te dwa wskazane aspekty przekroczyły przeciętne oceny. W związku z tym, w celu utrzymania a także dalszej poprawy jakości życia i nowoczesności Olsztyna, konsekwentnie należy realizować działania mające na celu realizację wizji wyjątkowej jakości życia oraz nowoczesności aglomeracji Olsztyna.

Większy nacisk, zdaniem mieszkańców, powinien być kładziony na działania związane z rozwinięciem funkcji metropolitalnych oraz tworzeniu konkurencyjnych warunków prowadzenia biznesu.

[34] Ibidem.

Rysunek 1 Jak w skali od 1-5 (gdzie 1 oznacza najmniej trafne, a 5 – najbardziej trafne) ocenia Pan/i trafność poniższych stwierdzeń?



Źródło: badanie ankietowe z mieszkańcami Olsztyna.

6.1.2. W jakim stopniu realizacja celów Strategii przybliżyła miasto do przyjętej wizji rozwoju? Jeśli tak, w jaki sposób?

Ewaluacja Strategii Rozwoju Miasta uwzględnia stopień realizacji celów *Strategii Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*, pod względem korelacji celów z zapisami wizji. Jak wykazała analiza aktualności wizji, jej zapisy są w dalszym ciągu aktualne, co w konsekwencji warunkuje przyporządkowanie celów strategicznych i operacyjnych do wizji miasta 2020+, czyli potencjalnych rezultatów realizacji wskazanych celów

W *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020* wyróżniono cztery cele strategiczne[35]:

A. Wzrost kapitału społecznego

B. Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego

C. Wzrost innowacyjności

D. Rozwój funkcji metropolitalnych.

Każdy z celów strategicznych jest realizowany przez przyporządkowane mu cele operacyjne. Cele te oraz powiązania pomiędzy nimi zostały przedstawione w tabeli poniżej[36].

[35] *Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.
[36] Ibidem.

Tabela 19 Analiza korelacji celów i wizji

Cele Strategii[37]	Stopień realizacji wizji rozwoju (elementy wizji)[38]	Uzasadnienie[39]
Cel strategiczny A: Wzrost poziomu kapitału społecznego		
Cel operacyjny A1: Umacnianie międzynarodowej pozycji Olsztyna jako miejsca styku kultur Wschodu i Zachodu	**Funkcje metropolitalne Olsztyna to w skrócie jego bogate relacje z otoczeniem krajowym i przede wszystkim międzynarodowym.**	Działania związane z umacnianiem międzynarodowej pozycji Olsztyna jako miejsca styku kultur Wschodu i Zachodu wpłyną na rozwój funkcji metropolitalnych Olsztyna oraz relacji z otoczeniem krajowym i międzynarodowym. Udział celu operacyjnego A2. w wykonaniu celu strategicznego A. Wzrost poziomu kapitału społecznego odnotowano na poziomie 31,95%.
Cel operacyjny A2: Budowanie tożsamości miasta	**Budowanie odpowiedzialności obywateli za losy Miasta.**	Wynikiem budowania tożsamości miasta jest wzrost odpowiedzialności obywateli za losy miasta. Udział celu operacyjnego A2. w wykonaniu celu strategicznego A. Wzrost poziomu kapitału społecznego odnotowano na poziomie 31,95%.
Cel operacyjny A3: Wzrost współpracy opartej na zaufaniu	**Można to osiągnąć poprzez współpracę środowisk biznesowych, nauki, instytucji otoczenia biznesu i administracji, opartą na wspólnym zaufaniu i zrozumieniu potrzeb oraz możliwości.**	Wzrost współpracy opartej na zaufaniu ma bezpośrednie odzwierciedlenie w zapisach Strategii: wizję można osiągnąć poprzez współpracę (…) opartą na wspólnym zaufaniu. Na co bezpośrednie przełożenie ma cel: Wzrost współpracy opartej na zaufaniu. Wykonanie celu operacyjnego A3. odnotowano na poziomie 114,73%. Analizując zebrane dane za poprzednie lata, zaobserwowano stałą tendencję wzrostową w poziomie wykonania celu A3. – o 50,91 p.p. w roku 2019 w porównaniu z rokiem 2014 (63,82%).
Cel strategiczny B: Wzrost napływu kapitału		
Cel operacyjny B1: Wysokiej jakości edukacja przedsiębiorczości.	**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.**	Wysoka jakość edukacji przedsiębiorczości oddziałuje na tworzenie innowacyjnych przedsiębiorstw oraz organizację edukacji na wysokim poziomie. Udział celu operacyjnego B1. w wykonaniu celu strategicznego B. Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego odnotowano na poziomie 35,21%.

[37] *Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.
[38] Ibidem.
[39] Treści w kolumnie zostały uzupełnione o zapisy *Sprawozdania z realizacji Strategii Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020. Raport za rok 2019*, przekazanego przez UM Olsztyna.

Cele Strategii[37]	Stopień realizacji wizji rozwoju (elementy wizji)[38]	Uzasadnienie[39]
Cel operacyjny B2: Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości	**Konkurencyjne warunki prowadzenia biznesu.**	Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości ma bezpośrednie odzwierciedlenie w zapisach Strategii: jednym z elementów wizji stanowi Olsztyn charakteryzujący się konkurencyjnymi warunkami prowadzenia biznesu. Celem, który dążył do realizacji tego elementu wizji jest cel operacyjny: Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości. Udział celu operacyjnego B2. w wykonaniu celu strategicznego B. Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego odnotowano na poziomie 34,60%.
Cel operacyjny B3: Skuteczna promocja gospodarcza	**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.**	Skuteczna promocja gospodarcza wynika z zapisów wizji odnoszących się do starań o przyciągnięcie kapitału inwestycyjnego. Udział celu operacyjnego B3. w wykonaniu celu strategicznego B. Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego odnotowano na poziomie 30,19%.
Cel strategiczny C: Wzrost innowacyjności		
Cel operacyjny C1: Olsztyn – przyjazne środowisku centrum innowacyjności i nowoczesnych technologii	**W dużym stopniu bazuje na środowisku przyrodniczym, ale głównie zakłada dobrze rozwinięte nowoczesne i innowacyjne przedsiębiorstwa dające zatrudnienie i stwarzające możliwości rozwoju.**	Wizja zakłada inteligentny balans między środowiskiem przyrodniczym, a rozwojem miasta. Udział celu operacyjnego C1. w wykonaniu celu strategicznego C. Wzrost innowacyjności odnotowano na poziomie 33,33%.
Cel operacyjny C2: Przekształcanie Olsztyna w wyspecjalizowany ośrodek biznesowych usług zewnętrznych	-	Brak odniesienia do przedmiotowego celu w zapisach wizji miasta.
Cel operacyjny C3: Olsztyn – Centrum inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur	-	Brak odniesienia do przedmiotowego celu w zapisach wizji miasta.
Cel strategiczny D: Rozwój funkcji metropolitalnych		
Cel operacyjny D1: Regionalne centrum komunikacyjne	**Miasto musi być dostępne komunikacyjnie.**	Dzięki działaniom związanym z regionalnym centrum komunikacyjnym zwiększy się dostępność miasta dla wszystkich jego interesariuszy. Udział celu operacyjnego D1. w wykonaniu celu strategicznego D. Rozwój funkcji metropolitalnych odnotowano na poziomie 16,77%.

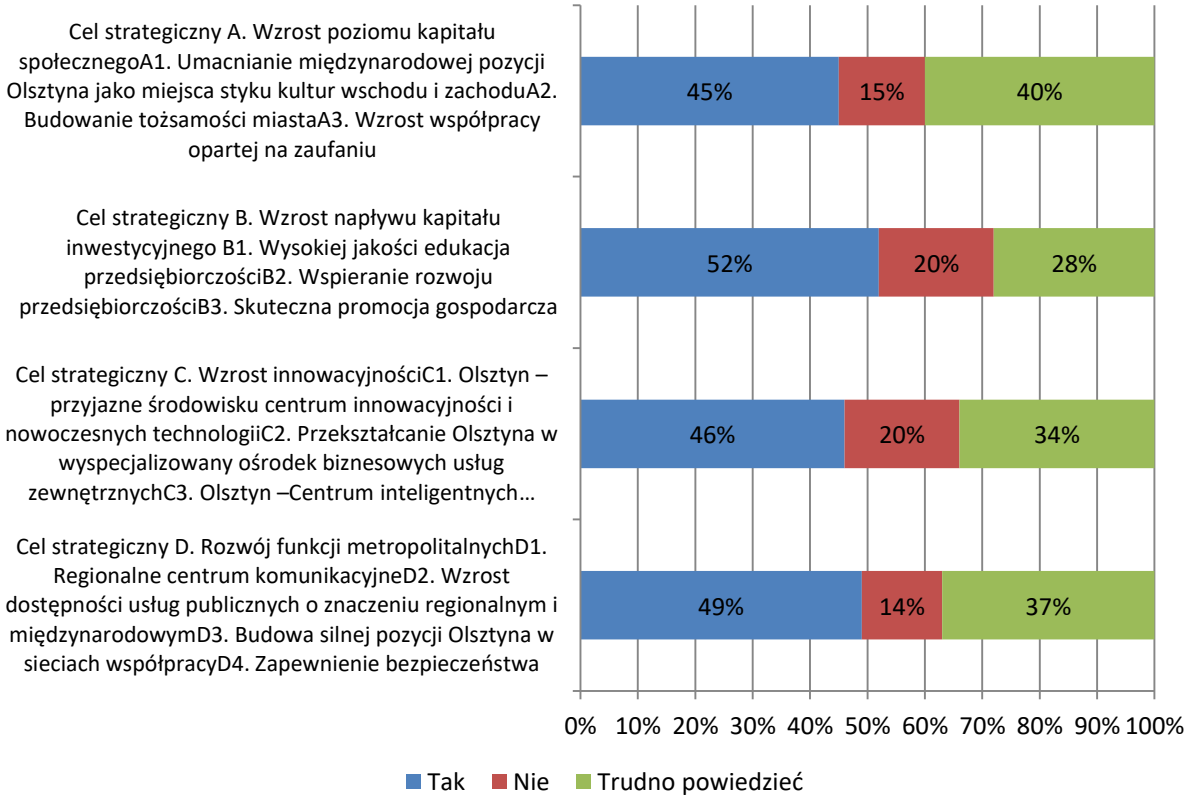
Cele Strategii[37]	Stopień realizacji wizji rozwoju (elementy wizji)[38]	Uzasadnienie[39]
Cel operacyjny D2: Wzrost dostępności usług publicznych o znaczeniu regionalnym i międzynarodowym	**Jednocześnie oferować olsztyniakom i mieszkańcom całego województwa wyjątkową i opartą na współpracy zagranicznej ofertę usług publicznych.**	Dzięki działaniom służącym zwiększeniu dostępności usług publicznych o znaczeniu regionalnym i międzynarodowym mieszkańcy całego województwa mają możliwość korzystania z oferty usług publicznych. Udział celu operacyjnego D2. w wykonaniu celu strategicznego D. Rozwój funkcji metropolitalnych odnotowano na poziomie 35,34%. Na wysoki poziom wykonania celu D2. złożyły się m.in. przedsięwzięcia skierowane na rozwój funkcji medycznych, celem których było podniesienie jakości opieki medycznej (pozyskano środki finansowe na realizację większej liczby projektów niż planowano).
Cel operacyjny D3: Budowa silnej pozycji Olsztyna w sieciach współpracy	**Nowoczesność oznacza też innowacyjność oraz sieciowy charakter współpracy zarówno biznesowej, jak i społecznej.**	Budowa silnej pozycji Olsztyna w sieciach współpracy ma bezpośrednie odzwierciedlenie w zapisach Strategii. Udział celu operacyjnego D3. w wykonaniu celu strategicznego D. Rozwój funkcji metropolitalnych odnotowano na poziomie 28,16%.
Cel operacyjny D4: Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego i wysokiej jakości środowiska przyrodniczego	**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.**	Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego i wysokiej jakości środowiska przyrodniczego ma bezpośrednie odzwierciedlenie w zapisach Strategii. Udział celu operacyjnego D4. w wykonaniu celu strategicznego D. Rozwój funkcji metropolitalnych odnotowano na poziomie 19,73%.

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto zasadność celów Strategii została potwierdzona przez mieszkańców Olsztyna. Cel strategiczny A oraz ujęte w nim cele operacyjne zostały prawidłowo zdefiniowane zdaniem 45% badanych, 15% mieszkańców wskazało odmienną opinię, a 40% - nie potrafiło wskazać jednoznacznej opinii. W przypadku celu strategicznego B – 52% mieszkańców uznało, że jest on prawidłowo zdefiniowany, 20% badanych wskazało, że cel nie jest prawidłowo zdefiniowany, a 28% - nie wskazało jednoznacznej opinii. 46% mieszkańców Olsztyna jest zdania, że cel strategiczny C został prawidłowo zdefiniowany, 34% respondentów nie wskazało jednoznacznej opinii, a co piąty badany

– jest zdania, że cel ten powinien być zdefiniowany w inny sposób. Natomiast w przypadku celu strategicznego D, został on uznany za prawidłowo zdefiniowany przez blisko połowę badanych (49%), 14% jest odmiennego zdania, a 37% - nie wskazało jednoznacznej opinii. Jak wynika ze struktury odpowiedzi mieszkańców – większość z celów jest adekwatna i aktualna do obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej miasta.

Rysunek 2 Czy Pana/i zdaniem w Strategii prawidłowo zdefiniowane cele strategiczne i operacyjne?



Źródło: badanie ankietowe z mieszkańcami Olsztyna.

Reasumując, prawie każdy z celów Strategii, w bardzo dużym stopniu, przybliżył miasto do przyjętej wizji rozwoju. Jednakże dwa z celów operacyjnych nie znalazły odzwierciedlenia w zapisach wizji. Są to:

- Cel operacyjny C2: Przekształcanie Olsztyna w wyspecjalizowany ośrodek biznesowych usług zewnętrznych.
- Cel operacyjny C3: Olsztyn – Centrum inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur.

Zdaniem respondentów każdy cel został potwierdzony analizą SWOT. Zdefiniowanie poszczególnych celów zostało poprzedzone analizą i cele stanowią odpowiedź: co zrobić, żeby miasto się rozwijało. Każda realizacja celu przybliżyła miasto do rozwoju i realizacji wizji[40].

6.1.3. Czy cele strategiczne i operacyjne oraz kierunki działań zawarte w Strategii zachowały aktualność? Jeśli tak, to w jakim zakresie są aktualne? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?

Jak wynika z zapisów Strategii: „Uszczegółowieniem celów operacyjnych są kierunki działań. Dotyczą one zarówno sfery społecznej i konieczności wzmacniania kapitału społecznego, jak i całego obszaru rozwoju gospodarczego miasta, opartego o innowacyjność i aktywne poszukiwanie kapitału zewnętrznego. *Strategia* duże znaczenie kładzie na tworzenie przyjaznej i bezpiecznej przestrzeni publicznej, połączonej z wysoką jakością życia i możliwościami prowadzenia biznesu, opartego o nowoczesne i ekologiczne technologie oraz usługi”[41].

Poniższa tabela uwzględnia analizę aktualności każdego z celów i kierunków działań uwzględnionych w *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.

Tabela 20 Analiza aktualności celów i kierunków działań

Cele i kierunki działań ujęte w Strategii[42]	Poziom aktualności	Uzasadnienie[43]
Cel strategiczny A. Wzrost poziomu kapitału społecznego	**Zapis aktualny**	Jak wynika z zapisów Strategii: „Ważne są zarówno kwalifikacje (kapitał ludzki), jak i specyficzne cechy społeczne warunkujące umiejętność współpracy (kapitał społeczny). Dlatego zdecydowano się wyróżnić cel strategiczny A”. Konsekwentny rozwój kapitału społecznego stanowi w dalszym ciągu jedno z najistotniejszych wyzwań rozwojowych miasta.
Cel operacyjny A1. Umacnianie międzynarodowej pozycji Olsztyna jako miejsca styku kultur wschodu i zachodu	**Zapis aktualny**	Zgodnie z zapisami Strategii: „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

[40] Telefoniczne wywiady pogłębione.
[41] *Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.
[42] *Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.
[43] Treść kolumny została uzupełniona o zapisy *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.

Cele i kierunki działań ujęte w Strategii[42]	Poziom aktualności	Uzasadnienie[43]
		międzykulturowego”. Działania w tej sferze powinny być konsekwentnie realizowane.
organizacja międzynarodowych wydarzeń kulturalnych, sportowych i naukowych	**Zapis aktualny**	„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”. Działania służące umiędzynarodowieniu wydarzeń kulturalnych, sportowych i naukowych powinny być konsekwentnie realizowane w trybie ciągłym.
wspieranie inicjatyw organizacji pozarządowych nakierowanych na współpracę międzynarodową i wymianę doświadczeń oraz budowanie silnej pozycji Olsztyna w celu wykorzystania potencjałów rozwojowych Polski i Rosji	**Zapis aktualny**	„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”. Działania służące wspieraniu inicjatyw organizacji pozarządowych nakierowanych na współpracę międzynarodową i wymianę doświadczeń oraz budowanie silnej pozycji Olsztyna w celu wykorzystania potencjałów rozwojowych Polski i Rosji powinny być konsekwentnie realizowane w trybie ciągłym.
wspieranie międzynarodowej wymiany młodzieży	**Zapis aktualny**	„w ramach tego kierunku działań wspierane będą inicjatywy różnych instytucji i organizacji, które pozwolą młodzieży Olsztyna nawiązywać kontakty międzynarodowe”. Działania służące wspieraniu międzynarodowej wymiany młodzieży powinny być konsekwentnie realizowane w trybie ciągłym.
budowanie pozycji Olsztyna jako okna dialogowego	**Zapis aktualny**	„służącego lepszemu wykorzystaniu potencjałów rozwojowych Polski i Rosji oraz transferowi dokonań z obszaru kultury i gospodarki”. Działania służące budowaniu pozycji Olsztyna jako okna dialogowego powinny być konsekwentnie realizowane w trybie ciągłym.
współpraca z miastami partnerskimi	**Zapis aktualny**	„w zakresie tego działania będą organizowane i wspierane inicjatywy dążące do łączenia relacji społeczno-kulturowych z gospodarczymi. Olsztyn będzie liderem w

Cele i kierunki działań ujęte w Strategii[42]	Poziom aktualności	Uzasadnienie[43]
		zainicjowaniu kilku misji gospodarczych”. Działania służące pogłębieniu współpracy z miastami partnerskimi powinny być konsekwentnie realizowane w trybie ciągłym.
Cel operacyjny A2. Budowanie tożsamości miasta	**Zapis aktualny**	„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”. Budowanie tożsamości miasta stanowi wynikową wielu rodzajów działań prowadzonych przez Urząd Miasta, dlatego cel powinien być realizowany w dalszym ciągu.
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	**Zapis aktualny**	„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”. Inicjowanie i wspieranie kultury powinno być procesem ciągłym – ujętym w strategii rozwoju miasta.
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	**Zapis aktualny**	„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”. Promocja miasta powinna być konsekwentnie realizowanym procesem ciągłym – ujętym w strategii rozwoju miasta w horyzoncie czasowym po roku 2020.
budowa społeczeństwa obywatelskiego poprzez wspieranie organizacji pozarządowych oraz rozwój partycypacji społecznej	**Zapis aktualny**	„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

Cele i kierunki działań ujęte w Strategii[42]	Poziom aktualności	Uzasadnienie[43]
		mieszkańców Olsztyna (festiwale, konkursy, wy-darzenia organizowane dla mieszkańców i turystów)”. Budowa społeczeństwa obywatelskiego powinna być procesem ciągłym – ujętym w strategii rozwoju miasta. Ponadto pandemia COVID-19 uzmysłowiła konieczność rozwoju nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych on-line umożliwiających partycypację społeczną bez wychodzenia z domu. Za dobre praktyki należy wskazać konsultacje społeczne realizowane za pomocą specjalnych platform internetowych, a także organizację spotkań, warsztatów strategicznych itp. realizowanych za pośrednictwem programów komputerowych.
wspieranie działań w zakresie edukacji i polityki prorodzinnej	**Zapis aktualny**	„kierunek działań powinien obejmować wspieranie inicjatyw tworzących program dużej rodziny”. Działania służące wsparciu działań w zakresie edukacji i polityki prorodzinnej powinny być konsekwentnie realizowane w trybie ciągłym. Ponadto pandemia COVID-19 uzmysłowiła konieczność rozwoju nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych on-line umożliwiających edukację i uczestnictwo w szkoleniach bez wychodzenia z domu. Za dobre praktyki należy wskazać spotkania tematyczne realizowane za pomocą specjalnych platform internetowych, a także organizację szkoleń itp. realizowanych za pośrednictwem programów komputerowych.
Cel operacyjny A3. Wzrost współpracy opartej na zaufaniu	**Zapis aktualny**	„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)”. Rozwój współpracy opartej na zaufaniu i aspekty ekonomiczne (opłacalności) powinien być procesem ciągłym – ujętym w strategii rozwoju miasta.
wspieranie inicjatyw osiedlowych	**Zapis aktualny**	„celem będzie integracja społeczna, pod-niesienie aktywności mieszkańców”. Wsparcie inicjatyw osiedlowych powinno być procesem ciągłym – ujętym w strategii rozwoju miasta.
podnoszenie jakości przestrzeni publicznych jako miejsc służących integracji mieszkańców i	**Zapis**	„wspierane będą inicjatywy w zakresie rewitalizacji tkanki miejskiej, z jednoczesnym wykorzystaniem walorów

Cele i kierunki działań ujęte w Strategii[42]	Poziom aktualności	Uzasadnienie[43]
sprzyjających rozwojowi społeczeństwa obywatelskiego	**aktualny**	środowiskowych Olsztyna oraz modernizacja i budowa targowisk". Podnoszenie jakości przestrzeni publicznych, w oparciu o zmniejszenie antropopresji i zrównoważonego wykorzystania środowiska, jako miejsc służących integracji mieszkańców i sprzyjających rozwojowi społeczeństwa obywatelskiego powinno być procesem ciągłym – ujętym w strategii rozwoju miasta.
budowa społeczeństwa obywatelskiego poprzez wspieranie aktywności organizacji pozarządowych oraz rozwój partycypacji społecznej	**Zapis aktualny**	„Urząd Miasta będzie wspierał działalność organizacji pozarządowych, ale także liderów i grup liderów lokalnych, u kierunkowaną na współpracę różnych środowisk oraz różnych partnerów (projekty sieciowe)". Budowa społeczeństwa obywatelskiego poprzez wspieranie aktywności organizacji pozarządowych oraz rozwój partycypacji społecznej powinno być procesem ciągłym – ujętym w strategii rozwoju miasta.
wspieranie samorządu gospodarczego	**Zapis aktualny**	„szczególna uwaga będzie skierowana na wsparcie istniejących struktur samorządowych, jak i zachęty tworzenia nowych". Wspieranie samorządu gospodarczego powinno być procesem ciągłym – ujętym w strategii rozwoju miasta.
rozwój współpracy w ramach Olsztyńskiego Obszaru Aglomeracyjnego	**Zapis częściowo aktualny**	„Stowarzyszenie gmin aglomeracji Olsztyna będzie wciąż najważniejszym ośrodkiem wymiany doświadczeń, planowania procesów rozwojowych i budowania więzi współpracy na poziomie administracji samorządowej. Olsztyn, jako główny ośrodek, będzie pełnił aktywną rolę w koordynacji działań, a także inicjowaniu różnych form współpracy". Olsztyn w dalszym ciągu powinien wspierać Stowarzyszenie, jednakże istotne jest również promowanie działań prowadzonych przez Stowarzyszenie. Działania te powinny uwzględniać również partnerstwo samorządów realizujących Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT), które obowiązuje na bazie porozumienia w sprawie współdziałania celem realizacji Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Olsztyna zostało z dnia 11 maja 2015 r.
Cel strategiczny B. Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego	**Zapis aktualny**	Jeżeli Miasto chce utrzymać, a wręcz rozwijać swój potencjał ludnościowy, musi stwarzać odpowiednie warunki dla prowadzenia działalności gospodarczej. Działania mające na celu wzrost napływu kapitału inwestycyjnego powinny być

Cele i kierunki działań ujęte w Strategii[42]	Poziom aktualności	Uzasadnienie[43]
		działaniami prowadzonymi w trybie ciągłym – ujętym w Strategii.
Cel operacyjny B1. Wysokiej jakości edukacja przedsiębiorczości	**Zapis aktualny**	„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”. Działania mające na celu wsparcie edukacji przedsiębiorczości powinny być działaniami prowadzonymi w trybie ciągłym – ujętym w Strategii. Ponadto należy podjąć działania, które służyć będą zatrzymaniu w mieście osób młodych, które docelowo stanowić będą zarówno źródło osób zakładających działalności gospodarcze, a także siłę nabywczą Olsztyna.
wspieranie rozwoju programów edukacyjnych w przedszkolach, szkołach podstawowych, gimnazjach, szkołach ponadgimnazjalnych ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorczości i uwzględniających zasady zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska	**Zapis aktualny**	„programy te powinny mieć za cel kształtowanie postaw pro przedsiębiorczych, a także budowanie więzi z regionem”. Wspieranie rozwoju programów edukacyjnych w przedszkolach, szkołach podstawowych, szkołach ponadgimnazjalnych ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorczości i uwzględniających zasady zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
wsparcie działań zmierzających do dopasowania szkół zawodowych do wymogów lokalnego rynku pracy	**Zapis aktualny**	„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”. Wsparcie działań zmierzających do dopasowania szkół zawodowych do wymogów lokalnego rynku pracy powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
stypendia prezydenta za najlepsze prace licencjackie, magisterskie i doktorskie o tematyce gospodarczej w Olsztynie	**Zapis aktualny**	„Prezydent Olsztyna zorganizuje program stypendialny (ew. konkursowy) dla promocji gospodarczej Olsztyna, wspierane będą również inicjatywy o podobnym charakterze (patronaty), organizowane przez środowiska samorządu gospodarczego”. Zgodnie z danymi przekazanymi przez UM Olsztyna w okresie obowiązywania Strategii, w latach 2013-2020 r. nie przyznano żadnego stypendium. Biorąc pod uwagę wysoki wskaźnik realizacji celu operacyjnego B1 oraz brak przyznania stypendiów, można stwierdzić, że wskazane w Strategii stypendia nie stanowią efektywnego działania służącego

Cele i kierunki działań ujęte w Strategii[42]	Poziom aktualności	Uzasadnienie[43]
		realizacji celów operacyjnych i strategicznych.
wspieranie nawiązywania kontaktów między biznesem a szkołami (praktyki, wykłady, staże)	**Zapis aktualny**	„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”. Wsparcie nawiązywania kontaktów między biznesem a szkołami (praktyki, wykłady, staże) powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
Cel operacyjny B2. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości	**Zapis aktualny**	„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”. Działania mające na celu wsparcie rozwoju przedsiębiorczości powinny być działaniami prowadzonymi w trybie ciągłym – ujętym w Strategii.
tworzenie i współtworzenie przestrzeni dla biznesu	**Zapis aktualny**	„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”. Tworzenie i współtworzenie przestrzeni dla biznesu powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
utrzymywanie stałego i przejrzystego systemu ulg podatkowych	**Zapis aktualny**	„Olsztyn będzie utrzymywał przejrzysty system zachęt podatkowych dla przedsiębiorców, którego celem będzie złagodzenie trudniejszych, w porównaniu z konkurencją, warunków pro-wadzenia działalności gospodarczej w oddaleniu od głównych centrów gospodarczych”. Utrzymywania stałego i przejrzystego systemu ulg podatkowych powinno być działaniem ciągłym – ujętym w Strategii. Utrzymanie stałego i przejrzystego systemu ulg jest istotne również w przypadku wystąpienia zagrożenia epidemicznego (np.

Cele i kierunki działań ujęte w Strategii[42]	Poziom aktualności	Uzasadnienie[43]
		COVID-19), w kontekście spadku poziomu dochodów.
intensyfikacja współpracy z radą biznesu	**Zapis aktualny**	„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”. Intensyfikacja współpracy z radą biznesu procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
wspieranie proeksportowej i sieciowej działalności mikroprzedsiębiorstw	**Zapis aktualny**	„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)”. Wsparcie proeksportowej i sieciowej działalności mikroprzedsiębiorstw powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
wspieranie rozwoju idei „społecznej odpowiedzialności biznesu” wśród olsztyńskich przedsiębiorców	**Zapis aktualny**	„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”. Wsparcie rozwoju idei „społecznej odpowiedzialności biznesu” wśród olsztyńskich przedsiębiorców powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
spójna i przejrzysta polityka inwestycyjna Miasta	**Zapis aktualny**	„ten kierunek obejmuje politykę informacyjno-promocyjną Urzędu Miasta, skierowaną do mieszkańców i przedsiębiorców”. Rozwój spójnej i przejrzystej polityki inwestycyjnej Miasta powinien być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
Cel operacyjny B3. Skuteczna promocja gospodarcza	**Zapis aktualny**	„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”. Działania mające na celu intensyfikację działań mających na celu promocję gospodarczą, które powinny być działaniami prowadzonymi w trybie ciągłym – ujętym w

Cele i kierunki działań ujęte w Strategii[42]	Poziom aktualności	Uzasadnienie[43]
		Strategii. Ponadto rekomenduje się opracowanie Strategii Promocji Gospodarczej.
promocja gospodarcza (w tym turystyczna) na rynkach krajowych i zagranicznych	**Zapis aktualny**	„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”. Rekomenduje się intensyfikację działań mających na celu wsparcie promocji gospodarczej (w tym turystycznej) na rynkach krajowych i zagranicznych – działania te powinny stanowić proces w trybie ciągłym – ujętym w Strategii. Ponadto rekomenduje się opracowanie Strategii Promocji Gospodarczej.
rozwój współpracy z Regionalnym Centrum Obsługi Inwestora oraz Regionalnym Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera	**Zapis aktualny**	„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”. Rozwój współpracy z Regionalnym Centrum Obsługi Inwestora oraz Regionalnym Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
aktualizacja strategii promocji Olsztyna	**Zapis aktualny**	„aktualizowany dokument powinien kłaść duży nacisk na promocję gospodarczą Miasta, a także przyczyni się do budowy trwałej marki Miasta”. Strategia promocji Olsztyna nie jest ogólnodostępna, co uniemożliwia jej efektywne wykorzystanie. Ponadto brakuje informacji odnoszących się do procesu aktualizacji strategii. W związku z czym należy podjąć działania mające na celu popularyzację i aktualizację strategii promocji Olsztyna.
Cel strategiczny C. Wzrost innowacyjności	**Zapis aktualny**	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. Działania mające na celu rozwój

Cele i kierunki działań ujęte w Strategii[42]	Poziom aktualności	Uzasadnienie[43]
		innowacyjności powinny być działaniami prowadzonymi w trybie ciągłym – ujętym w Strategii.
Cel operacyjny C1. Olsztyn – przyjazne środowisku centrum innowacyjności i nowoczesnych technologii	**Zapis aktualny**	„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)". Działania mające na celu rozwoju przyjaznego środowisku centrum innowacyjności i nowoczesnych technologii powinny być działaniami prowadzonymi w trybie ciągłym – ujętym w Strategii.
rozwój współpracy na linii biznes – nauka – administracja	**Zapis aktualny**	„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 dotykających 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 współpracy na linii biznes –nauka – administracja powinien być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
rozwój Olsztyńskiego Parku Naukowo-Technologicznego	**Zapis aktualny**	„ambicją Olsztyna jest zbudowanie silnej pozycji Parku Naukowo-Technologicznego, który będzie wykorzystywał potencjał i wspierał rozwój inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur". Rozwój Olsztyńskiego Parku Naukowo-Technologicznego powinien być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
Cel operacyjny C2. Przekształcanie Olsztyna w wyspecjalizowany ośrodek	**Zapis**	„Olsztyn, w obliczu peryferyjnego położenia wobec największych metropolii będących ważnymi rynkami zbytu może i powinien

Cele i kierunki działań ujęte w Strategii[42]	Poziom aktualności	Uzasadnienie[43]
biznesowych usług zewnętrznych	**aktualny**	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)". Działania mające na celu przekształcanie Olsztyna w wyspecjalizowany ośrodek biznesowych usług zewnętrznych powinny być działaniami prowadzonymi w trybie ciągłym – ujętym w Strategii.
opracowanie programu rozwoju usług zewnętrznych	**Zapis aktualny**	„program zostanie opracowany w oparciu o współpracę Urzędu Miasta ze środowiskiem biznesowym, przedstawicielami świata nauki organizacji pozarządowych". Kierunek działania jest dalej aktualny ze względu na brak opracowania programu rozwoju usług zewnętrznych.
promocja Olsztyna jako ośrodka z możliwościami rozwoju usług zewnętrznych	**Zapis aktualny**	„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". Promocja Olsztyna jako ośrodka z możliwościami rozwoju usług zewnętrznych powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
Cel operacyjny C3. Olsztyn – Centrum inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur	**Zapis aktualny**	„Inteligentne specjalizacje województwa warmińsko-mazurskiego będą wspierane przez firmy i instytucje zlokalizowane w Olsztynie (ekonomia wody; żywność wysokiej jakości; drewno i meblarstwo)". Działania mające na celu wsparcie rozwoju Centrum inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur powinny być działaniami prowadzonymi w trybie ciągłym – ujętym w Strategii.
utworzenie forum inteligentnych specjalizacji	**Zapis nieaktualny**	„Urząd Miasta będzie dążył do wytworzenia klimatu współpracy, wymiany doświadczeń i zdobywania wiedzy środowisk administracji, biznesu, nauki, edukacji, organizacji pozarządowych". Kierunek działań nieaktualny ze względu na utworzenie Forum Inteligentnych Specjalizacji - inicjatywę przy Konwencie Marszałków Województw RP.
wspieranie inicjatyw służących nawiązywaniu współpracy między podmiotami zaliczanymi do inteligentnych specjalizacji	**Zapis aktualny**	„Urząd Miasta, w miarę możliwości, będzie wspierał wszystkie starania podmiotów gospodarczych i naukowych w budowaniu wartościowych sieci współpracy, realizacji

Cele i kierunki działań ujęte w Strategii[42]	Poziom aktualności	Uzasadnienie[43]
		projektów finansowanych ze środków UE”. Wsparcie inicjatyw służących nawiązywaniu współpracy między podmiotami zaliczanymi do inteligentnych specjalizacji powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
promocja inteligentnych specjalizacji	**Zapis aktualny**	„kierunek działań będzie miał podobny charakter jak opisana wcześniej promocja usług zewnętrznych”. Należy kontynuować działania mające na celu promocję inteligentnych specjalizacji regionu - promocja powinna być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
Cel strategiczny D. Rozwój funkcji metropolitalnych	**Zapis aktualny**	Rozwój funkcji metropolitalnych wynika przede wszystkim z zapisów Strategii Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Olsztyna, który określa wizję MOF: Miejski Obszar Funkcjonalny Olsztyna jako zintegrowany i konkurencyjny krajowy ośrodek wzrostu gospodarczego opartego o wielopoziomową współpracę.
Cel operacyjny D1. Regionalne centrum komunikacyjne	**Zapis aktualny**	„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”. Działania mające na celu wsparcie rozwoju regionalnego centrum komunikacyjnego powinny być działaniami prowadzonymi w trybie ciągłym – ujętym w Strategii. Należy zintensyfikować działania mające na celu zwiększenie dostępności drogowej i kolejowej Olsztyna.
współpraca z Urzędem Marszałkowskim województwa warmińsko-mazurskiego w temacie wzrostu dostępności komunikacyjnej stolicy regionu	**Zapis aktualny**	„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)”. Współpraca z Urzędem Marszałkowskim województwa warmińsko-mazurskiego w temacie wzrostu dostępności komunikacyjnej stolicy regionu powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
inicjowanie i realizacja projektów poprawiających komunikację w ramach aglomeracji olsztyńskiej	**Zapis aktualny**	„kierunek działań będzie związany m.in. z realizacją potrzebnych inwestycji w ramach Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Olsztyna(połączenia drogowe z obwodnicą Miasta)”. Inicjowanie i realizacja projektów

Cele i kierunki działań ujęte w Strategii[42]	Poziom aktualności	Uzasadnienie[43]
		poprawiających komunikację w ramach aglomeracji olsztyńskiej, w tym również działania odnoszące się do północnej obwodnicy Olsztyna, powinny być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
inicjowanie i realizacja projektów przyjaznych komunikacyjnie mieszkańcom Olsztyna	**Zapis aktualny**	„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”. Inicjowanie i realizacja projektów przyjaznych komunikacyjnie mieszkańcom Olsztyna powinny być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
Cel operacyjny D2. Wzrost dostępności usług publicznych o znaczeniu regionalnym i międzynarodowym	**Zapis aktualny**	„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)”. Działania mające na celu wzrost dostępności usług publicznych o znaczeniu regionalnym i międzynarodowym powinny być działaniami prowadzonymi w trybie ciągłym – ujętym w Strategii.
rozwój funkcji administracyjnych	**Zapis aktualny**	„w tym kierunku mieszczą się wszelkie działania służące poprawie klimatu współpracy międzyinstytucjonalnej instytucji publicznych w mieście, w szczególności otwierające Olsztyn na relacje międzynarodowe”. Wsparcie rozwoju funkcji administracyjnych powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
rozwój funkcji gospodarczych	**Zapis aktualny**	„dbanie o tworzenie nowoczesnych przestrzeni biurowych i biznesowych oraz dogodne połączenia komunikacyjne i wysokiej jakości kształcenie odpowiadające potrzebom rynków”. Wsparcie rozwoju funkcji gospodarczych powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
rozwój funkcji edukacyjnych	**Zapis**	„Urząd Miasta będzie rozwijał współpracę ze szkołami wyższymi i instytucjami naukowo-badawczymi, ale również podejmowane będą

Cele i kierunki działań ujęte w Strategii[42]	Poziom aktualności	Uzasadnienie[43]
	aktualny	inicjatywy promocji Olsztyna jako ośrodka akademickiego i naukowego o coraz większym znaczeniu międzynarodowym”. Wsparcie rozwoju funkcji edukacyjnych powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii. W wyniku zagrożenia epidemicznego (jak np. COVID-19) należy również uwzględnić zastosowanie narzędzi oraz możliwości rozwoju nauczania zdalnego, za pośrednictwem nowoczesnych technologii, które jednocześnie dostępne będą dla każdego ucznia w Olsztynie.
rozwój funkcji kulturowych	**Zapis aktualny**	„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”. Wsparcie rozwoju funkcji kulturowych powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii. W wyniku zagrożenia epidemicznego (jak np. COVID-19) należy również uwzględnić wsparcie nowoczesnych (on-line) kanałów dystrybucji wydarzeń inicjatyw kulturalnych.
rozwój funkcji medycznych	**Zapis aktualny**	„kierunek obejmuje wparcie inicjatyw i działań unowocześniających aparaturę medyczną, kształtujących specjalizację Olsztyna w zakresie różnych dla usług starzejącego się społeczeństwa”. Wsparcie rozwoju funkcji medycznych powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
Cel operacyjny D3. Budowa silnej pozycji Olsztyna w sieciach współpracy	**Zapis aktualny**	„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”. Działania mające na celu budowę silnej pozycji Olsztyna w sieciach współpracy powinny być działaniami prowadzonymi w trybie ciągłym – ujętym w Strategii.
model Miasta uczącego się w oparciu o współpracę krajową i międzynarodową	**Zapis aktualny**	„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”.

Cele i kierunki działań ujęte w Strategii[42]	Poziom aktualności	Uzasadnienie[43]
		Wsparcie opracowania model Miasta uczącego się w oparciu o współpracę krajową i międzynarodową powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
wspieranie współpracy międzynarodowej szkół, uczelni i instytucji naukowo-badawczych funkcjonujących w Olsztynie jak i instytucji kultury, organizacji pozarządowych czy klubów sportowych	**Zapis aktualny**	„Urząd Miasta będzie wspierał inicjatywy, a także sam podejmował działania umożliwiające rozwój kontaktów międzynarodowych instytucji i organizacji działających w Olsztynie”. Wsparcie współpracy międzynarodowej szkół, uczelni i instytucji naukowo-badawczych funkcjonujących w Olsztynie jak i instytucji kultury, organizacji pozarządowych czy klubów sportowych powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
nadanie dotychczasowym działaniom Olsztyńskiego Obszaru Aglomeracyjnego wymiaru międzynarodowego	**Zapis aktualny**	„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, ja-kim jest rozwój Olsztyna i jego otoczenia”. Nadanie dotychczasowym działaniom Olsztyńskiego Obszaru Aglomeracyjnego wymiaru międzynarodowego powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.
Cel operacyjny D4. Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego i wysokiej jakości środowiska przyrodniczego	**Zapis aktualny**	„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”. Działania mające na celu zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego i wysokiej jakości środowiska przyrodniczego powinny być działaniami prowadzonymi w trybie ciągłym – ujętym w Strategii.
inwestycje infrastrukturalne w zakresie energetyki i zagospodarowania odpadów	**Zapis aktualny**	„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”. Wsparcie inwestycji infrastrukturalne w zakresie energetyki i zagospodarowania odpadów powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii.

Cele i kierunki działań ujęte w Strategii[42]	Poziom aktualności	Uzasadnienie[43]
działania w zakresie ochrony środowiska	**Zapis aktualny**	„W tym kierunku przewiduje się wspiera-nie 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”. Wsparcie działań w zakresie ochrony środowiska powinno być procesem ciągłym – ujętym w Strategii. Zapisy Strategii w horyzoncie czasowym po roku 2020 należy rozszerzyć o działania na rzecz adaptacji do zmian klimatu oraz o rewitalizację, która nie została ujęta w analizowanym dokumencie.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując - Cele strategiczne, operacyjne oraz kierunki działań zaplanowanych w *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*, w zdecydowanej większości, mają charakter ogólny i uniwersalny. Jednocześnie cele i kierunki działań odnoszą się bezpośrednio do specyfiki Olsztyna i z założenia były opracowane w celu poprawy sytuacji społeczno-ekonomicznej miasta. Oznacza to, że zdecydowana większość celów i kierunków działań powinny być kontynuowane w horyzoncie czasowym po 2020 r. lub uaktualnione do obecnego stanu wynikającego z zapisów obowiązujących przepisów prawa krajowego i unijnego.

Jedynym kierunkiem działania, który jest częściowo nieaktualny jest: rozwój współpracy w ramach Olsztyńskiego Obszaru Aglomeracyjnego. Rozwój współpracy powinien być w dalszym ciągu inicjowany, jednakże równie istotne jest promowanie działań prowadzonych przez Stowarzyszenie. Działania te powinny uwzględniać również partnerstwo samorządów realizujących ZIT, które obowiązuje na bazie porozumienia w sprawie współdziałania celem realizacji Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Olsztyna z dnia 11 maja 2015 r.

Wśród kierunków działań, które są nieaktualne znalazło się wyłącznie jedno działanie, tj.:

- utworzenie forum inteligentnych specjalizacji – kierunek ten powinien być zmodyfikowany, np. wsparcie procesu budowania konkurencyjności Miasta i regionu m.in. poprzez uczestnictwo w Forum Inteligentnych Specjalizacji.

Również w opinii uczestników wywiadów pogłębionych cele są sformułowane na tyle ogólnie, i w sposób pozwalający na elastyczne podejście do ich interpretacji, Ponadto zdaniem uczestników wywiadów pogłębionych cele strategiczne i operacyjne zawarte w Strategii rozwoju Miasta, są nadal aktualne. Podsumowując zrealizowane działania, można wskazać jednak obszary, które zdecydowanie powinny być nadal rozwijane w kolejnej strategii. W opinii respondentów cele są aktualne pod względem możliwości podejmowania szeregu inicjatyw, dostosowując je do aktualnych potrzeb, uwarunkowań, wyzwań i oczekiwań zewnętrznych[44].

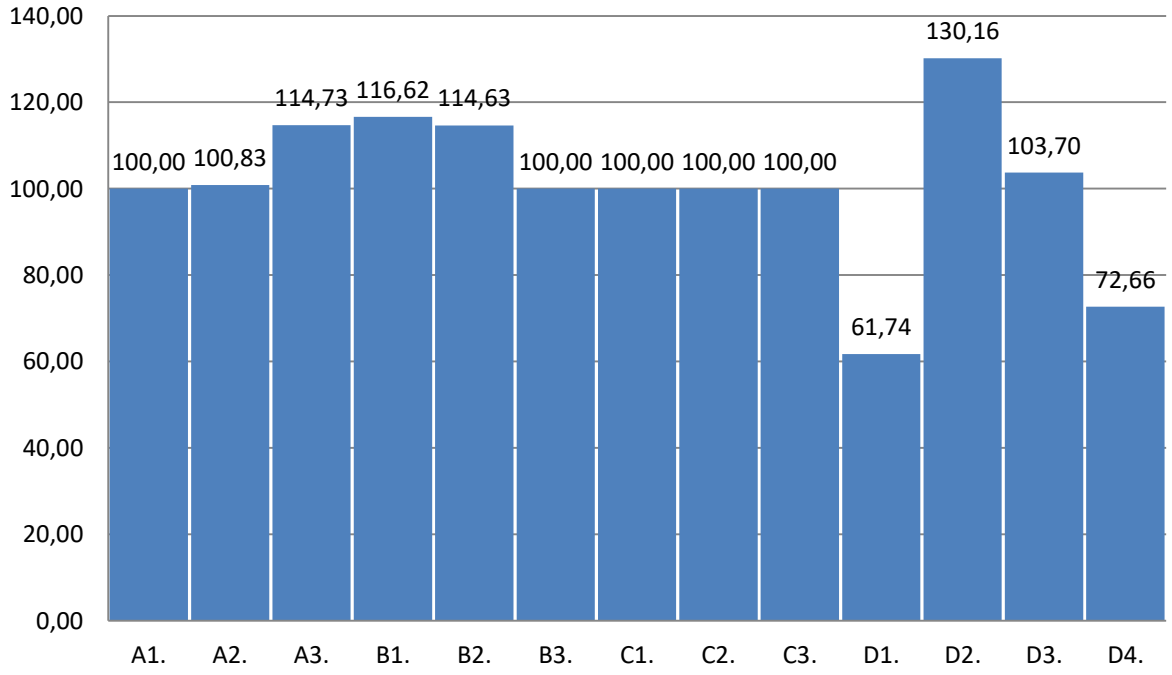
Zdaniem badanych cele w pewnych obszarach wymagają uzupełnienia np. w kontekście środowiska przyrodniczego. Strategia powinna w większym stopniu odnosić się też do tendencji, które dotyczą środowiska przyrodniczego, takich jak: zmiany klimatyczne, transformacja energetyczna, przygotowanie do nieuchronnych zmian, które czekają nas w związku z dokumentami unijnymi i planami Unii Europejskiej w zakresie zero emisyjności, odejścia od ropy naftowej, nieodnawialnych surowców naturalnych, OZE, gospodarki obiegu zamkniętego. W kontekście rozwoju kapitału społecznego miasta, odnosząc się do strategii unijnej, należy kłaść większy nacisk na przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, integrację społeczną, wspieranie grup w szczególnie trudnej sytuacji z wykorzystaniem ekonomii społecznej, przedsiębiorczości społecznej[45].

[44] Telefoniczne wywiady pogłębione.
[45] Ibidem.

6.1.4. Czy cele oraz kierunki były skutecznie realizowane? Jeśli tak, w jaki sposób? Jeżeli nie, proszę podać przyczyny braku skutecznej realizacji i co należy zmienić?

Jak wynika ze *Sprawozdania z realizacji Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020. Raport za rok 2019*, przekazanego przez UM Olsztyna, wartości wskaźników odnoszących się do 2019 r. „jednoznacznie wskazują na wysoki poziom wykonania celów operacyjnych. Jedenaście spośród trzynastu celów oscylowało na poziomie 100,00% wykonania, z czego: sześć celów przekroczyło poziom 100,00%; pięć było równych 100,00%. Rezultat na poziomie przewyższającym 70,00% zarejestrowano w przypadku jednego celu. Wartość realizacji jednego celu przekroczyła 60,00%”[46].

Rysunek 3 Poziom wykonania celów operacyjnych



Źródło: UM Olsztyna.

[46] *Sprawozdanie z realizacji Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020. Raport za rok 2019*.

Jak wynika z analizy sprawozdania z roku 2019 najskuteczniej realizowanymi działaniami były działania podejmowane w ramach celu operacyjnego D2. Wzrost dostępności usług publicznych o znaczeniu regionalnym i międzynarodowym, który zrealizowano na poziomie 130,16%. Ponadto „Zaobserwowano, że poziom wykonania celu *D2.* w roku 2019 jest wyższy o 48,32 punkty procentowe od wartości osiągniętej w roku 2018 (81,84%). Wzrost ten był najwyższy spośród wszystkich celów operacyjnych realizowanych w latach 2018-2019”[47].

Z kolei niższą, niż pierwotnie zakładaną, wartość realizacji osiągnęły wskaźniki [48]:

- celu operacyjnego *D1. Regionalne centrum komunikacyjne* (61,74%)[49].
- celu operacyjnego *D4. Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego i wysokiej jakości środowiska przyrodniczego* (72,66%).

Tabela 21 Poziom wykonania celów operacyjnych w latach 2014-2019

Cel operacyjny	Poziom wykonania celów operacyjnych					
	2014	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
A1.	108,18	90,00	100,00	100,00	100,00	100,00
A2.	104,92	98,05	97,34	95,99	106,67	100,83
A3.	63,82	95,87	99,13	100,51	139,30	114,73
B1.	76,23	121,42	87,06	63,67	100,00	116,62
B2.	110,60	165,32	204,47	175,66	142,90	114,63
B3.	102,82	100,00	100,00	101,79	100,00	100,00
C1.	100,91	110,30	100,00	100,00	106,01	100,00
C2.	0,00	0,00	100,00	86,67	133,33	100,00
C3.	109,20	109,03	100,00	100,00	76,11	100,00
D1.	61,74	81,84	53,58	42,03	41,85	61,74
D2.	32,61	90,91	108,91	85,83	81,84	130,16
D3.	75,00	100,00	100,00	100,00	100,00	103,70
D4.	68,61	89,21	82,58	84,72	85,15	72,66

Źródło: UM Olsztyna.

Poniższa tabela przedstawia sposób realizacji poszczególnych celów, wraz z poziomem ich osiągnięcia w 2019 r.

[47] *Sprawozdanie z realizacji Strategii Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020. Raport za rok 2019*.
[48] Ibidem.
[49] W ramach celu operacyjnego prowadzone są wieloletnie inwestycje infrastrukturalne z perspektywą finansową do 2023 roku, kiedy to nastąpi rozliczenie inwestycji i możliwe będzie zaraportowanie wykonania zakładanych rezultatów.

Tabela 22 Analiza skuteczności realizacji celów Strategii

Cele Strategii[50]	Skuteczność realizacji [51]	Sposób realizacji[52]
Cel strategiczny A: Wzrost poziomu kapitału społecznego		
Cel operacyjny A1. Umacnianie międzynarodowej pozycji Olsztyna jako miejsca styku kultur Wschodu i Zachodu	**100,00 %** **A1. Umacnianie międzynarodowej pozycji Olsztyna jako miejsca styku kultur Wschodu i Zachodu – cel w 2019 roku wykonano na poziomie 100,00%. Wynik ten pozostaje na niezmienionym poziomie od roku 2016.**	W ramach realizacji celu A1. Umacnianie międzynarodowej pozycji Olsztyna jako miejsca styku kultur Wschodu i Zachodu w roku 2019 zorganizowano bądź współorganizowano: - 122 wydarzeń promocyjnych, kulturalnych i sportowych o wymiarze międzynarodowym, w tym m.in.: • 31 międzynarodowych wydarzeń kulturalnych, sportowych, naukowych i wymian doświadczeń realizowanych przez miejskie jednostki oświatowe, • 6 międzynarodowych imprez sportowych, - 5 wizyt dziennikarzy zagranicznych study tour, - 15 kampanii promocyjnych w mediach ogólnopolskich, - 30 wydarzeń służących nawiązywaniu kontaktów organizacji pozarządowych z Olsztyna i miast partnerskich.
Cel operacyjny A2. Budowanie tożsamości miasta	**100,83%** **A2. Budowa tożsamości miasta - cel w 2019 roku wykonano na poziomie 100,83%. Na przestrzeni lat 2014-2019 wykonanie celu A2. w analizowanych latach nie miało jednorodnego wymiaru, zanotowano nieznaczne odchylenia od poziomu 100,00%.**	W ramach celu operacyjnego A2. Budowanie tożsamości miasta w roku 2019 zrealizowano m.in. niżej wymienione inicjatywy i przedsięwzięcia: - w ramach działań podejmowanych w obszarze kultury i promocji: • przeprowadzono prace poprawiające stan zachowania 20 zabytków, • wykonano 16 dokumentacji konserwatorskich, umożliwiających trwałe zachowanie dziedzictwa kulturowego obiektów zabytkowych, • zrealizowano 13 wydarzeń edukacyjnych z zakresu ochrony zabytków i dziedzictwa kulturowego, • zorganizowano bądź współorganizowano 2810 wydarzeń (imprez kulturalnych, seansów astronomicznych, dydaktycznych programów astronomicznych i warsztatów edukacyjnych dla dzieci i młodzieży, spektakli teatralnych, wystaw i wydarzeń poza wystawienniczych), • 15 olsztyńskich artystów uhonorowano nagrodami Prezydenta Olsztyna w dziedzinie twórczości artystycznej, upowszechniania i ochrony dóbr kultury, w dziedzinie muzyki i plastyki, • 17 animatorom kultury i zespołom artystycznym przyznano stypendia, - w zakresie działań na rzecz budowy społeczeństwa obywatelskiego i wzrostu aktywności grup społecznych:

[50] *Strategia Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.
[51] Sprawozdanie z realizacji Strategii Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020. Raport za rok 2019.
[52] Sprawozdanie z realizacji Strategii Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020. Raport za rok 2019.

Cele Strategii[50]	Skuteczność realizacji [51]	Sposób realizacji[52]
		• przeprowadzono 5 procesów konsultacji społecznych, • zrealizowano 4 inicjatywy lokalne, • zrealizowano 28 projektów w ramach Olsztyńskiego Budżetu Obywatelskiego (4 miejskie, 24 osiedlowe), • podjęto wspólne działania wykonywane przez i na rzecz mieszkańców 3 podwórek w ramach programu Podwórka z Natury, - w ramach przedsięwzięć wspierających rodziny i dzieci realizowano: • 18 programów i projektów, poprzez które pomoc uzyskało 567 rodzin, w tym 298 dzieci, • 136 rodzin objęto wsparciem asystenta rodziny, w tym 292 dzieci.
Cel operacyjny A3. Wzrost współpracy opartej na zaufaniu	**114,73%** **A3. Wzrost współpracy opartej na zaufaniu - działania podejmowane w roku 2019 w ramach celu operacyjnego A3. stanowiły największy udział spośród celów operacyjnych realizowanych w ramach celu strategicznego A. Wzrost poziomu kapitału społecznego (36,36%).**	W ramach celu operacyjnego A3. Wzrost współpracy opartej na zaufaniu w roku 2019 zrealizowano niżej wymienione zadania: - w ramach 30 przedsięwzięć inwestycyjnych podnoszących jakość przestrzeni publicznych, w tym zgłoszonych do Olsztyńskiego Budżetu Obywatelskiego wykonano: • 6186 metrów bieżących ścieżek rowerowych i ciągów pieszo-rowerowych, • 4,55 kilometrów dróg, • 2344 metrów bieżących chodników, • zainstalowano 34 sztuk urządzeń zagospodarowania terenu (place zabaw, urządzenia do ćwiczeń fizycznych, obiekty małej architektury), - w ramach wsparcia aktywności organizacji pozarządowych oraz rozwoju partycypacji społecznej 96 organizacji pozarządowych (2000 osób) wzięło udział w 12 szkoleniach, - w ramach wspierania organizacji pozarządowych w zakresie działań obejmujących zdrowie i opiekę społeczną: • 437 osób objęto wsparciem i opieką realizowaną w 6 domach pomocy społecznej, • 667 osób objęto wsparciem prowadzonym w 10 środowiskowych domach samopomocy, • 15 osób znalazło wsparcie w prowadzonych 15 mieszkaniach chronionych, • zrealizowano 11 przedsięwzięć z zakresu profilaktyki zdrowotnej (270 odbiorców zadania), • 740 dzieci w wieku do 3 lat objęto opieką w 59 placówkach opieki nad najmłodszymi, • zrealizowano 292 programów profilaktycznych, uczestnikami których było 22 084 osób, • prowadzono 7 form wsparcia osób uzależnionych (zajęć terapeutycznych,

Cele Strategii[50]	Skuteczność realizacji [51]	Sposób realizacji[52]
		konsultacji, treningów), • zrealizowano 5 programów wspierających rodziny w sytuacjach kryzysowych, uczestnikami których było 760 osób, • prowadzono 7 form wsparcia w ramach pomocy specjalistycznej dla dzieci i młodzieży doświadczającej przemocy w rodzinie, • działaniami prowadzonymi przez Centrum Rozwiązywania Problemów Dzieci i Młodzieży, Punkt Pomocy Promyk i Punkt Pomocy Moc oraz 46 wolontariuszy objęto 371 uczestników, • zorganizowano 20 wydarzeń aktywizujących i włączających osoby niepełnosprawne w życie społeczne Olsztyna (liczba uczestników - 872 osób), - organizacja wolontariatu: 185 olsztyńskich wolontariuszy wspierało 3 wydarzenia organizowane na terenie Gminy Olsztyn.
Cel strategiczny B: Wzrost napływu kapitału		
Cel operacyjny B1: Wysokiej jakości edukacja przedsiębiorczości	**116,62%** **B1. Wysokiej jakości edukacja przedsiębiorczości - poziom wykonania celu w roku 2019 osiągnięto na poziomie 116,62%, najwyższym spośród celów operacyjnych realizowanych w ramach celu strategicznego B. Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego. Poziom wykonania celu w roku 2019 był wyższy o 16,62 % od wartości osiągniętej w roku 2018.**	Rezultatem działań podejmowanych w zakresie celu operacyjnego B1. Wysokiej jakości edukacja przedsiębiorczości w roku 2019 były niżej wymienione wskaźniki: - 7 przedsiębiorców uhonorowano tytułem „Pracodawca Przyjazny Szkole", - 14 nowo uruchomionych kwalifikacyjnych kursów zawodowych w szkołach zawodowych/ branżowych I stopnia, - 9 nowo uruchomionych kierunków kształcenia, - 10 jednostek oświatowych realizuje programy wspierających rozwój przedsiębiorczości i uwzględniających zasady zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska, - zorganizowano 21 spotkań i zajęć kreatywnych, proinnowacyjnych i pro przedsiębiorczych dla dzieci, młodzieży i studentów.
Cel operacyjny B2: Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości	**114,63%** **B2. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości - cel w 2019 roku wykonano na poziomie 114,63%. Dzięki pozyskaniu dodatkowych środków finansowych ze źródeł zewnętrznych, możliwym stało się zintensyfikowanie działań podejmowanych na**	Cel operacyjny B2. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości realizowano w roku 2019 poprzez niżej wymienione przedsięwzięcia: • 260 wydarzeń w zakresie wspierania rozwoju przedsiębiorczości (warsztaty, seminaria, spotkania biznesowe, doradztwo biznesowe, posiedzenia Rady Gospodarczej), • wsparto 8 nowo przyjętych firm oferując preferencyjne warunki usługi Olsztyńskiego Parku Naukowo-Technologicznego (branże nowo przyjętych firm: ICT, automatyka, naprawa konserwacja sprzętu telekomunikacyjnego, nadzór i zarządzanie mediami komunalnymi, fundusze inwestycyjne), - w ramach działań na rzecz promocji

Cele Strategii[50]	Skuteczność realizacji [51]	Sposób realizacji[52]
	rzecz promocji zatrudnienia.	zatrudnienia: • utworzono 145 nowych podmiotów gospodarczych, • 152 podmiotom gospodarczym zrefundowano koszty wyposażenia lub doposażenia stanowisk pracy, wynagrodzenia i składki na ubezpieczenie społeczne w ramach prac interwencyjnych, • 121 pracodawców otrzymało dofinansowania do kształcenia ustawicznego pracodawcy i pracowników (liczba uczestników 508 osób).
Cel operacyjny B3: Skuteczna promocja gospodarcza	**100,00%** **B3. Skuteczna promocja gospodarcza - działania realizowane w ramach celu B3. wykonano w roku 2019 na poziomie 100,00%. Wartość osiągniętego w roku 2019 celu, pozostaje taka sama również w latach 2015, 2016 i 2018 (100,00%).**	Rezultatem działań podejmowanych w ramach celu operacyjnego B3. Skuteczna promocja gospodarcza w roku 2019 były niżej wymienione przedsięwzięcia: - 113 specjalistyczne usługi doradcze zorganizowane lub współorganizowane na rzecz przedsiębiorców, - 56 przedsięwzięć promocyjnych (publikacje w mediach, misje, targi konferencje, fora, sympozja, wizyty studyjne krajowe i zagraniczne), - 97 spotkań biznesowych z przedsiębiorcami, ambasadorami, bankowcami, przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu, - w zakresie rozwoju i promocji innowacyjnej przedsiębiorczości nawiązano współpracę z 6 podmiotami (instytucjami otoczenia biznesu, przedsiębiorstwami, instytucjami naukowymi).
Cel strategiczny C: Wzrost innowacyjności		
Cel operacyjny C1: Olsztyn – przyjazne środowisku centrum innowacyjności i nowoczesnych technologii	**100,00%** **C1. Olsztyn – przyjazne środowisku centrum innowacyjności i nowoczesnych technologii - osiągnięto na poziomie 100,00%. Wykonanie tego celu w latach 2014-2019 było w miarę jednorodne i oscylowało wokół poziomu 100,00%, z nieznacznymi odchyleniami w analizowanym okresie (100,91% w roku 2014; 106,01% w roku 2018).**	W ramach celu operacyjnego C1. Olsztyn – przyjazne środowisku centrum innowacyjności i nowoczesnych technologii w 2019 roku zrealizowano niżej wymienione zadania: - 60 przedsiębiorstw działających w OPN-T objęto wparciem skierowanym do małych i średnich innowacyjnych przedsiębiorstw, z tego: • 25 podmiotów prowadzących działalność w Inkubatorze Przedsiębiorczości i Inkubatorze Biotechnologicznym, - 36 podmiotów skorzystało z usługi wirtualnego biura w OPN-T, - w ramach rozwoju współpracy na linii biznes-nauka-administracja: • podpisano porozumienia z 5 podmiotami (przedsiębiorcami, instytucjami otoczenia biznesu, instytucjami naukowymi), • 2 projekty realizowano, • 27 przedsiębiorstw objęto wsparciem projektowym, • wypracowano 27 programów inkubacji (dokumentacji wdrożeń innowacyjnych rozwiązań działalności firm).
Cel operacyjny C2: Przekształcanie Olsztyna w wyspecjalizowany	**100,00%** **C2. Przekształcanie Olsztyna w**	W ramach tworzenia warunków rozwoju centrów BPO/SSC (zewnętrznych usług biznesowych/usług wspólnych) w roku 2019 zorganizowano:

Cele Strategii[50]	Skuteczność realizacji [51]	Sposób realizacji[52]
ośrodek biznesowych usług zewnętrznych	**wyspecjalizowany ośrodek biznesowych usług zewnętrznych – cel w 2019 roku wykonano na poziomie 100,00% Wysoki poziom wykonania celu C2. w roku 2019 osiągnięto jednak na poziomie niższym o 33,33%, niż w odnotowany w analizowanym roku 2018 (133,33%). Wynika to jednak z przyjętej metodologii obliczania wskaźników rezultatu. W rezultacie, przedsięwzięć zrealizowanych w roku 2019 było więcej niż w 2018. Zauważenia wymaga także fakt, że w latach 2014-2015 cel operacyjny C2. nie był realizowany, zaś w roku 2017 wykonano go na poziomie 86,67% (mniejszym o 13,33% niż w roku 2019).**	- 81 spotkań biznesowych z przedsiębiorcami, ambasadorami, bankowcami, przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu, - 14 przedsięwzięć promocyjnych, prezentujących możliwości rozwoju biznesowych usług zewnętrznych na terenie Olsztyna; działania były prowadzone poza granicami kraju - Zagrzeb (Chorwacja), Praga (Czechy), Graz (Austria), Chateatroux (Francja), Weifang (Chiny), Kaliningrad (Rosja), Teleneşti (Mołdawia, Tarnopol (Ukraina), Gelsenkirchen (Niemcy), Szawle (Litwa), Zelenogrodsk (Rosja), Bursa (Turcja).
Cel operacyjny C3: Olsztyn – Centrum inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur	**100,00%** **C3. Olsztyn – centrum inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur - roku 2019 cel operacyjny C3. wykonano na poziomie 100,00%, wyższym o 23,89 punkty procentowe od wartości odnotowanej w roku 2018 (76,11%). Udział celu operacyjnego C3. w wykonaniu celu strategicznego C. Wzrost innowacyjności odnotowano na poziomie 33,33%.**	W ramach zadań, celem których było wsparcie innowacyjnych przedsiębiorstw regionu Warmii i Mazur, w tym przedsiębiorstw – lokatorów OPN-T: - podpisano porozumienia o współpracy z 5 podmiotami (przedsiębiorcami, instytucjami otoczenia biznesu, instytucjami naukowymi), - 2 projekty realizowano, - 27 przedsiębiorstw objęto wsparciem projektowym, - wypracowano 27 programów inkubacji (dokumentacji wdrożeń innowacyjnych rozwiązań działalności firm).
Cel strategiczny D: Rozwój funkcji metropolitalnych		
Cel operacyjny D1: Regionalne centrum komunikacyjne	**61,74%** **D1. Regionalne centrum komunikacyjne – w roku 2019 cel**	W ramach celu operacyjnego D1. Regionalne centrum komunikacyjne w roku 2019 wykonano niżej wymienione zadania: - 32 projekty usprawniające miejski system komunikacyjny, przyjazny komunikacyjnie mieszkańcom Olsztyna, w rezultacie których

Cele Strategii[50]	Skuteczność realizacji [51]	Sposób realizacji[52]
	osiągnięto na poziomie 61,74%. Wartość osiągnięta w roku 2019 jest wyższa o 19,89% od poziomu zarejestrowanego w roku 2018 (41,85%). Należy jednak zauważyć, że na wartość wykonania celu wpływ mają wieloletnie przedsięwzięcia inwestycyjne. Wskaźniki rezultatu zaplanowane dla trwających obecnie projektów zostaną zrealizowane po ich zakończeniu i rozliczeniu.	wybudowano bądź przebudowano: • 22 174 metrów bieżących chodników, • 18 562 metrów bieżących ciągów pieszo-rowerowych i ścieżek rowerowych, • 24,12 kilometrów dróg, a także: • rozbudowano system ITS, • powstało 15 miejsc parkingowych, - w zakresie transportu publicznego: • 43 530 954 pasażerów przewieziono środkami komunikacji miejskiej (tramwaj, autobus), • wykonano 9 129 011,96 wozokilometrów, oraz sprzedano: • 7 928 059 biletów jednorazowych, • 74 423 biletów 10-przejazdowych, • 209 881 biletów okresowych miesięcznych i 30-dniowych.
Cel operacyjny D2: Wzrost dostępności usług publicznych o znaczeniu regionalnym i międzynarodowym	**130,16%** **D2. Wzrost dostępności usług publicznych o znaczeniu regionalnym i międzynarodowym – w 2019 cel wykonano na poziomie 130,162%, najwyższym spośród wszystkich realizowanych celów operacyjnych. Wartości realizacji celu D2. od roku 2014 stale rosły i w roku 2019 są wyższe o 48,32% od poziomu odnotowanego w 2014 roku (32,61%).**	Cel operacyjny D2. Wzrost dostępności usług publicznych o znaczeniu regionalnym i międzynarodowym zrealizowano w roku 2019 poprzez niżej wymienione przedsięwzięcia: - 11 jednostek oświatowych miasta współpracowało z ośrodkami naukowymi i uczelniami wyższymi, - 70 wydarzeń kulturalnych o zasięgu regionalnym i międzynarodowym zorganizowano bądź współorganizowano w ramach promocji Olsztyna jako Miasta o dużym potencjale rekreacyjnym, turystycznym, z szeroką ofertą kulturalną, - w ramach rozwoju usług e-administracji: • 13 przedsięwzięć zrealizowano, • 25 usług on-line uruchomiono, • 7 usług on-line zmodernizowano, - 6 przedsięwzięć zrealizowano na rzecz poprawy opieki medycznej (w obiektach Miejskiego Szpitala Zespolonego oraz Przychodni Specjalistycznej).
Cel operacyjny D3: Budowa silnej pozycji Olsztyna w sieciach współpracy	**103,70%** **D3. Budowa silnej pozycji Olsztyna w sieciach współpracy – działania realizowane w roku 2019 w ramach celu D3. wykonano na poziomie 103,70%. Poziom wykonania celu D3. jest najwyższy w roku 2019 w porównaniu do wyników zarejestrowanych**	Na rezultat wykonania celu D3. Budowa silnej pozycji Olsztyna w sieciach współpracy w 2019 roku złożyły się niżej wymienione zadania: - 7 jednostek oświatowych nawiązało współpracę międzynarodową, - 7 wydarzeń sportowych zorganizowano w ramach działań wspierających inicjatywy klubów sportowych, - w zakresie inicjatyw wspólnych oraz współpracy z organizacjami krajowymi i międzynarodowymi zrealizowano: • 4 inicjatywy wspólne (Partnerska Inicjatywa Miast, projekt INTERCONNECT, projekt SUMBA, pilotaż w zakresie przygotowania przez miasta/obszary

Cele Strategii[50]	Skuteczność realizacji [51]	Sposób realizacji[52]
	w latach 2014-2019, przy czym dodatkowo w roku 2019 jest wyższy o 28,70% w stosunku do wartości zarejestrowanej w roku 2014 (75,00%).	funkcjonalne planów zrównoważonej mobilności miejskiej), • 4 projekty wspólne w ramach Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych, • wymianę doświadczeń i dobrych praktyk poprzez inicjatywy wspólne 10 organizacji i stowarzyszeń, do których należy Olsztyn.
Cel operacyjny D4: Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego i wysokiej jakości środowiska przyrodniczego	**72,66%** **2019 roku cel wykonano na poziomie 72,66%. Wpływ na wartości osiągnięte w roku 2019 (mniejsze o 12,49% w stosunku do roku 2018) mają wieloletnie inwestycje infrastrukturalne. Realizowano bądź rozpoczęto duże inwestycje z perspektywą finansową do 2023 roku, kiedy to nastąpi rozliczenie inwestycji i będzie możliwe zaraportowanie wykonania wskaźników rezultatu.**	W ramach celu operacyjnego D4. Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego i wysokiej jakości środowiska przyrodniczego w roku 2019 wykonano następujące zadania: - w zakresie edukacji ekologicznej: • 36 miejskich placówek oświatowych prowadziło i brało udział w działaniach edukacyjnych, • uzyskano 8 certyfikatów w zakresie ekologii, • zorganizowano 245 wydarzeń o charakterze ekologicznym (ekolekcje, kampanie promocyjne w mediach, strefa Eco podczas Olsztyn Green Festival), - w ramach działań na rzecz poprawy jakości powietrza i ochrony środowiska: • 3 projekty realizowano w zakresie zmniejszenia emisyjności gospodarki cieplnej, • udzielono 41 dotacji na wymianę istniejącego źródła ciepła na proekologiczne, • o 4 696 kg zmniejszono emisję PM10, • 17,888 ton wyrobów zawierających azbest usunięto, • 779,511 ton odpadów ogółem przyjęto do PSZOK, z tego 11,51 ton odpadów niebezpiecznych, • 163 717 ton odpadów komunalnych przetworzono w instalacjach ZGOK, w tym: o 124 342 ton odpadów komunalnych zmieszanych, o 39 375 ton odpadów selektywnie zebranych, - w zakresie zwiększenia efektywności energetycznej budynków: • 1 projekt zrealizowano, • 1 obiekt zmodernizowano energetycznie, • 1 jednostkę wytwarzania energii cieplnej z OZE oddano do użytku, • 1 jednostkę wytwarzania energii elektrycznej z OZE oddano do użytku, - w zakresie zwiększenia efektywności energetycznej systemu ciepłowniczego Olsztyna: • 1 projekt realizowano, • 62 węzły cieplne nowo przyłączono do sieci ciepłowniczej Olsztyna, • 1,716 kilometrów sieci cieplnej przebudowano, - w ramach inwestycji w system wodociągowy i

Cele Strategii[50]	Skuteczność realizacji [51]	Sposób realizacji[52]
		kanalizacyjny Olsztyna: • wybudowano 342,27 metrów nowych odcinków sieci wodociągowej, • zmodernizowano 216,164 metrów sieci kanalizacyjnej, • 544,70 metrów sieci wodociągowych przejęto na stan majątkowy Spółki od osób fizycznych i podmiotów zewnętrznych, • 279,00 metrów sieci kanalizacyjnych przejęto na stan majątkowy Spółki od osób fizycznych i podmiotów zewnętrznych, - w zakresie modernizacji systemu gospodarowania wodami opadowymi: • 1 projekt zrealizowano, • 22,57 kilometrów sieci kanalizacji deszczowej wybudowano bądź przebudowano.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdania z realizacji Strategii rozwoju Miasta – Olsztyna 2020. Raport za rok 2019.

Podsumowując, wyłącznie dwa spośród wszystkich celów ujętych w *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020* nie były skutecznie realizowane. Są to:

- Cel operacyjnego D1. Regionalne centrum komunikacyjne (61,74%) .
- Cel operacyjnego D4. Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego i wysokiej jakości środowiska przyrodniczego (72,66%).

Oba powyższe wskaźniki nie osiągnęły w roku 2019 wartości przekraczającej 100%, ponieważ wpływ na poziom zadań realizowanych w ramach wyżej wymienionych celów mają wieloletnie inwestycje infrastrukturalne. Realizowano bądź rozpoczęto duże inwestycje z perspektywą finansową do 2023 roku, kiedy to nastąpi rozliczenie inwestycji i będzie możliwe zaraportowanie wykonania wskaźników rezultatu. W związku z czym rzeczywista ocena wartości przedmiotowych wskaźników zostanie zrealizowana w roku 2023.

W celu pogłębienia oceny skuteczności realizacji celów zawartych w *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*, mieszkańcy miasta zostali zapytani o skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Miasta od 2013 r. W zakresie wzrostu kapitału społecznego mieszkańcy Olsztyna najwyżej ocenili wspieranie inicjatyw osiedlowych (3,23 w pięciostopniowej skali) oraz tworzenie inicjatyw programu dużej rodziny (3,18).

Powyżej wartości przeciętnej (2,5) ocenione zostały działania: rewitalizacja tkanki mieszkaniowej (2,72), promocja i wspieranie kultury (2,65), współpraca z miastami partnerskimi (2,63), organizacja wydarzeń kulturalnych (2,55) oraz wspieranie inicjatyw organizacji pozarządowych (2,52).

Najniżej ocenione zostały działania: organizacja wydarzeń naukowych (2,48) oraz organizacja wydarzeń sportowych (2,32).

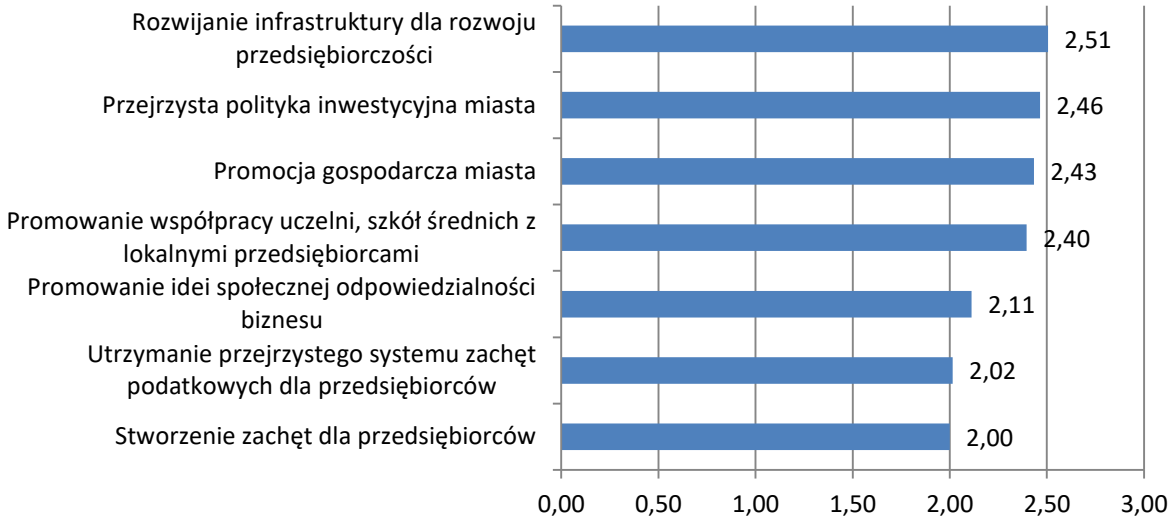
Jednakże ocena jest na poziomie tylko dostatecznym, co świadczy o konieczności podejmowania dalszych działań w omawianym obszarze.

Rysunek 4 Jak w skali od 1-5 (gdzie 1 oznacza najmniejsze zmiany, a 5 – największe zmiany) ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Olsztyna od 2013 r. pod względem: Wzrost poziomu kapitału społecznego

Źródło: badanie ankietowe z mieszkańcami Olsztyna.

Pod względem wzrostu napływu kapitału inwestycyjnego najwyżej ocenione zostało rozwijanie infrastruktury dla rozwoju przedsiębiorczości (2,51). Pozostałe analizowane aspekty zostały ocenione poniżej oceny przeciętnej (2,5), z czego najniżej ocenione zostały promowanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu (2,11), utrzymanie przejrzystego systemu zachęt podatkowych dla przedsiębiorców (2,02) oraz stworzenie zachęt dla przedsiębiorców (2,00).

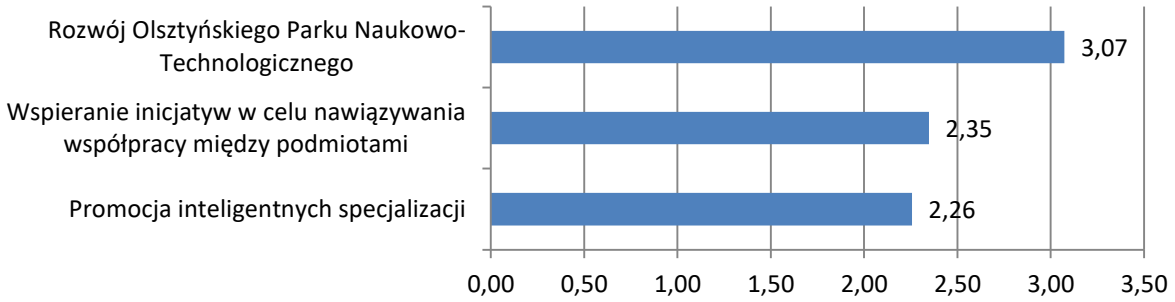
Rysunek 5 Jak w skali od 1-5 (gdzie 1 oznacza najmniejsze zmiany, a 5 – największe zmiany) ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Olsztyna od 2013 r. pod względem: Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego



Źródło: badanie ankietowe z mieszkańcami Olsztyna.

Z kolei pod względem wzrostu innowacyjności, ocenie poddane zostały trzy aspekty: rozwój olsztyńskiego Parku Naukowo-Technologicznego (3,07), wspieranie inicjatyw w celu nawiązania współpracy między podmiotami (2,35) oraz promocja inteligentnych specjalizacji (2,26).

Rysunek 6 Jak w skali od 1-5 (gdzie 1 oznacza najmniejsze zmiany, a 5 – największe zmiany) ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Olsztyna od 2013 r. pod względem: Wzrost innowacyjności

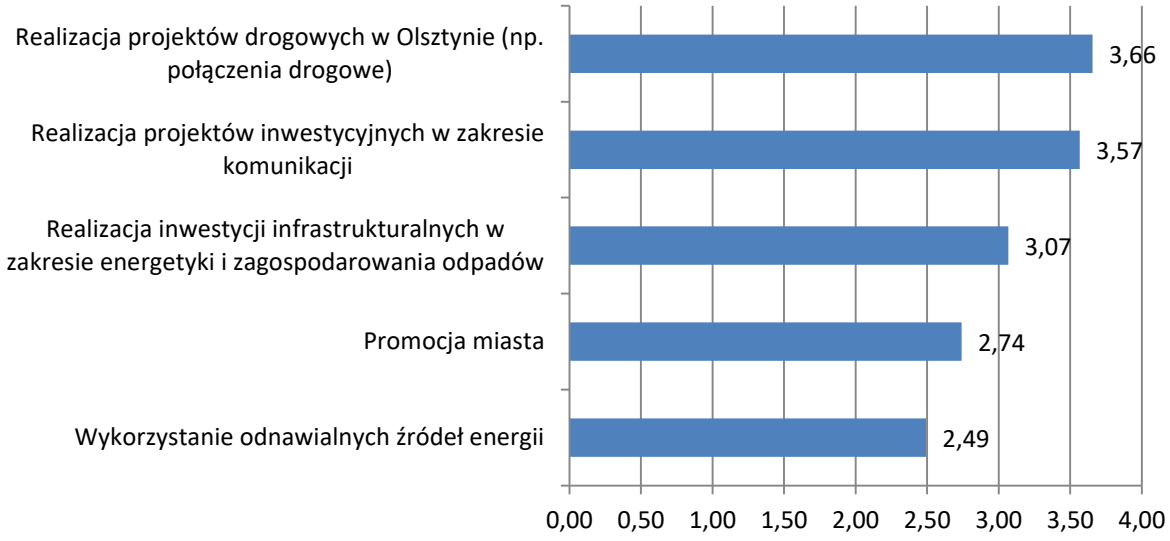


Źródło: badanie ankietowe z mieszkańcami Olsztyna.

W kontekście rozwoju funkcji metropolitalnych, mieszkańcy Olsztyna, najwyżej ocenili realizację projektów drogowych w Olsztynie (3,66) oraz realizację projektów inwestycyjnych w zakresie komunikacji (3,57). Relatywnie wysoko ocenione zostały także takie działania jak: realizacja projektów inwestycji infrastrukturalnych w zakresie energetyki i zagospodarowania odpadów (3,07) oraz promocja miasta (2,74). Ocenę poniżej wartości przeciętnej osiągnęło wyłącznie działanie: wykorzystanie

odnawialnych źródeł energii (2,49). Obszar ten został najwyżej oceniony przez mieszkańców Olsztyna, jednakże działania powinny być konsekwentnie realizowane po 2020 r., w celu podtrzymania wysokich ocen i dalszego rozwoju aspektów odnoszących się do projektów drogowych, komunikacji, czy energetyki i zagospodarowania odpadów.

Rysunek 7 Jak w skali od 1-5 (gdzie 1 oznacza najmniejsze zmiany, a 5 – największe zmiany) ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Olsztyna od 2013 r. pod względem: Rozwój funkcji metropolitalnych



Źródło: badanie ankietowe z mieszkańcami Olsztyna.

Podsumowując – zdaniem mieszkańców Olsztyna w największą skutecznością charakteryzowały się działania:

- realizacja projektów drogowych w Olsztynie (3,66),
- realizacja projektów inwestycyjnych w zakresie komunikacji (3,57),
- wspieranie inicjatyw osiedlowych (3,23),
- tworzenie inicjatyw programu dużej rodziny (3,18).

W związku z czym powyższe działania powinny być konsekwentnie realizowane w perspektywie czasowej po 2020 r. , w celu podtrzymania wysokich ocen i dalszego rozwoju wskazanych aspektów, w Strategii Rozwoju Olsztyna obejmującej okres po 2020 r. powinny zostać uwzględnione projekty drogowe, inwestycyjne w zakresie komunikacji, wspierania inicjatyw osiedlowych oraz inicjatyw programu dużej rodziny. Działania te są jednocześnie istotne dla mieszkańców w zakresie oceny jakości życia w mieście, jak również istotne z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego Olsztyna.

Z kolei najniżej ocenione zostały:

- promocja inteligentnych specjalizacji (2,26),
- promowanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu (2,11),
- utrzymanie przejrzystego systemu zachęt podatkowych dla przedsiębiorców (2,02),
- stworzenie zachęt dla przedsiębiorców (2,00).

Powyższe działania powinny być zaniechane lub przemodelowane przez Urząd Miasta, ze względu na niski poziom ich efektywności.

6.1.5. Jakie są alternatywne działania, które można było podjąć, aby zrealizować cele? Proszę o podanie przykładów alternatywnych działań i propozycji zmian, jakie należało podjąć, aby cele zostały zrealizowane?

Zdaniem uczestników wywiadów pogłębionych w kontekście kapitału społecznego działania powinny uwzględniać proces starzejącego się społeczeństwa. czyli rozwiązań w zakresie aktywizacji seniorów, zintensyfikowania współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz działań zwiększających potencjał społeczeństwa obywatelskiego. Jeżeli chodzi o biznes, to powinny zostać podjęte działania służące poprawie warunków prowadzenia i rozwoju przedsiębiorczości. Umożliwi to napływ nowych przedsiębiorców, utworzenie nowych miejsc pracy i zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej[53].

Mieszkańcy Olsztyna, uczestniczący w badaniu ankietowym, najczęściej wskazywali takie alternatywne działania jak[54]:

- Wzrost poziomu kapitału społecznego:
  - współpraca i wspieranie stowarzyszeń i organizacji pozarządowych,
  - ulgi podatkowe dla inicjatyw społecznych,
  - integracja wspólnot lokalnych,
  - współpraca władz miasta z wydziałami Uniwersytetu,
  - wsparcie rozwoju lokalnej kultury,
  - aktywizacja osób starszych.

[53] Telefoniczne wywiady pogłębione.
[54] Badanie ankietowe z mieszkańcami Olsztyna (CAWI).

- Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego:
    - wprowadzenie ulg podatkowych - podatków lokalnych dla biznesu ulokowanego na terenie miasta i zatrudniającego mieszkańców,
    - tworzenie stref inwestycyjnych,
    - wysokiej jakości edukacja przedsiębiorczości,
    - wsparcie małych przedsiębiorstw,
    - poprawa PR miasta.
- Wzrost innowacyjności:
    - współpraca z jednostkami naukowymi,
    - wprowadzenie zachęt dla innowacyjnych firm,
    - zwiększenie spójności w komunikacji wewnętrznej miasta,
    - wsparcie szkół technicznych i uczelni,
    - otwarcie rynku dla firm innowacyjnych poprzez specjalnie ulgi.
- Rozwój funkcji metropolitalnych:
    - poprawa jakości i częstotliwości połączeń komunikacji publicznej z gminami,
    - utworzenie kolei metropolitalnej.

6.1.6. Czy cele Strategii uwzględniają wykorzystanie obecnych potencjałów rozwojowych miasta? Jeśli nie, to dlaczego i co należało zmienić lub uwzględnić?

Potencjały wewnętrzne Olsztyna, zawarte w Strategii rozwoju Miasta, uwzględniają najważniejsze fakty na temat potencjału miasta. Analiza ta, obok wskazania charakterystyki Olsztyna, prezentuje problemy związane z[55]:

- oceną sytuacji w Olsztynie na tle innych miast w Polsce 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 Stawiguda[56].

[55] *Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.
[56] Ibidem.

Tabela 23 Analiza aktualności potencjałów Olsztyna zawartych w Strategii

Potencjał (zapis w Strategii)[57]	Stopień aktualności	Uzasadnienie
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 Polski 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.	**Zapis aktualny**	Olsztyn, na tle miast wojewódzkich makroregionu Polski Wschodniej w dalszym ciągu charakteryzuje się najwyższym wskaźnikiem zalesienia. Na terenie Olsztyna w 2019 r. było 1481,85 ha lasów, tj. o ponad 1000 ha więcej niż w takich miastach jak: Rzeszów, Kielce, Lublin, Białystok[58].
....WPŁYWAJĄ NA WYSOKĄ OCENĘ JAKOŚCI ŻYCIA W MIEŚCIE...		
Olsztyn oferuje najlepszą wśród stolic Polski Wschodniej jakością 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 życiowego. 89% mieszkańców Olsztyna twierdzi, że Miasto jest dobrym miejscem do życia8, a 76% badanych mieszkańców deklaruje chęć dalszego mieszkania w Olsztynie. Jednak w każdym przypadku głównym problemem jest sytuacja na rynku pracy. a 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	**Zapis częściowo aktualny**	Brak możliwości weryfikacji subiektywnej jakości życia mieszkańców w latach 2019-2020 (na etapie ewaluacji Strategii), jednakże w dalszym ciągu niezmienne jest • położenie Miasta w wyjątkowym środowisku przyrodniczym, • przyjazna „skala miasta", • obecność dużej i rozwijającej się uczelni wyższej (Uniwersytet Warmińsko-Mazurski) z bogatą ofertą edukacyjną, • szeroka oferta opieki zdrowotnej, w tym specjalistycznej, • oferta kulturalna.

[57] *Strategia Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.

[58] Bank Danych Lokalnych GUS.

Potencjał (zapis w Strategii)[57]	Stopień aktualności	Uzasadnienie
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).		
....I OGÓLNĄ ATRAKCYJNOŚĆ TURYSTYCZNĄ		
Olsztyn odwiedza najwięcej turystów ze wszystkich analizowanych stolic Polski Wschodniej, 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 Gietrzwałdzie).	**Zapis aktualny**	Olsztyn, w porównaniu, do pozostałych stolic województw makroregionu Polski Wschodniej charakteryzuje się najwyższymi wartościami wskaźników[59]: • udzielone noclegi na 1000 ludności, • noclegi udzielone turystom krajowym w turystycznych obiektach noclegowych ogółem na 10 tys. mieszkańców.
POTENCJAŁ GOSPODARCZYOLSZTYNA...		
Wartość wskaźnika przedsiębiorczości 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 1000 mieszkańców. Otoczenie Olsztyna charakteryzuje natomiast najwyższa wartość tego wskaźnika w porównaniu z pozostałymi miastami.	**Zapis częściowo aktualny**	W 2019 r. Olsztyn zajmował 3 pozycję wśród porównywanych stolic Polski Wschodniej pod względem wskaźników[60]: • podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności, • nowo zarejestrowane podmioty gospodarki narodowej w sektorze prywatnym na 10 tys. mieszkańców. Świadczy to niewystarczającym wykorzystaniu potencjału gospodarczego w relacji do Kielc i Rzeszowa.
....A TAKŻE AKADEMICKI I NAUKOWY...		
Olsztyn jest głównym ośrodkiem uniwersyteckim województwa warmińsko-mazurskiego. W mieście funkcjonuje siedem podmiotów kształcących na poziomie wyższym, które w roku akademickim 2011/2012 kształciły około 37 tys.	**Zapis aktualny**	Olsztyn w dalszym ciągu pozostaje głównym ośrodkiem uniwersyteckim województwa warmińsko-mazurskiego. W 2019 r. na terenie województwa kształciło się 21 044 studentów, z czego zdecydowana większość w jednostkach

[59] Bank Danych Lokalnych GUS.

[60] Ibidem.

Potencjał (zapis w Strategii)[57]	Stopień aktualności	Uzasadnienie
studentów.		zlokalizowanych na terenie Olsztyna (19 605 osób)[61]. Zidentyfikowany został spadek w stosunku do danych ujętych w Strategii. W związku z czym należy wspierać promocję szkolnictwa wyższego w Olsztynie, w szczególności wśród mieszkańców województwa warmińsko-mazurskiego.
....ORAZ ROZWINIĘTE FUNKCJE WYPOCZYNKOWE...		
Olsztyn wyprzedza pozostałe porównywane stolice Polski Wschodniej pod względem liczby imprez kulturalnych i wskaźnika uczestnictwa w tych imprezach.	**Zapis nie aktualny**	W 2019 r. w Olsztyn zajął przedostatnie miejsce pod względem liczby imprez oraz liczby uczestników imprez, wyprzedzając wyłącznie Rzeszów[62]. Na podstawie powyższych danych można wysnuć hipotezę o nieefektywnych działaniach mających na celu wsparcie inicjatyw kulturalnych w Olsztynie (względem pozostałych stolic Makroregionu Polski Wschodniej). W związku z czym należy zintensyfikować działania służące rozwojowi infrastruktury i mających na celu wzrost liczby inicjatyw kulturalnych.
....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.	**Zapis aktualny**	W 2019 r. w dalszym ciągu w gminach: Barczewo (78), Dywity (314), Gietrzwałd (60), Jonkowo (48), Purda (50) i Stawiguda (718) odnotowano dodatni wskaźnik salda migracji, głównie wewnętrznych.[63]

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując – pięć potencjałów wewnętrznych Olsztyna, zawartych w Strategii Rozwoju Miasta z 2013 r., są w dalszym ciągu aktualne. Są to:

- wyjątkowe walory środowiska przyrodniczego,
- wysoka jakość życia,
- atrakcyjność turystyczna,
- potencjał naukowy i akademicki,
- regionalne znaczenie miasta.

[61] Bank Danych Lokalnych GUS.
[62] Ibidem.
[63] Ibidem.

Powyższe potencjały powinny stanowić podstawę w planowaniu działań w strategii rozwoju Olsztyna po 2020 r. W przypadku potencjału gospodarczego oraz funkcji wypoczynkowych - Urząd Miasta powinien zintensyfikować działania związane ze wparciem atrakcyjności gospodarczej i inwestycyjnej miasta. W tym przypadku zidentyfikowano bardziej efektywne działania na terenie innych stolic makroregionu Polski Wschodniej.

Zdaniem uczestników wywiadów pogłębionych największym potencjałem Olszyna jest środowisko przyrodnicze. W związku z powyższym należałoby się zastanowić w jaki sposób Miasto powinno wspierać inwestorów branży związanej ze zdrowym życiem, w tym w kontekście turystyki medycznej, rozwoju domów starości i ośrodków medycznych, sanatoriów. Aktualny jest również potencjał inwestycyjny Olsztyna i konieczność realizacji celu związanego ze wzrostem napływu kapitału inwestycyjnego[64].

Nieaktualne są zapisy odnoszące się do potencjału demograficznego - zdaniem badanych migracja ludzi i kapitału jest procesem stałym - niestety z Olsztyna zamiast do. W opinii respondentów niewystarczające są również warunki rozwojowe dla prowadzenia biznesu[65].

[64] Telefoniczne wywiady pogłębione.
[65] Ibidem.

6.2. Czy zapisy Strategii zachowały swoją aktualność od 2013 roku?

6.2.1. Czy zapisy Strategii zachowały aktualności także w kontekście uwarunkowań regionalnych, krajowych i europejskich? Jeśli nie, to dlaczego i co należy zmienić?

Jak wynika z zapisów *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*: „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”[66].

Tabela 24 Ocena aktualności zapisów uwarunkowań regionalnych, krajowych i europejskich

Zapisy Strategii[67]	Ocena aktualności pod względem uwarunkowań regionalnych, krajowych i europejskich	Uzasadnienie
Olsztyn wśród ośrodków miejskich Europy: „Olsztyn należy do drugiej grupy, czyli FUA o znaczeniu międzynarodowym/krajowym, co pozycjonuje miasto wśród dziewiętnastu najważniejszych ośrodków miejskich Polski, obecnych (rejestrowanych) w międzynarodowej przestrzeni europejskiej”.	**Zapis aktualny**	Olsztyn w dalszym ciągu należy do FUA o znaczeniu międzynarodowym/krajowym, co pozycjonuje miasto wśród dziewiętnastu najważniejszych ośrodków miejskich Polski, obecnych (rejestrowanych) w międzynarodowej przestrzeni europejskiej.
Wzrost znaczenia polityki miejskiej w skali Unii Europejskiej: „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	**Zapis aktualny**	Krajowa Polityka Miejska została opracowana w horyzoncie czasowym do 2023 r. Jednakże należy stale monitorować proces aktualizacji KPM oraz w miarę możliwości dostosować zapisy nowej Strategii do wersji zaktualizowanej.

[66] *Strategia Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.
[67] *Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.

Zapisy Strategii[67]	Ocena aktualności pod względem uwarunkowań regionalnych, krajowych i europejskich	Uzasadnienie
miast i obszarów miejskich do kreowania szybszego wzrostu gospodarczego, tworzenia nowych miejsc pracy i poprawy życia mieszkańców".		
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 sprzyjającej spójności. Do głównych ośrodków zaliczany jest również Olsztyn, choć znajduje się w grupie miast o mniejszej skali oddziaływania niż największe aglomeracje".	**Zapis aktualny**	Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju obowiązuje do 2030 r.
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".	**Zapis nieaktualny**	Zapisy *Strategii Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020* należy uaktualnić o zapisy zaktualizowanej Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego.
Strategia rozwoju Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025	**Zapis nieaktualny**	Strategia rozwoju Województwa Warmińsko-Mazurskiego obowiązuje do 2025 r.

Zapisy Strategii[67]	Ocena aktualności pod względem uwarunkowań regionalnych, krajowych i europejskich	Uzasadnienie
„Strategia rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025jednoznacznie 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”.		Zapisy *Strategii Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020* należy uaktualnić o zapisy dokumentu *Warmińsko-Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego.*
Olsztyn jako obszar strategicznej interwencji „Olsztyn oraz gminy położone w jego otoczeniu znajdują się w kilku obszarach strategicznej interwencji (OSI)”.	**Zapis aktualny**	Olsztyn w dalszym ciągu znajduje się w kilku obszarach strategicznej interwencji (OSI).
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”.	**Zapis aktualny**	Olsztyn w dalszym ciągu posiada duże możliwości tworzenia i rozwijania tzw. inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur (ekonomia wody, drewno i meblarstwo, żywność wysokiej jakości)

Źródło: opracowanie własne.

Strategia Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020, pomimo opracowania jej zapisów w 2013 r., zachowała aktualność względem większości uwarunkowań regionalnych, krajowych i europejskich. W ramach analizy zidentyfikowano konieczność aktualizacji Strategii 2020+ o zapisy:

- zaktualizowanej Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego;
- Warmińsko-Mazurskie 2030. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego.

6.2.2. Czy tendencje rozwojowe wynikające z uwarunkowań lokalnych, regionalnych i krajowych wymagają ujęcia ich w strategii? Jeżeli tak, to jakie?

Zdaniem uczestników wywiadów pogłębionych należy głównie korzystać z tendencji wynikających ze wskazań Komisji Europejskiej, ponieważ są to działania ukierunkowane na człowieka, i tym co zlokalizowane jest w jego ekosystemie. W związku z czym istotne będą działania związane z branżą zdrowotną, gastronomią oraz branżą rolno-spożywczą. Przede wszystkim jednak nacisk powinien być kładziony na kwestie środowiskowe, uwzględnienie kierunków, które są wskazane w dokumentach unijnych, w dokumentach krajowych, czyli przystosowanie, dostosowanie do zmian klimatu, transformacja energetyczna miasta, gospodarka obiegu zamkniętego[68].

Istotne jest również uwzględnienie kwestii starzejącego się społeczeństwa, ze względu na zmieniające się potrzeby społeczeństwa. Większy nacisk na zapewnienie usług opiekuńczych, usług w formie placówek, klubów seniora i działań także aktywizujących i angażujących seniorów[69].

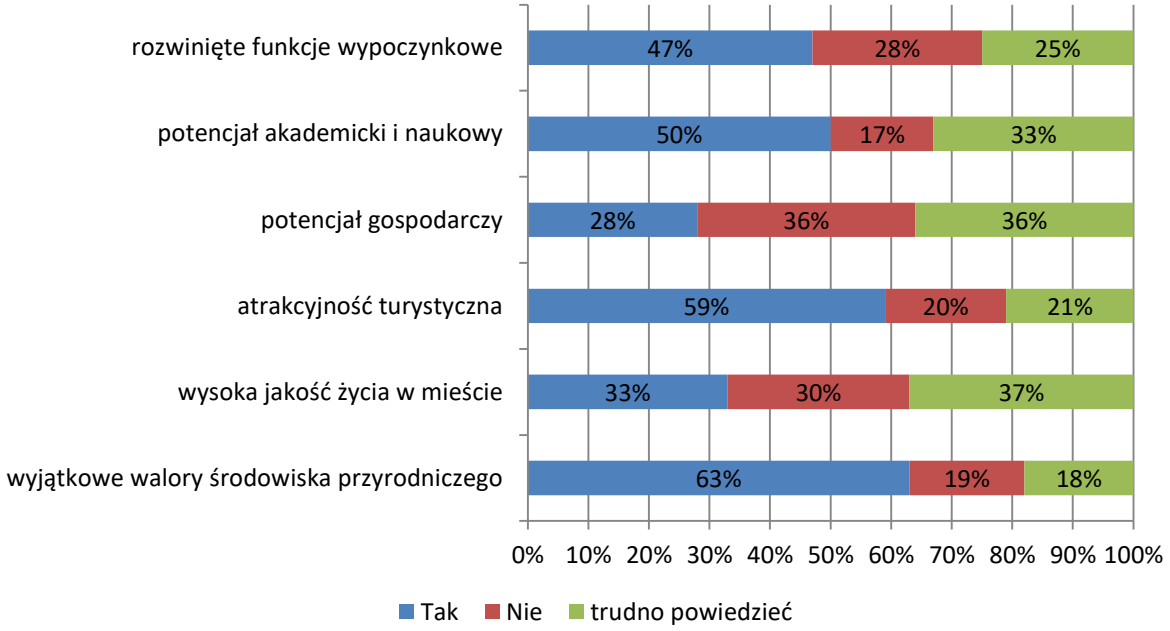
Należy również zaktualizować Strategię ze względu na obecną sytuację dotyczącą epidemii COVID-19, a także jej wpływu na rynek pracy, system ochrony zdrowia, oraz pozostałych aspektów funkcjonowania społeczeństwa[70]. Dotyczy to przystosowania miasta, aby wykazywało odporność związaną z sytuacją kryzysową, w tym m.in. zagrożeniami epidemicznymi (np. COVID-19).

Z kolei zdaniem mieszkańców Olsztyna tendencje, które zostały uwzględnione w *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*, to przede wszystkim wyjątkowe walory środowiska przyrodniczego (63%), atrakcyjność turystyczna (59%) oraz potencjał akademicki i naukowy (50%). Z kolei do nieuwzględnionych tendencji rozwojowych, mieszkańcy zaliczyli: potencjał gospodarczy (36%), wysoka jakość życia w mieście (30%) oraz rozwinięte funkcje wypoczynkowe (28%). W związku z powyższym proces przygotowania Strategii 2020+ powinien uwzględniać tendencje związane ze środowiskiem przyrodniczym, atrakcyjnością turystyczną oraz potencjałem

[68] Telefoniczne wywiady pogłębione.
[69] Ibidem.
[70] Ibidem.

akademickim i naukowym. Tendencje te powinny stanowić odniesienie do sprecyzowania celów i wizji Strategii po roku 2020.

Rysunek 8 Czy Pana/i zdaniem w Strategii zostały ujęte wszystkie tendencje rozwojowe Olsztyna?



Źródło: badanie ankietowe z mieszkańcami Olsztyna.

6.2.3. Czy istnieje potrzeba uzupełnienia/przedefiniowania zapisów Strategii, w tym dotyczących któregoś z celów strategicznych i/lub celów operacyjnych i/lub kierunku działań? Jeśli tak, to dlaczego i jak należy je uzupełnić/przedefiniować? Proszę podać propozycję oraz uzasadnienie zmian.

Zdaniem uczestników badania TDI należy uzupełnić zapisy Strategii na poziomie operacyjnym, tj.[71]:

- realizacja działań o charakterze testowym, które mają sprawdzić pewne rozwiązania i je uruchomić,
- w Strategii 2020+ należy uwzględnić również nowe rodzaje finansowania inwestycji publicznych, (np. w partnerstwie publiczno-prywatnym),
- nowe rodzaje zaangażowania społecznego, rozmowy z mieszkańcami.

[71] Telefoniczne wywiady pogłębione.

Ponadto, w opinii badanych, zainwestować należy w kompleksową infrastrukturę społeczną umożliwiającą odpowiednie funkcjonowanie osobom starszym, dzieciom i młodzieży, a także osobom niepełnosprawnym[72].

6.2.4. Czy analiza SWOT przeprowadzona w 2013 r. nadal jest aktualna? Jeśli nie, to jakie zmiany należy wprowadzić?

W analizie SWOT przyjętej w *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020* założono, że silne i słabe strony to elementy leżące w pełni w obszarze oddziaływania Miasta, natomiast szanse i zagrożenia stanowią czynniki, na które Miasto nie ma bezpośredniego, decydującego wpływu (obszar decyzyjny jest poza nim)[73].

W związku z powyższym, poniższa tabela uwzględnia, dokonaną metodą ekspercką, ocenę aktualności zapisów analizy SWOT uwzględnionej w *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.

Tabela 25 Ocena aktualności analizy SWOT

Zapisy w Strategii (SWOT)[74]	Ocena aktualności	Uzasadnienie
Silne strony		
Stolica województwa.	**Zapis aktualny**	Olsztyn w dalszym ciągu jest stolicą województwa.
Walory przyrodnicze (brzegi Jeziora Krzywego, dolina Łyny, kompleks Las Miejski i 11 jezior w obrębie Miasta).	**Zapis aktualny**	Olsztyn w dalszym ciągu charakteryzują wyjątkowe walory przyrodnicze.
Rozwój kierunków aktywności naukowej w obszarze nauk o życiu.	**Zapis aktualny**	Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie w dalszym ciągu kładzie duży nacisk na nauki o życiu.
Słabe strony		
Niski poziom kapitału społecznego.	**Zapis nieaktualny**	Dzięki działaniom związanym z realizacją Strategii poziom kapitału społecznego na terenie miasta uległ znaczącej poprawie.
Brak wypracowanej marki Miasta.	**Zapis nieaktualny**	Marka: Olsztyn O!GRÓD Z NATURY sprawia, że słaba strona dotycząca wypracowanej marki Miasta jest nieaktualna.
Brak mechanizmów przyciągania kapitału zewnętrznego.	**Zapis częściowo aktualny**	Pomimo wypracowania mechanizmów przyciągnięcia kapitału zewnętrznego, atrakcyjność inwestycyjna w Olsztynie jest w dalszym ciągu na niskim poziomie.
Niski poziom wskaźnika przedsiębiorczości.	**Zapis częściowo aktualny**	Pomimo działań służących zwiększeniu poziomu przedsiębiorczości, wskaźnik ten w dalszym ciągu pozostaje na niskim poziomie w relacji do analogicznego wskaźnika w pozostałych stolicach makroregionu Polski

[72] Ibidem.
[73] *Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.
[74] Źródło: Strategia Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020.

Zapisy w Strategii (SWOT)[74]	Ocena aktualności	Uzasadnienie
		Wschodniej.
Niski poziom innowacyjności firm.	**Zapis aktualny**	Poziom innowacyjności w Olsztynie pozostaje na niskim poziomie.
Szanse		
Wpisanie nowych zasad polityki miejskiej w europejską politykę spójności na lata 2014-2020.	**Zapis nieaktualny**	Polityka spójności obowiązuje do 2020 r., w związku z czym konieczne będzie dostosowanie nowej strategii rozwoju miasta do zapisów polityki 2020+.
Sąsiedztwo Obwodu Kaliningradzkiego i Litwy.	**Zapis aktualny**	Olsztyn w dalszym ciągu zlokalizowany jest w sąsiedztwie Obwodu Kaliningradzkiego.
Olsztyński Obszar Aglomeracyjny	**Zapis aktualny**	Olsztyn w dalszym ciągu jest członkiem stowarzyszenia.
Potencjał w zakresie nauk o życiu (kierunki techniczno-przyrodnicze), potencjał naukowo-badawczy.	**Zapis aktualny**	Olsztyn w dalszym ciągu charakteryzuje wysoki potencjał w zakresie nauk o życiu (kierunki techniczno-przyrodnicze), potencjał naukowo-badawczy.
Zagrożenia		
Brak wpisania Olsztyna na listę Urban Development Platform (NUTS 2).	**Zapis częściowo aktualny**	Olsztyn w dalszym ciągu nie jest wpisany na listę Urban Development Platform (NUTS 2). Jednakże brak wpisania Olsztyna na listę Urban Development Platform nie stanowi już zagrożenia dla rozwoju społeczno-gospodarczego miasta.
Długotrwałe pozostawanie Olsztyna poza listą ośrodków metropolitalnych.	**Zapis aktualny**	Olsztyn pozostaje poza listą ośrodków metropolitalnych - wg. Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030.
Pozostawanie Olsztyna poza korytarzami transeuropejskimi (TEN-T)	**Zapis częściowo aktualny**	Olsztyn zlokalizowany jest w sieci kolejowej TEN-T oraz uzupełniającej drogowej. W dalszym ciągu należy dążyć, aby Olsztyn był częścią kluczowych korytarzy sieci TEN-T.
Niewystarczające połączenia komunikacyjne Olsztyna z Obwodem Kaliningradzkim.	**Zapis aktualny**	Pomimo zrealizowanych inwestycji drogowych (remont trasy DK51), w dalszym ciągu połączenie komunikacyjne Olsztyna z Obwodem Kaliningradzkim jest niewystarczające.
Brak obwodnicy Miasta, tranzyt tirów przez Miasto.	**Zapis częściowo aktualny**	W roku 2019 oddano do użytku Południową Obwodnicę Olsztyna. Brak Północnej Obwodnicy Olsztyna.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując – niezależnie od aktualności zapisów SWOT, zawartych w *Strategii Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*, należy przeprowadzić aktualizację całej analizy, ze względu na zmieniające się warunki społeczno-gospodarcze w mieście.

Powyższą opinię potwierdzają uczestnicy badania TDI, którzy w zdecydowanej większości są zdania, że analiza SWOT zrealizowana w 2013 r. jest już nieaktualna. Zdaniem badanych należy opracować SWOT właśnie w odniesieniu do sytuacji w roku 2020, ponieważ sytuacja społeczno-gospodarcza Miasta uległa zmianie, pojawiły się nowe programy, opracowywane są dokumenty programowe dotyczące nowej

perspektywy finansowej 2021-2027. Jeżeli chodzi o szczegółowe korekty zapisów analizy SWOT, respondenci w szczególności zwrócili uwagę na poniższe zmiany[75]:

W zakresie słabych stron:

- Brakuje odniesienia do niewystarczającej współpracy Miasta z organizacjami pozarządowymi.
- Brakuje odniesienia do niskiego poziomu zaangażowania mieszkańców w proces zarządzania Miastem.

Z kolei w zakresie zagrożeń:

- Należy zaktualizować zapisy dotyczące zagrożeń epidemicznych.

6.2.5. Czy sytuacja społeczno-gospodarcza a tym samym diagnoza zawarta w Strategii jest aktualna? Jeżeli nie, to co należy zmienić?

Diagnoza strategiczna uwzględniała porównanie Olsztyna z 18 miastami wojewódzkimi oraz, w dokładniejszym zakresie, trzema stolicami województw: podkarpackiego, świętokrzyskiego i podlaskiego. „Wedle zapisów Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju (s.37) w roku 2030 należeć one będą (obok Gorzowa Wielkopolskiego, Zielonej Góry i Opola) do miast wojewódzkich „o znaczeniu krajowym, w których następuje systematyczna koncentracja funkcji metropolitalnych o znaczeniu międzynarodowym i krajowym". Wszystkie cztery wybrane do porównań miasta zostały zaklasyfikowane, w ramach programu ESPON, jako funkcjonalne obszary miejskie (FUA)o znaczeniu transnarodowym/krajowym"[76].

Tabela 26 Ocena aktualności diagnozy strategicznej - sytuacja społeczno-gospodarcza

Zapisy w Diagnozie	Ocena aktualności	Uzasadnienie
Liczba ludności i jej zmiany	**Zapis częściowo aktualny**	Do naturalnych zjawisk związanych ze zmianami społecznymi są zmiany demograficzne na terenie danego Miasta. Zmianie uległa liczba ludności, gęstość zaludnienia, ekonomiczne grupy wieku. Jednakże procesy związane ze zmianami demograficznymi są w dalszym ciągu aktualne. W dalszym ciągu w latach 2013-2019 zauważalny jest proces starzenia się społeczeństwa, zidentyfikowany w diagnozie, jak również spadek liczby ludności większy

[75] Telefoniczne wywiady pogłębione.

[76] Olsztyn – diagnoza strategiczna.

Zapisy w Diagnozie	Ocena aktualności	Uzasadnienie
		niż przewidywano.
Dostępność komunikacyjna	**Zapis częściowo aktualny**	Pomimo inwestycji i zwiększenia się dostępności komunikacyjnej miasta, „Warmia i Mazury są, obok województwa podlaskiego i zachodniopomorskiego, najsłabiej dostępnym regionem Polski i zarazem obszarem o jednej z najmniejszych dostępności komunikacyjnej w relacji do pozostałych ośrodków w kraju”[77].
Turystyka	**Zapis nieaktualny**	Baza noclegowa na terenie Miasta uległa od 2013 r. znacznej poprawie. Ponadto zwiększeniu uległa liczba turystów odwiedzających miasto[78].
Jakość życia oczami mieszkańców	**Brak możliwości weryfikacji**	Od 2016 r. nie zostały przeprowadzone badania świadczące o subiektywnej ocenie jakości życia mieszkańców Olsztyna. W związku z czym niemożliwa jest weryfikacja oceny w roku 2020.
Potencjał akademicki	**Zapis aktualny**	Olsztyn w dalszym ciągu jest głównym ośrodkiem akademickim województwa.
Potencjał naukowy	**Zapis aktualny**	W 2019 r. „Uniwersytet Warmińsko-Mazurski jest wiodącą jednostką naukowo-badawczą w województwie”[79].
Gospodarka	**Zapis aktualny**	W 2019 r. Olsztyn jest na relatywnie niskim poziomie obrazującym poziom gospodarki, tj. liczba przedsiębiorstw wpisanych do rejestru REGON na 10 tys. mieszkańców. Olsztyn zajmuje trzecie miejsce wśród stolic Makroregionu Polski Wschodniej.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując - w związku z wykorzystaniem do diagnozy, w znaczącej większości, danych statystycznych pozyskanych z Banku Danych Lokalnych GUS, zapisy dokumentu są już nieaktualne.

Również zdaniem uczestników wywiadów pogłębionych przeprowadzona diagnoza jest już nieaktualna. Sytuacja na terenie miasta zmieniła się ze względu na epidemię, jednakże abstrahując od epidemii, aktualna sytuacja społeczno-gospodarcza Olsztyna różni się od sytuacji w roku 2013. Zdaniem badanych diagnozę należy odświeżyć, spojrzeć na nowo na procesy demograficzne, przyjrzeć się czy jakieś zmiany nastąpiły. Diagnozę należałoby również zaktualizować w zakresie kapitału społecznego. Respondenci podkreślili również znaczenie inwestycji w dziedzinach innowacyjnych, które wpływają na rynek pracy, co w konsekwencji powoduje, że w Olsztynie nie ma wyłącznie miejsc pracy fizycznej i wymagającej niskich kompetencji, czy średnich

[77] Olsztyn – diagnoza strategiczna.
[78] Bank Danych Lokalnych GUS.
[79] Olsztyn – diagnoza strategiczna.

kompetencji. Ponadto należy uwzględnić zewnętrzne inwestycje, które były realizowane na terenie Olsztyna i gmin ościennych, ponieważ wpływają na jakość życia i jego ocena może być w pewnych obszarach korzystniejsza[80].

Ponadto, uczestnicy badania zwrócili uwagę na założenia strategii, które uwzględniały, że miasto nie będzie się wyludniało a nastąpi wzrost liczby mieszkańców. Na dzień dzisiejszy wiemy, że jednak ten przyrost demograficzny jest mniejszy, społeczeństwo starzeje się i w związku z tym - w tym kierunku być zaktualizowana diagnoza, przy założeniach, napływu do Olsztyna mieszkańców innych gmin i powiatów. W diagnozie powinny zostać uwzględnione kwestie dotyczące większej liczby seniorów na terenie Olsztyna i kierunki działań związanych z usługami i produktami dedykowanymi tej grupie mieszkańców. Starzejące się społeczeństwo warunkuje uwzględnianie wsparcia seniorów, czy rozwoju instytucjonalnych form opieki nad osobami zależnymi. Dodatkowo konieczne będzie uwzględnienie zarówno w strategii, jak również w diagnozie zaktualizowanej prognozy finansowej na nowe programowanie unijne[81].

6.2.6. Czy została uwzględniona aktualna specyfika miasta? Jeżeli nie to co należy uwzględnić?

Tabela 27 Ocena aktualności diagnozy strategicznej – specyfika miasta

Zapisy w Diagnozie	Ocena aktualności	Uzasadnienie
Rola miasta w kraju i regionie	**Zapis aktualny**	Olsztyn w dalszym ciągu zalicza się do „ośrodków wojewódzkich pełniących oprócz funkcji regionalnych szereg funkcji o znaczeniu krajowym”[82] zgodnie z zapisami Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030.
Środowisko	**Zapis aktualny**	W kontekście atrakcyjności przyrodniczej Olsztyna, uwarunkowanej zarówno położeniem na terenie Warmii i Mazur, jak i samych walorów przyrodniczych miasta nie zidentyfikowano zmian na niekorzyść Olsztyna[83].
Infrastruktura techniczna i społeczna	**Zapis nieaktualny**	Wszystkie analizowane w diagnozie aspekty związane z infrastrukturą techniczną i społeczną uległy poprawie od 2013 r[84].
Pozyskiwanie środków UE	**Zapis nieaktualny**	W związku z nową perspektywą finansową 2020+ zmianie ulegną możliwości pozyskiwania środków unijnych.

[80] Telefoniczne wywiady pogłębione.
[81] Telefoniczne wywiady pogłębione.
[82] Ibidem.
[83] Olsztyn – diagnoza strategiczna.
[84] Bank Danych Lokalnych GUS.

Zapisy w Diagnozie	Ocena aktualności	Uzasadnienie
Wiarygodność finansowa miasta	**Zapis aktualny**	W latach 2019 – 2020 Olsztyn uzyskał ratingi na poziomie BBB ze stabilną perspektywą długoterminową.

Źródło: opracowanie własne.

Analogicznie do sytuacji społeczno-gospodarczej - w związku z wykorzystaniem do diagnozy, w znaczącej większości, danych statystycznych pozyskanych z Banku Danych Lokalnych GUS, zapisy dokumentu są już nieaktualne.

Zdaniem uczestników wywiadów pogłębionych, w zakresie specyfiki miasta, trzeba mocniej postawić na innowacje, w tym innowacje społeczne. W zakresie zmian zmiany w diagnozie zaproponowano proces deinstytucjonalizacji, uwzględniając organizacje pozarządowe, które umożliwią świadczenie usług w jak największej ilości nie w instytucjach, ale w środowisku[85].

6.2.7. Czy zmiany jakie nastąpiły w sytuacji społeczno-gospodarczej wynikają z realizacji Strategii? Jeżeli tak, proszę podać zarówno pozytywne, jak i negatywne przykłady?

Zdaniem uczestników wywiadów pogłębionych - znaczna część zmian pozytywnych w sytuacji społeczno-gospodarczej miasta, które zostały zidentyfikowane na terenie Olsztyna od 2013 r. stanowią odzwierciedlenie działań zaplanowanych w *Strategii Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*. Wśród przykładów wskazanych przez respondentów, które stanowią wynik realizacji *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020* zaliczyć można pojawienie się wybitnych firm, które stosują proces wdrażania i innowacji. Ponadto badani zwrócili uwagę na poprawę infrastruktury drogowej, komunikacyjnej wewnątrz miasta, wyjście z ofertą kulturalną na kraj, zagospodarowanie terenów cennych przyrodniczo - warunki naturalne Olsztyna. Respondenci podkreślali również poprawę jakości życia mieszkańców (np. dzięki inwestycjom: Aquasfera, basen olimpijski, park miejski)[86]. Żaden z uczestników wywiadów pogłębionych nie wskazał negatywnych zmian w sytuacji społeczno-gospodarczej miasta, które stanowiłyby wynik realizacji Strategii.

[85] Telefoniczne wywiady pogłębione.
[86] Telefoniczne wywiady pogłębione.

6.3. Czy monitorowanie i wdrażanie Strategii było prawidłowe i kompletne?

6.3.1. Czy Strategia jest systematycznie monitorowana? Jeżeli tak, to czy wystąpiły trudności i jakie?

Zgodnie z założeniami: „Realizacja Strategii wymaga stałego jej monitorowania”[87]. Monitoring Strategii zakłada konkretny tok prac nad raportami z realizacji Strategii rozwoju Olsztyna, który zakłada m.in.: „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”[88].

Zdaniem uczestników wywiadów pogłębionych monitoring ma dowieść, że należy zmienić cele szczątkowe, kierunki interwencji dojścia do jakiś celów obranych w Strategii, jednakże zdaniem badanych cele są zbyt szerokie i brakuje profilowania miasta. W związku z czym niemożliwa jest realizacja analizy dokonanych działań, bez określenia profilu miasta[89].

Żaden z uczestników wywiadów pogłębionych nie wskazał trudności związanych z systematycznym monitorowaniem Strategii. Jednakże w tym kontekście należy zwrócić uwagę na opóźnienia udostępniania danych statystycznych przez GUS, który dane za badany rok publikuje często nawet z rocznym opóźnieniem. W związku z tym niemożliwa jest bieżąca efektywna ocena wartości wskaźnikowych w corocznych raportach monitoringowych.

6.3.2. Czy sposób wdrażania Strategii był skuteczny? Jeśli nie, to jakie czynniki na to wpłynęły i dlaczego oraz proszę podać rozwiązania umożliwiające jego poprawę.

Zdaniem zdecydowanej większości badanych sposób wdrażania Strategii był skuteczny. Czynniki, które wpłynęły na skuteczność, wdrażania Strategii, to zdaniem badanych, środki finansowe oraz możliwości pozyskania środków zewnętrznych, spoza budżetu

[87] *Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.
[88] Ibidem.
[89] Telefoniczne wywiady pogłębione.

miasta, na realizację niektórych celów. Ponadto respondenci podkreślali zaangażowanie Urzędu, jednostek miejskich oraz mieszkańców w realizację niektórych celów.

Z kolei wśród opinii odnoszących się negatywnie do sposobu wdrażania dokumentu, wyszczególnić należy kwestie przejrzystości i czytelności Strategii. Zdaniem respondentów „autor całkowicie zapomniał o czytelności dokumentu tworząc go momentami w sposób pompatyczny na wzór „Nowe szaty cesarza""[90]. Uczestnicy TDI zwrócili jeszcze uwagę na niewystarczający poziom komunikacji i zakorzenienia w świadomości społecznej Strategii Rozwoju Olsztyna.

Żaden z uczestników wywiadów pogłębionych nie wskazał przykładów możliwych rozwiązań poprawiających sposób wdrażania Strategii. Ponadto analiza realizacji celów wykazała bardzo wysoki poziom efektywności wdrażania Strategii, co stanowi odzwierciedlenie opinii respondentów uczestniczących w TDI.

6.3.3. W jakim stopniu sposób wdrażania warunkował realizację celów Strategii? Jakie czynniki instytucjonalne miały wpływ na osiąganie celów?

Sposób wdrażania Strategii stanowił skuteczną „instrukcję" warunkującą możliwość osiągnięcia realizację celów Strategii ze względu na uwzględnienie aspektu finansowego, sposobu partycypacji społecznej, współpracy z organizacjami pozarządowymi, budowania partnerstwa z organizacjami, z różnymi, różnego rodzaju środowiskami, (na przykład seniorskimi, środowiskiem młodzieżowym). W związku z powyższym można stwierdzić, że sposób wdrażania Strategii całkowicie warunkował realizację celów ujętych w analizowanym dokumencie.[91].

Zdaniem uczestników badania czynniki instytucjonalne, które miały wpływ na osiąganie celów Strategii związane są przede wszystkim ze zmienną polityką realizowaną przez rząd. W związku z tym, że w czasie wdrażania Strategii zmienił się rząd, zmianie uległy również priorytety samorządów. Ponadto badani zwrócili uwagę na współpracę między instytucjami, dobry przepływ informacji, wspólne analizowanie celów, współpraca wielu podmiotów do tego, by te założone cele w większości zrealizować. Zarówno na poziomie miejskim, czyli komórek organizacyjnych Urzędu Miasta Olsztyna, jednostek

[90] Ibidem.

[91] Telefoniczne wywiady pogłębione.

organizacyjnych Miasta i spółek miejskich, organizacji pozarządowych, uniwersytetów, przedsiębiorców, ale również urzędu marszałkowskiego i innych instytucji, które bezpośrednio bądź pośrednio są zaangażowane w realizację naszej strategii[92].

Zdaniem badanych wiele inicjatyw na terenie Olsztyna zadziało się dzięki temu, że Strategia była wdrażana, jednakże w ich opinii - wiele tych przedsięwzięć i tak zostałoby zrealizowanych, ponieważ Strategia porządkowała pewne rzeczy, pokazała pewne kierunki, ale też była w swoich założeniach dość ogólna i nie wskazywała wyraźnych działań operacjonalizujących jej założenia[93].

6.3.4. Czy sposób wdrażania umożliwiał udział interesariuszy w realizacji celów Strategii? Jeśli nie, to dlaczego i co należy poprawić?

Sposób wdrażania, zdaniem uczestników TDI, umożliwiał udział interesariuszy w realizacji celów strategii. W opinii uczestników badania Strategia przekłada się na plan działania poszczególnych instytucji w mieście, w tym interesariuszy. Odbywały się konsultacje społeczne, w wielu obszarach i w wielu zakresach. Przy okazji inwestycji takich chociażby jak budowa linii tramwajowych, były prowadzone różnego rodzaju konsultacje, spotkania. Miasto wydaje również w formie elektronicznej newsletter dla wszystkich osób zainteresowanych. Miasto przyjmując Strategię zakłada, że to będzie miasto dla ludzi i ku temu mają służyć cele i działania podejmowane w Strategii[94].

Jednakże, zdaniem badanych, wiele decyzji zapada w tzw. czterech ścianach Urzędu i mieszkańcy nie są o tym informowani w sposób odpowiedni, a tym bardziej nie są pytani o zdanie. Urząd powinien być w większym stopniu otwarty na dialog z mieszkańcami, organizacjami pozarządowymi i różnymi środowiskami[95].

[92] Telefoniczne wywiady pogłębione.
[93] Ibidem.
[94] Ibidem.
[95] Ibidem.

6.3.5. Czy dobór wskaźników, w tym wskaźniki kontekstowe trafnie obrazują zmiany zachodzące w ramach poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych w sposób adekwatny i wyczerpujący a tym samym przedstawiają obraz stanu wdrażania Strategii? Jeśli tak, to w jakim zakresie? Jeśli nie, to w jakim zakresie i dlaczego oraz proszę podać propozycję oraz uzasadnienie zmian?

Jak wynika z zapisów Strategii: „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”[96].

Tabela 28 Ocena trafności wskaźników.

Wskaźniki[97]	Ocena trafności wskaźnika	Uzasadnienie[98]
A1. Liczba turystów korzystających z noclegów na 1 miejsce noclegowe	**Wysoki poziom trafności wskaźnika**	Wskaźnik odnosi się co celu operacyjnego A1. Wzrost znaczenia Olsztyna na arenie międzynarodowej powinien przełożyć się na wzrost aktywności turystów w mieście, w tym korzystających z noclegów;
A2. Liczba osób korzystających z imprez na 1000 mieszkańców	**Wysoki poziom trafności wskaźnika**	w celu A2 istotnym zadaniem jest partycypacja społeczna. W szerokim kontekście można ją również mierzyć aktywnością mieszkańców w imprezach organizowanych w Olsztynie;
A3. Liczba organizacji pozarządowych na 1000 mieszkańców	**Wysoki poziom trafności wskaźnika**	cel A3 odnosi się generalnie do współpracy, ale wszystkie doświadczenia pokazują, że większa liczba różnych instytucji właśnie tej współpracy służy;
B1. Liczba pracujących na 1000 mieszkańców	**Wysoki poziom trafności wskaźnika**	wskaźnik obrazujący końcowe efekty, jakich można spodziewać się po realizacji celu B1. Wysokiej jakości edukacja przedsiębiorczości;
B2. Liczba podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców	**Wysoki poziom trafności wskaźnika**	wskaźnik odnoszący się do celu B2, którego istotą jest wspierane rozwoju przedsiębiorczości;
B3. Liczba inwestorów zagranicznych na 1000 mieszkańców	**Wysoki poziom trafności wskaźnika**	cel B3 dotyczy promocji gospodarczej, dlatego należy oczekiwać, że działania w nim przewidziane wpłyną pozytywnie na aktywność inwestorów zagranicznych w mieście;
C1. Liczba firm zaliczanych do sektora wysokich i średniowysokich technologii na 1000	**Wysoki poziom trafności wskaźnika**	wskaźnik szeroko obrazujący efekty działań w celu C1;

[96] *Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020.*
[97] *Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020.*
[98] Ibidem.

Wskaźniki[97]	Ocena trafności wskaźnika	Uzasadnienie[98]
mieszkańców		
C2. Liczba pracujących w sektorze usług zewnętrznych na 1000 pracujących	**Wysoki poziom trafności wskaźnika**	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;
C3. Liczba podmiotów zaliczanych do inteligentnych specjalizacji na 1000 mieszkańców	**Wysoki poziom trafności wskaźnika**	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);
D1. Dostępność drogowa Olsztyna do Warszawy, Elbląga i Ełku	**Wysoki poziom trafności wskaźnika**	w celu D1 poruszone są zagadnienia różnych dostępności, jednak w latach 2014-2020 najważniejsza będzie poprawa w zakresie dostępności drogowej;
D2. Liczba turystów zagranicznych korzystających z noclegów na 1000 mieszkańców	**Wysoki poziom trafności wskaźnika**	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;
D3. Środki z UE pozyskane na współpracę i kontakty międzynarodowe na 1 mieszkańca	**Wysoki poziom trafności wskaźnika**	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;
D4.Wydatki majątkowe ogółem na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska na 1 mieszkańca(z budżetu Miasta)	**Wysoki poziom trafności wskaźnika**	cel D4 dotyczy ochrony środowiska i w tym przypadku istotne będą nakłady majątkowe pochodzące z budżetu Olsztyna na cele związane z tym zagadnieniem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Strategii Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.

Podsumowując – wszystkie wskaźniki charakteryzują się wysokim poziomem trafności.

Z kolei zdaniem uczestników wywiadów pogłębionych w pewnych wskaźnikach należy wprowadzić zmiany lub je przeredagować. Badani wskazywali również na możliwość uwzględnienia w Strategii 2020+ wskaźników wskazujących na zakres wsparcia organizacji pozarządowych, tj. wskaźnik odnoszący się do kwoty wsparcia organizacji pozarządowych, czy liczbę organizacji pozarządowych otrzymujących wsparcie[99].

[99] Telefoniczne wywiady pogłębione.

6.3.6. Czy sposób organizacji monitoringu umożliwiał rzetelną ocenę stanu realizacji Strategii? Jeśli nie, to jakie czynniki na to wpłynęły i dlaczego oraz proszę podać rozwiązania umożliwiające jego poprawę.

Monitoring strategii jest realizowany cyklicznie od roku 2014 w odstępach rocznych – na podstawie Zarządzenia nr 111 Prezydenta Olsztyna z 17 marca 2014 roku w sprawie monitoringu Strategii Rozwoju Miasta Olsztyna 2020. Zarządzenie to było zmieniane w latach 2016, 2018 oraz 2019. Zmiany wynikały z konieczności dostosowania zadań bądź wskaźników strategii do aktualnej sytuacji miasta. Raporty z monitoringu strategii rozwoju miasta opracowane były na podstawie przyjętych w zarządzeniu wskaźników realizacji i kart realizacji strategii przedkładanych przez komórki organizacyjne urzędu miasta, jednostki organizacyjne miasta oraz spółki miejskie. Raporty z monitoringu dostępne są na stronie biuletynu informacji publicznej urzędu miasta i jak wynika z informacji przekazanych przez uczestników TDI, dane źródłowe wpływają w wyznaczonych terminach bez zakłóceń[100].

Zdaniem badanych sposób realizacji monitoringu jest zgodny z zapisami strategii rozwoju miasta oraz treścią zarządzeń w sprawie monitoringu strategii. Analiza raportów miała wpływ na działania podejmowane przez miasto, w tym w obszarach wymagających interwencji[101].

Reasumując, zdaniem uczestników TDI sposób organizacji monitoringu umożliwiał rzetelną ocenę stanu realizacji Strategii. Zdaniem badanych cele, które zostały zawarte Strategii, zostały wdrożone skutecznie, co świadczy pozytywnie również o sposobie organizacji monitoringu[102].

6.3.7. Czy realizowane przez Miasto działania były optymalne do osiągnięcia założonych w Strategii celów? Jeśli tak, to jakie czynniki na to wpłynęły? Jeśli nie, to jakie czynniki na to wpłynęły?

W opinii uczestników wywiadów pogłębionych realizowane przez Miasto działania były optymalne do osiągnięcia założonych w Strategii celów. Powstały różnego rodzaju nowe placówki, zidentyfikowano działalność organizacji pozarządowych, które te placówki tworzą. Zrealizowano działania (środowiskowe domy pomocy, warsztaty terapii

[100] Telefoniczne wywiady pogłębione.
[101] Ibidem.
[102] Ibidem.

zajęciowej, placówki wsparcia dziennego), które zapewniły profesjonalną pomoc na przykład osobom niepełnosprawnym, osobom starszym. Jednakże trudniejsza sytuacja finansowa spowodowana sytuacją epidemiczną spowoduje zmniejszenie dostępności pewnych usług społecznych, co pewnie w dłuższej perspektywie przełoży się być może na wzrost pewnych problemów społecznych. Badani zwrócili uwagę, że „Olsztyn przyspiesza", co obrazuje ściągnięcie inwestorów, zatrudnianie przez nich wykwalifikowanej kadry (żeby specjaliści nie musieli wyjeżdżać), rozwój układu komunikacyjnego, poprawę infrastruktury w centrum.[103].

Zdaniem respondentów czynniki, które wpłynęły na skuteczność realizacji Strategii i założonych celów to na pewno środki z Unii Europejskiej, z których korzystało miasto. Obrana strategia i konsekwentne jej wdrażanie jest również czynnikiem, który wpłynął na jej skuteczność. Kolejnym czynnikiem jest dobra współpraca z Zarządem Województwa oraz z instytucjami przyznającymi środki zewnętrzne. Ponadto badani zwrócili uwagę na budowanie społeczeństwa obywatelskiego, współodpowiedzialnego za miasto, które również pozwoliło na skuteczne wdrażanie Strategii[104].

6.3.8. Jak interesariusze oceniają zmiany, które zaszły na terenie Olsztyna dzięki implementacji Strategii?

Zmiany, które zaszły na terenie Olsztyna od 2013 r. zostały jednoznacznie pozytywnie ocenione przez interesariuszy. Uczestnicy wywiadów pogłębionych zwrócili uwagę na dużą liczbę inwestycji i działań podejmowanych na terenie miasta. Według nich poprawiły się zdolności komunikacyjne w mieście, utworzono więcej miejsc, w których mieszkańcy oraz osoby odwiedzające Olsztyn, mogą odpoczywać, korzystać z rekreacji i z rozrywki. Respondenci docenili również zmiany w zagospodarowaniu przestrzeni miasta, w tym zieleni. Na uwagę zasługuje także coraz większa dbałość o estetykę ulic, pasów zieleni. Zauważalna jest ogólna dbałość o estetykę miasta, która sprawia, że Olsztyn z dnia na dzień pięknieje. Badani wskazali również dużą liczbę działań służących odnowie zabytków oraz odnowie miejsc, które były charakterystyczne dla miasta, jak np. Tartak Raphaelsohnów, w którym postało Muzeum Nowoczesności. Jednym z ogromnych działań miasta pod względem tworzenia kapitału społecznego, są projekty inwestycyjne realizowane wspólnie z organizacjami pozarządowymi. W rezultacie takich

[103] Telefoniczne wywiady pogłębione.
[104] Ibidem.

działań został odnowiony budynek na ulicy Bałtyckiej, gdzie organizowane są warsztaty terapii zajęciowej i kolejna grupa osób wykluczonych społecznie może w godnych warunkach, w najbardziej nowoczesnej przestrzeni korzystać z terapii i rehabilitacji. Dodatkowo respondenci podkreślali jako korzystne: zmiany komunikacyjne w postaci wprowadzenia nowego środka transportu zbiorowego (tramwajów), dzięki którym południowa część miasta została skomunikowana z centrum Olsztyna, Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim oraz Dworcem PKP/PKS; powstanie południowej obwodnicy Olsztyna; zabudowę jeziora Ukiel; rozwój bazy sportowej; działalność Parku Naukowo-Technologicznego[105].

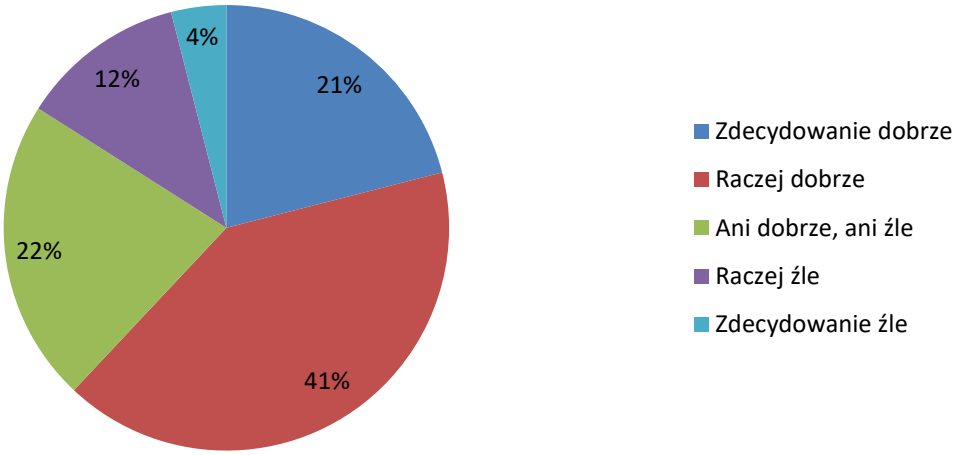
Z kolei do negatywnych zmian zaliczyć można zagęszczanie zabudowy, poszerzenie i zmiany strefy płatnego parkowania, kwestie współpracy z organizacjami pozarządowymi, zmniejszanie finansowania organizacji pozarządowych[106].

Ponadto respondenci zwrócili uwagę, że w porównaniu Olsztyna do innych aglomeracji zmiany zachodzące na terenie miasta od 2013 r. mają niższą wagę oraz odczuwalne są w zdecydowanie niższej skali. W opinii badanych negatywne zróżnicowane Olsztyna względem innych aglomeracji najbardziej dostrzegalne jest pod względem rozwoju infrastruktury i inicjatyw biznesowych (rozwój przestrzeni biurowych), zawodowych (rozwój rynku pracy) i instytucjonalnych (wsparcia podmiotów gospodarczych i inicjatyw społecznych przez JST). Różnice dostrzegalne są przede wszystkim w poziomie komunikacji, przepływie informacji, transferze wiedzy itp.[107].

63% mieszkańców Olsztyna, uczestniczących w badaniu ankietowym, pozytywnie ocenia zmiany zachodzące na terenie miasta od 2013 r. (41% - Raczej dobrze; 21% - Zdecydowanie dobrze), z kolei negatywną ocenę zmian przyznało zaledwie 16% respondentów (12% - Raczej źle; 4 – Zdecydowanie źle). 22% badanych wskazało wariant odpowiedzi „trudno powiedzieć".

[105] Telefoniczne wywiady pogłębione.
[106] Ibidem.
[107] Ibidem.

Rysunek 9 Jak ocenia Pan/i zmiany zachodzące na terenie Olsztyna od 2013 r.?



Źródło: badanie ankietowe z mieszkańcami Olsztyna.

6.3.9. Czy władze miasta wyciągają wnioski płynące z monitoringu Strategii? Jeżeli nie, to jak można to zmienić?

Monitoring Strategii jest weryfikowany przez władze miasta oraz przez Radę Miasta Olsztyna. W związku z czym nie jest to dokument, który robiony jest na tzw. półkę. Jednakże warto zwrócić uwagę, że wiele pomysłów, propozycji celów, działań, jest weryfikowanych przez pryzmat sytuacji finansowej miasta. Dodatkowo ze względu na to, że wykonanie wskaźników realizacji Strategii w poprzednich latach osiągnięto na wysokim poziomie, utrudnione mogło być wskazanie obszarów wymagających interwencji. [108].

[108] Telefoniczne wywiady pogłębione.

7. Analiza SWOT

Zastosowanie analizy SWOT pozwala na określenie potencjału realizowanych działań i na obranie najlepszej strategii działania podczas realizowania przyszłych projektów systemowych. Jest to metoda kompleksowa, pozwalająca na łatwe przejście od etapu analizy strategicznej do etapu planowania strategicznego.

Celem analizy SWOT było wskazanie zarówno słabych, jak i mocnych stron realizacji *Strategii Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*, jak również szans rozwoju i ewentualnych zagrożeń, w celu określenia kierunku przyszłych działań skierowanych na poprawę realizacji dokumentu po 2020 r.. Rekomenduje się wykorzystanie strategii konkurencyjnej, polegającej na eliminacji wskazanych słabych stron, przy równoczesnym wykorzystaniu szans rozwojowych. Planowane działania powinny koncentrować się zatem na przekształceniu słabych stron w atuty, co pozwoli na podniesienie zadowolenia z życia seniorów i w sposób obiektywny przyczyni się do poprawy ich sytuacji społeczno-ekonomicznej oraz zdrowotnej.

Silne strony wskazane w tabeli stanowią odzwierciedlenie Olsztyna w 2020 r., które wynikają z wewnętrznych uwarunkowań miasta oraz realizacji celów Strategii. Mocne strony Olsztyna powinny stanowić punkt odniesienia do intensyfikacji atutów Olsztyna w przyszłym horyzoncie czasowym. Z kolei Słabe strony stanowią aspekty charakterystyki miasta, nad którymi należy dalej pracować (założenia, których nie udało się w pełni zrealizować w mieście w 2020 r.).

Szanse rozwoju miasta stanowią odzwierciedlenie uwarunkowań zewnętrznych, które mogą spotęgować atuty Olsztyna, a zagrożenia stanowią zewnętrzne uwarunkowania, które te atuty mogą ograniczać. W związku z czym należy podjąć działania mające na celu intensyfikację szans i zapobieganie zidentyfikowanym zagrożeniom.

Tabela 29 Analiza SWOT

Silne strony	Słabe strony
• Olsztyn jako miejsce styku kultur wschodu i zachodu • Organizacja międzynarodowych wydarzeń kulturalnych, sportowych i naukowych • Tożsamość miasta • Intensyfikacja i integracja działań, których celem jest promocja	• wspieranie międzynarodowej wymiany młodzieży • budowanie pozycji Olsztyna jako okna dialogowego • inicjowanie, promocja i wspieranie kultury w celu rozwoju kapitału społecznego służącego integracji mieszkańców

Silne strony	Słabe strony
Olsztyna jako miasta, z którym wiążą się losy wielu znanych postaci oraz budowa wyrazistej marki Olsztyna, z uwzględnieniem jego specyfiki przyrodniczej, kulturowej i społecznej • podnoszenie jakości przestrzeni publicznych jako miejsc służących integracji mieszkańców i sprzyjających rozwojowi społeczeństwa obywatelskiego • wspieranie samorządu gospodarczego • rozwój Olsztyńskiego Parku Naukowo-Technologicznego • utworzenie forum inteligentnych specjalizacji • rozwój funkcji administracyjnych • rozwój funkcji gospodarczych • rozwój funkcji edukacyjnych • rozwój funkcji kulturowych • rozwój funkcji medycznych	oraz podnoszenie wiedzy mieszkańców o historii i kulturze stolicy Warmii i Mazur • wspieranie działań w zakresie edukacji i polityki prorodzinnej • wspieranie inicjatyw osiedlowych • budowa społeczeństwa obywatelskiego poprzez wspieranie aktywności organizacji pozarządowych oraz rozwój partycypacji społecznej • wspieranie rozwoju programów edukacyjnych w przedszkolach, szkołach podstawowych, gimnazjach, szkołach ponadgimnazjalnych ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorczości i uwzględniających zasady zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska • wsparcie działań zmierzających do dopasowania szkół zawodowych do wymogów lokalnego rynku pracy • wspieranie nawiązywania kontaktów między biznesem a szkołami (praktyki, wykłady, staże) • tworzenie i współtworzenie przestrzeni dla biznesu • utrzymywanie stałego i przejrzystego systemu ulg podatkowych • wspieranie rozwoju idei „społecznej odpowiedzialności biznesu" wśród olsztyńskich przedsiębiorców • spójna i przejrzysta polityka inwestycyjna Miasta • aktualizacja strategii promocji Olsztyna • opracowanie programu rozwoju usług zewnętrznych • wspieranie inicjatyw służących nawiązywaniu współpracy między podmiotami zaliczanymi do inteligentnych specjalizacji • promocja inteligentnych specjalizacji

Szanse	Zagrożenia
• Wzrost poziomu kapitału społecznego • Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego • Wzrost innowacyjności • Rozwój funkcji metropolitalnych • Wspieranie inicjatyw organizacji pozarządowych nakierowanych na współpracę międzynarodową i wymianę doświadczeń oraz budowanie silnej pozycji Olsztyna w celu wykorzystania potencjałów rozwojowych Polski i Rosji • Współpraca z miastami partnerskimi • Rozwój współpracy w ramach Olsztyńskiego Obszaru Aglomeracyjnego • promocja gospodarcza (w tym turystyczna) na rynkach krajowych i zagranicznych • Rozwój współpracy z Regionalnym Centrum Obsługi Inwestora oraz Regionalnym Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera • Rozwój współpracy na linii biznes – nauka – administracja • promocja Olsztyna jako ośrodka z możliwościami rozwoju usług zewnętrznych • współpraca z Urzędem Marszałkowskim województwa warmińsko-mazurskiego w temacie wzrostu dostępności komunikacyjnej stolicy regionu • inicjowanie i realizacja projektów poprawiających komunikację w ramach aglomeracji olsztyńskiej • inicjowanie i realizacja projektów przyjaznych komunikacyjnie mieszkańcom Olsztyna • model Miasta uczącego się w oparciu o współpracę krajową i międzynarodową • wspieranie współpracy	• intensyfikacja współpracy z radą biznesu • wspieranie proeksportowej i sieciowej działalności mikroprzedsiębiorstw

Szanse	Zagrożenia
międzynarodowej szkół, uczelni i instytucji naukowo-badawczych funkcjonujących w Olsztynie, jak i instytucji kultury, organizacji pozarządowych czy klubów sportowych • nadanie dotychczasowym działaniom Olsztyńskiego Obszaru Aglomeracyjnego wymiaru międzynarodowego	

Źródło: opracowanie własne.

8. Analiza SMART

Analiza SMART stosowana jest do prawidłowego wyznaczania celów, co zwiększa szanse na ich osiągnięcie. Wyznaczanie celów za pomocą analizy SMART wymaga dokonania dogłębnej analizy tego, co chcemy osiągnąć. Zgodnie z założeniami – analizie poddane zostały cele przyjęte w Strategii.

Wszystkie analizowane cele strategiczne i operacyjne zapisane w *Strategii Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020* są proste lub dokładne, mierzalne, osiągalne poprzez działanie, istotne lub realne oraz określone w czasie (przyporządkowany kolor zielony oznacza, że dany cel spełnia oceniane kryterium analizy SMART).

Tabela 30 Analiza SMART

Cele	Simple or Specific proste lub dokładne	Measurable mierzalne	Actionable/ Achievable osiągalne poprzez działanie	Relevant or Realistic istotne lub realne	Time limited Określone w czasie
Cel operacyjny A1: Umacnianie międzynarodowej pozycji Olsztyna jako miejsca styku kultur Wschodu i Zachodu	V	V	V	V	V
Cel operacyjny A2: Budowanie tożsamości miasta	V	V	V	V	V
Cel operacyjny A3: Wzrost współpracy opartej na zaufaniu	V	V	V	V	V
Cel operacyjny B1: Wysokiej jakości edukacja przedsiębiorczości	V	V	V	V	V
Cel operacyjny B2: Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości	V	V	V	V	V
Cel operacyjny B3: Skuteczna promocja gospodarcza	V	V	V	V	V
Cel operacyjny C1: Olsztyn – przyjazne środowisku centrum innowacyjności i nowoczesnych technologii	V	V	V	V	V
Cel operacyjny C2: Przekształcanie Olsztyna w wyspecjalizowany ośrodek biznesowych usług zewnętrznych	V	V	V	V	V
Cel operacyjny C3: Olsztyn – Centrum inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur	V	V	V	V	V
Cel operacyjny D1: Regionalne centrum komunikacyjne	V	V	V	V	V
Cel operacyjny D2: Wzrost dostępności usług publicznych o	V	V	V	V	V

Cele	Simple or Specific proste lub dokładne	Measurable mierzalne	Actionable/ Achievable osiągalne poprzez działanie	Relevant or Realistic istotne lub realne	Time limited Określone w czasie
znaczeniu regionalnym i międzynarodowym					
Cel operacyjny D3: Budowa silnej pozycji Olsztyna w sieciach współpracy	V	V	V	V	V
Cel operacyjny D4: Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego i wysokiej jakości środowiska przyrodniczego	V	V	V	V	V

Źródło: opracowanie własne.

9. Analiza benchmarkingowa

Analizie porównawczej poddane zostały Strategie 3 innych miast wojewódzkich:

- *Bydgoszcz 2030 Strategia Rozwoju,*
- *Strategia Rozwoju Miasta Białegostoku na lata 2011-2020 Plus,*
- *Gdańsk 2030 Plus Strategia Rozwoju Miasta*

oraz *Strategia Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*.

Ocenie poddane zostały aspekty: Wizja, Cele strategiczne, System monitorowania, System wdrażania, Zaangażowanie interesariuszy, Ewaluacja wskaźników, Działania realizowane przez miasto.

Każdy z analizowanych dokumentów posiadał precyzyjnie opisaną wizję rozwoju oraz cele strategiczne.

System monitoringu, poza Strategią Olsztyna, zawarty był wyłącznie w strategii bydgoskiej. Z kolei system wdrażania nie był precyzyjnie określony wyłącznie w dokumencie: Strategia Rozwoju Miasta Białegostoku na lata 2011-2020 Plus.

Możliwość angażowania interesariuszy opisana była wyłącznie w Strategii: Gdańsk 2030.

Wskaźniki niezbędne do oceny stanu wdrażania wskazane były w strategiach: olsztyńskiej oraz bydgoskiej, a działania realizowane przez miasto w dokumentach odnoszących się do miast: Olsztyna i Białegostoku.

Do dobrych praktyk należy zaliczyć możliwość angażowania interesariuszy, które rozpisane zostało w strategii gdańskiej. W związku z czym należy rozważyć możliwość rozpisania możliwości angażowania interesariuszy w strategii Olsztyna 2020+.

Tabela 31 Benchmarking

	Strategia Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020	Bydgoszcz 2030 Strategia Rozwoju	Strategia Rozwoju Miasta Białegostoku na lata 2011-2020 Plus	Gdańsk 2030 Plus Strategia Rozwoju Miasta
Wizja	Olsztyn – nowoczesna aglomeracja z dobrze rozwiniętymi funkcjami metropolitalnymi, tworzona przez unikatowe środowisko przyrodnicze, wyjątkową jakość życia i konkurencyjne warunki prowadzenia biznesu	Bydgoszcz w 2030 roku będzie miastem, w którym każda mieszkanka i każdy mieszkaniec znajdzie odpowiednie warunki rozwoju, to miasto zapewniające bydgoszczankom i bydgoszczanom najlepsze rozwiązania na każdym etapie życia – dobre miejsce do życia.	Białystok w 2020 roku to kluczowy ośrodek metropolitalny na wschodzie unii europejskiej, atrakcyjny i otwarty na współpracę, miasto nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy generujące wysokiej jakości miejsca pracy, zapewniające warunki dla rozwoju mieszkańców, zaspokajania ich potrzeb i aspiracji, z poszanowaniem tradycji, dziedzictwa kulturowego i środowiska przyrodniczego	Wizją Gdańska jest miasto skupiające i przyciągające to, co najcenniejsze – ludzi dumnych z dziedzictwa, solidarnych, otwartych, kreatywnych, rozwijających się i wspólnie kształtujących przyszłość.
Cele strategiczne	A. Wzrost poziomu kapitału społecznego B. Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego C. Wzrost innowacyjności D. Rozwój funkcji metropolitalnych.	• OBSZAR I. SPRAWNE I EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE MIASTEM • OBSZAR II. AKTYWNI, OTWARCI I KOMPETENTNI OBYWATE • OBSZAR III. PRZYJAZNE WARUNKI ŻYCIA • OBSZAR IV. ZDROWE I BEZPIECZNE ŚRODOWISKO • OBSZAR V. NOWOCZESNY TRANSPORT I KOMUNIKACJA • OBSZAR VI.	• Przestrzeń Miasta – zharmonizowane, przyjazne środowisko do życia i rozwoju • Wysoka jakość kapitału ludzkiego i bezpieczeństwo społeczne mieszkańców • Długofalowy wzrost gospodarki opartej na wiedzy i w konsekwencji większa liczba jakościowo lepszych miejsc pracy • Atrakcyjność i dostępność oferty kulturalnej, sportowej,	• Edukacja i kapitał społeczny • Gospodarka i transport • Przestrzeń publiczna • Kultura • Zdrowie

	Strategia Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020	Bydgoszcz 2030 Strategia Rozwoju	Strategia Rozwoju Miasta Białegostoku na lata 2011-2020 Plus	Gdańsk 2030 Plus Strategia Rozwoju Miasta
		NOWOCZESNA GOSPODARK	turystycznej i rekreacyjne • Rozwój powiązań Białegostoku z bliższym i dalszym otoczeniem	
System monitorowania	Precyzyjnie określony system monitorowania.	Precyzyjnie określony system monitorowania.	Brak	Brak
System wdrażania	Precyzyjnie określone zasady wdrażania Strategii.	Precyzyjnie określony system monitorowania.	Brak	Precyzyjnie określone zasady wdrażania Strategii.
Zaangażowanie interesariuszy	Brak odniesienia	Brak odniesienia	Brak odniesienia	Precyzyjnie opisany proces zaangażowania interesariuszy.
Ewaluacja wskaźników	Wskaźniki przyporządkowane do każdego celu operacyjnego; lista wskaźników kontekstowych.	Wskaźniki przyporządkowane do każdego celu operacyjnego.	Brak	Brak
Działania realizowane przez miasto	Wyznaczone kierunki działań	Brak	Wyznaczone kierunki działań	Brak

Źródło: opracowanie własne.

10. Wnioski i rekomendacje

10.1. Czy wizja, cele strategiczne i cele operacyjne oraz kierunki działań przyjęte w Strategii odpowiadają obecnym oraz przyszłym wyzwaniom rozwojowym miasta i są nadal aktualne? Jeżeli nie, to dlaczego i co należy zmienić?

Wnioski	Rekomendacje
Wizja	
Wizja rozwoju Olsztyna charakteryzuje się wysokim poziomem aktualności nawet w 2020 r., co generuje konieczność zachowania bieżącego stanu w dalszej perspektywie czasowej.	Rekomenduje się zachowanie większości elementów wizji 2020 w Strategii Rozwoju Miasta w dalszym horyzoncie czasowym.
Zapisy wizji miasta powinny uwzględniać działania związane z usługami i produktami przeznaczonymi dla seniorów oraz perspektywy człowieka, jako najważniejszego zasobu miasta.	Zapisy wizji powinny zostać uzupełnione o sytuację seniorów.
Dwa z celów operacyjnych nie znalazły odzwierciedlenia w zapisach wizji. Są to: Cel operacyjny C2: Przekształcanie Olsztyna w wyspecjalizowany ośrodek biznesowych usług zewnętrznych; Cel operacyjny C3: Olsztyn – Centrum inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur.	Zapisy wizji powinny zostać uzupełnione o odniesienie do ośrodka biznesowego usług zewnętrznych oraz inteligentne specjalizacje Warmii i Mazur.
Cele strategiczne, operacyjne i kierunki działań	
Cele strategiczne, operacyjne oraz kierunki działań zaplanowane w *Strategii Rozwoju Miasta – Olsztyn 2020*, w zdecydowanej większości, mają charakter ogólny i uniwersalny. Jednocześnie cele i kierunki działań odnoszą się bezpośrednio do specyfiki Olsztyna i z założenia były opracowane w celu poprawy sytuacji społeczno-ekonomicznej miasta.	Rekomenduje się kontynuację większość celów i kierunków działań w horyzoncie czasowym po 2020 r.
Wśród kierunków działań, które są nieaktualne znalazły się: • utworzenie forum inteligentnych specjalizacji – kierunek ten powinien być zmodyfikowany	Rekomenduje się modyfikację działania na np. wsparcie procesu budowania konkurencyjności Miasta i regionu m.in. poprzez uczestnictwo w Forum Inteligentnych Specjalizacji.

Wnioski	Rekomendacje
Cele w pewnych obszarach wymagają uzupełnienia np. w kontekście środowiska przyrodniczego. Strategia powinna w większym stopniu odnosić się też do tendencji, które dotyczą środowiska przyrodniczego, takich jak: zmiany klimatyczne, transformacja energetyczna, przygotowanie do nieuchronnych zmian, które czekają nas w związku z też dokumentami unijnymi i planami Unii Europejskiej w zakresie zero emisyjności, odejścia od ropy naftowej, nieodnawialnych surowców naturalnych, OZE, gospodarka obiegu zamkniętego.	Rekomenduje się uzupełnienie celów o przeciwdziałanie zmianom klimatycznym, transformację energetyczną oraz wspieranie OZE i gospodarki obiegu zamkniętego.
Wyłącznie dwa spośród wszystkich celów ujętych w *Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020* nie były skutecznie realizowane. Są to: • Cel operacyjnego D1. Regionalne centrum komunikacyjne (61,74%) . • Cel operacyjnego D4. Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego i wysokiej jakości środowiska przyrodniczego (72,66%).	Rekomenduje się konsekwentny monitoring przedmiotowych wskaźników do roku 2023.
Działania powinny uwzględniać proces starzejącego się społeczeństwa, czyli rozwiązań w zakresie aktywizacji seniorów.	Zaleca się uwzględnienie wśród planowanych działań inicjatyw związanych ze srebrną gospodarką.
Powinny zostać podjęte działania służące poprawie warunków prowadzenia i rozwoju przedsiębiorczości Umożliwi to napływ nowych przedsiębiorców, utworzenie nowych miejsc pracy i zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej.	Zaleca się intensyfikację działań mających na celu poprawę warunków prowadzenia działalności gospodarczej w Olsztynie.

10.2. Czy zapisy Strategii zachowały swoją aktualność od 2013 roku?

Wnioski	Rekomendacje
Należy głównie korzystać z tendencji wynikających ze wskazań Komisji Europejskiej, ponieważ są to działania ukierunkowane na człowieka, i tym co zlokalizowane jest w jego ekosystemie.	Rekomenduje się podjęcie działań związanych z branżą zdrowotną, gastronomią oraz branżą rolno-spożywczą. Przede wszystkim jednak nacisk powinien być kładziony na kwestie środowiskowe, uwzględnienie koncepcji, które ujęto w dokumentach unijnych, oraz w dokumentach krajowych, czyli przystosowanie, dostosowanie do zmian klimatu, transformacja energetyczna miasta, gospodarka obiegu zamkniętego.
Strategia nie uwzględnia znaczących zmian społeczno-gospodarczych wynikających z epidemii COVID-19 oraz jej wpływu m.in. na rynek pracy i gospodarkę lokalną.	Należy również zaktualizować Strategię ze względu na obecną sytuację dotyczącą epidemii COVID-19, a także jej wpływu na rynek pracy, system ochrony zdrowia, oraz pozostałych aspektów funkcjonowania społeczeństwa
W związku z realizacją analizy SWOT w 2013 r., jej zapisy mogą być nieaktualne.	Należy przeprowadzić aktualizację całej analizy, ze względu na zmieniające się warunki społeczno-gospodarcze w mieście.
W związku z wykorzystaniem do diagnozy, danych statystycznych obrazujących Olsztyn do 2013 r., zapisy dokumentu są już nieaktualne.	Rekomenduje się aktualizację diagnozy Olsztyna.

10.3. Czy monitorowanie i wdrażanie Strategii było prawidłowe i kompletne?

Wnioski	Rekomendacje
Żaden z uczestników wywiadów pogłębionych nie wskazał trudności związanych z systematycznym monitorowaniem Strategii.	Rekomenduje się kontynuację przyjętego systemu monitoringu Strategii.
Wśród opinii odnoszących się negatywnie do sposobu wdrażania dokumentu, wyszczególnić należy kwestie przejrzystości i czytelności Strategii.	Należy dopracować język Strategii, tak aby był on zrozumiały dla każdego czytelnika.
Sposób wdrażania umożliwiał udział interesariuszy w realizacji celów strategii. Jednakże, zdaniem badanych, wiele decyzji jednak zapada w tzw. czterech ścianach Urzędu i mieszkańcy nie są o tym informowani w sposób odpowiedni, a tym bardziej nie są pytani o zdanie.	Należy zintensyfikować działania służące zaangażowaniu interesariuszy w proces konsultacji społecznych.
Wszystkie wskaźniki, wykorzystane w Strategii, charakteryzują się wysokim poziomem trafności.	Rekomenduje się kontynuację przyjętego systemu monitoringu Strategii.
Sposób organizacji monitoringu umożliwiał rzetelną ocenę stanu realizacji Strategii. Zdaniem badanych cele, które zostały zawarte Strategii, zostały wdrożone skutecznie, co świadczy pozytywnie również o sposobie organizacji monitoringu	Rekomenduje się kontynuację przyjętego systemu monitoringu Strategii.

11. Aneksy

11.1. Bibliografia

1. *Strategia rozwoju Miasta – Olsztyn 2020* (z: http://bip.olsztyn.eu/bip/dokument/296556/xlv_752_13_w_sprawie_przyjecia_strategii_rozwoju_miasta_olsztyn_2020/);
2. Uchwała w sprawie przyjęcia *Strategii rozwoju Miasta - Olsztyn 2020* (z: http://bip.olsztyn.eu/bip/folder/4035/strategia_rozwoju_miasta_olsztyn_2020/);
3. Olsztyn - diagnoza strategiczna (z: http://bip.olsztyn.eu/bip/folder/4035/strategia_rozwoju_miasta_olsztyn_2020/);
4. Analiza bieżących i oczekiwanych zmian uwarunkowań zewnętrznych (z: http://bip.olsztyn.eu/bip/folder/4035/strategia_rozwoju_miasta_olsztyn_2020/);
5. Raport z konsultacji społecznych (z: http://bip.olsztyn.eu/bip/folder/4035/strategia_rozwoju_miasta_olsztyn_2020/);
6. *Monitoring Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020. Raport za rok 2014* (z: http://bip.olsztyn.eu/bip/folder/4035/strategia_rozwoju_miasta_olsztyn_2020/);
7. Protokół z posiedzenia Komitetu Monitorującego Strategię (12.05.2015r) (z: http://bip.olsztyn.eu/bip/folder/4035/strategia_rozwoju_miasta_olsztyn_2020/);
8. *Monitoring Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020. Raport za rok 2015* (z: http://bip.olsztyn.eu/bip/folder/4035/strategia_rozwoju_miasta_olsztyn_2020/);
9. Protokół z posiedzenia Komitetu Monitorującego Strategię (19.05.2015r) (z: http://bip.olsztyn.eu/bip/folder/4035/strategia_rozwoju_miasta_olsztyn_2020/);
10. *Monitoring Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020. Raport za rok 2016* (z: http://bip.olsztyn.eu/bip/folder/4035/strategia_rozwoju_miasta_olsztyn_2020/);
11. Uwagi do raportu za rok 2016 (z: http://bip.olsztyn.eu/bip/folder/4035/strategia_rozwoju_miasta_olsztyn_2020/);
12. *Monitoring Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020. Raport za rok 2017* (z: http://bip.olsztyn.eu/bip/folder/4035/strategia_rozwoju_miasta_olsztyn_2020/);
13. Uwagi do raportu za rok 2017 (z: http://bip.olsztyn.eu/bip/folder/4035/strategia_rozwoju_miasta_olsztyn_2020/);
14. *Raport o stanie miasta z rok 2018*

http://bip.olsztyn.eu/bip/dokument/357510/raport_o_stanie_olsztyna_za_rok_2018_/

15. *Raport o stanie miasta za rok 2019* http://bip.olsztyn.eu/bip/dokument/368105/raport_o_stanie_miasta_olsztyn_2019//&w=4
16. Informacje ze strony: https://olsztyn.eu;
17. Dane statystyczne z zasobów Banku Danych Lokalnych GUS (bdl.stat.gov.pl);
18. Raport o stanie miasta Olsztyna za rok 2019. Miejski Obszar Funkcjonalny Olsztyna;
19. Raport za rok 2019. Sprawozdanie z realizacji Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020.;
20. Raport za rok 2019. Charakterystyka ogólna na dzień 2.03.2020 r., dane przekazane przez UM Olsztyna.

11.2. Spis tabel i rysunków

Tabela 1 Mieszkańcy zameldowani w Olsztynie na pobyt stały i czasowy, według płci i wieku w roku 2019 21
Tabela 2 Mieszkańcy zameldowani w Olsztynie na pobyt stały i czasowy według wieku w latach 2015-2019 (wg stanu na 31.12) 22
Tabela 3 Ruch naturalny ludności w roku 2019 23
Tabela 4 Ruch naturalny ludności w latach 2015-2019 23
Tabela 5 Mieszkańcy zameldowani w Olsztynie według ekonomicznych grup wieku 23
Tabela 6 Współczynnik obciążenia demograficznego w roku 2019 24
Tabela 7 Prognoza ludności gmin MOF w latach 2020, 2025, 2030 24
Tabela 8 Stopa bezrobocia rejestrowanego w Olsztynie w latach 2015-2019 25
Tabela 9 Powierzchnia gruntów leśnych będących własnością osób prywatnych i gminy 25
Tabela 10 Udział parków, zieleńców i terenów zieleni osiedlowej w powierzchni ogółem 26
Tabela 11 emisja gazowych zanieczyszczeń powietrza z zakładów szczególnie uciążliwych 26
abela 12 liczba studentów i absolwentów publicznych uczelni wyższych 27
Tabela 13 beneficjenci środowiskowej pomocy społecznej na 10 tys. ludności 28
Tabela 14 Liczba udzielonych porad ambulatoryjnych w ramach podstawowej opieki zdrowotnej 28
Tabela 15 Imprezy organizowane przez jednostkę i uczestnicy - działalność centrów, domów, ośrodków kultury, klubów i świetlic 29
Tabela 16 Turystyka - wskaźniki 29
Tabela 17 Przedsiębiorczość - wskaźniki 30
Tabela 18 Analiza aktualności wizji Miasta 31
Tabela 19 Analiza korelacji celów i wizji 38
Tabela 20 Analiza aktualności celów i kierunków działań 42
Tabela 21 Poziom wykonania celów operacyjnych w latach 2014-2019 60
Tabela 22 Analiza skuteczności realizacji celów Strategii 61
Tabela 23 Analiza aktualności potencjałów Olsztyna zawartych w Strategii 74
Tabela 24 Ocena aktualności zapisów uwarunkowań regionalnych, krajowych i europejskich 78

Tabela 25 Ocena aktualności analizy SWOT 83
Tabela 26 Ocena aktualności diagnozy strategicznej - sytuacja społeczno-gospodarcza 85
Tabela 27 Ocena aktualności diagnozy strategicznej – specyfika miasta 87
Tabela 28 Ocena trafności wskaźników. 92
Tabela 29 Analiza SWOT 98
Tabela 30 Analiza SMART 102
Tabela 31 Benchmarking 105

Rysunek 1 Jak w skali od 1-5 (gdzie 1 oznacza najmniej trafne, a 5 – najbardziej trafne) ocenia Pan/i trafność poniższych stwierdzeń? 37
Rysunek 7 Czy Pana/i zdaniem w Strategii prawidłowo zdefiniowane cele strategiczne i operacyjne? 41
Rysunek 2 Poziom wykonania celów operacyjnych 59
Rysunek 3 Jak w skali od 1-5 (gdzie 1 oznacza najmniejsze zmiany, a 5 – największe zmiany) ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Olsztyna od 2013 r. pod względem: Wzrost poziomu kapitału społecznego 69
Rysunek 4 Jak w skali od 1-5 (gdzie 1 oznacza najmniejsze zmiany, a 5 – największe zmiany) ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Olsztyna od 2013 r. pod względem: Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego 70
Rysunek 5 Jak w skali od 1-5 (gdzie 1 oznacza najmniejsze zmiany, a 5 – największe zmiany) ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Olsztyna od 2013 r. pod względem: Wzrost innowacyjności 70
Rysunek 6 Jak w skali od 1-5 (gdzie 1 oznacza najmniejsze zmiany, a 5 – największe zmiany) ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Olsztyna od 2013 r. pod względem: Rozwój funkcji metropolitalnych 71
Rysunek 8 Czy Pana/i zdaniem w Strategii zostały ujęte wszystkie tendencje rozwojowe Olsztyna? 82
Rysunek 9 Jak ocenia Pan/i zmiany zachodzące na terenie Olsztyna od 2013 r.? 97

11.3. Wzory narzędzi badawczych

11.3.1. Scenariusz badania z udziałem Prezydenta Olsztyna i/lub Zastępców Prezydenta Olsztyna; przedstawicieli Rady Miasta

SCENARIUSZ BADANIA TDI
Dzień dobry, *Nazywam się … i reprezentuję firmę EU-Consult z siedzibą w Gdańsku. Na zlecenie Gminy Olsztyn reprezentowana przeze mnie firma przeprowadza badanie ewaluacyjne Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020.* *Badanie przewiduje przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych. Z uwagi na to, że zostali Państwo wytypowani do udziału w badaniu, uprzejmie proszę o udział w wywiadzie dotyczącym analizowanej tematyki.* *Badanie jest anonimowe, a jego wyniki prezentowane będą wyłącznie w postaci zbiorczych zestawień. Udział w badaniu zajmie ok. 30-40 minut.* *Czy wyraża Pan/i zgodę na nagrywanie rozmowy? Nagranie posłuży tylko do sporządzenia transkrypcji i opracowania przez zespół badawczy raportu ewaluacyjnego. Nie będzie udostępniane osobom trzecim, a wypowiedzi nie będzie można powiązać z konkretną osobą (jeśli nie wyraża Pan/i zgody, będę prowadził/a notatki z rozmowy).*
1. **Czy, Pana/i zdaniem, wizja Miasta, tj. *Olsztyn –nowoczesna aglomeracja z dobrze rozwiniętymi funkcjami metropolitalnymi, tworzona przez unikatowe środowisko przyrodnicze, wyjątkową jakość życia i konkurencyjne warunki prowadzenia biznesu* jest w dalszym ciągu aktualna?** ● Jeżeli nie jest aktualna, to dlaczego i co należy zmienić? ● Które z elementów wizji miasta są najbardziej, a które najmniej adekwatne do Olsztyna w 2020 r. (**nowoczesna aglomeracja; rozwinięte funkcje metropolitalne; unikatowe środowisko przyrodnicze; wyjątkowa jakość życia; konkurencyjne warunki prowadzenia biznesu**)?
2. **W jaki sposób, Pana/i zdaniem, realizacja poniższych celów zawartych w Strategii przybliżyła miasto do przyjętej wizji rozwoju (proszę odnieść się do wszystkich celów strategicznych)?** ● **Wzrost poziomu kapitału społecznego** ● **Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego** ● **Wzrost innowacyjności** ● **Rozwój funkcji metropolitalnych**
3. **W jakim stopniu, Pana/i zdaniem, cele strategiczne i operacyjne zawarte w Strategii są aktualne w 2020 r.?** ● W jakim stopniu aktualne w 2020 r. są kierunki działań zawarte w Strategii? Czy zapisy Strategii zachowały aktualności także w kontekście uwarunkowań regionalnych, krajowych i europejskich? ● Jeżeli **są aktualne** – w jakim zakresie zachowują aktualność? ● Jeżeli **nie są aktualne** – co należy zmienić? ● **Czy, Pana/i zdaniem, cele Strategii uwzględniają wykorzystanie obecnych potencjałów rozwojowych miasta?** ○ **Jeżeli tak** – jakie potencjały są wykorzystywane? ○ **Jeżeli nie** - dlaczego? Co należałoby zmienić żeby zostały wykorzystane?

4. **Jaka była Pana/i zdaniem skuteczność realizacji przyjętych w Strategii celów oraz kierunków interwencji?** ● **Jeżeli tak** - w jaki sposób cele były realizowane? ● **Jeżeli nie** – jakie były przyczyny braku skutecznej realizacji celów? Jakie działania należy podjąć żeby zwiększyć skuteczność realizacji celów i kierunków interwencji? Jakie alternatywne działania (lub zmiany aktualnych działań) powinny zostać zrealizowane żeby zrealizować przyjęte cele?
5. **W jakim stopniu sytuacja społeczno-gospodarcza a tym samym diagnoza zawarta w Strategii jest aktualna w 2020 r.?** ● Czy w diagnozie została uwzględniona aktualna specyfika miasta? ● Jakie zmiany należy uwzględnić w diagnozie miasta?
6. **Jakie tendencje rozwojowe, Pana/i zdaniem, wynikające z uwarunkowań lokalnych, regionalnych i krajowych powinny zostać ujęte w nowej Strategii Rozwoju Miasta?** ● Jakie zmiany należy uwzględnić w diagnozie miasta?
7. **W jakim stopniu, Pana/i zdaniem, zapisy Strategii są odpowiednie do potencjałów i potrzeb Olsztyna? (Proszę uzasadnić odpowiedź)** ● Który cel strategiczny/ operacyjny, Pana/i zdaniem, powinien zostać uzupełniony lub przedefiniowany? ● Które z pozostałych elementów Strategii powinny zostać, Pana/i zdaniem uzupełnione lub przedefiniowane?
8. **W jakim stopniu, Pana/i zdaniem, analiza SWOT przeprowadzona w 2013 r. jest nadal aktualna?** ● Jakie zmiany należy wprowadzić w analizie SWOT w 2020 r.?
9. **Jakie, Pana/i zdaniem, zmiany (pozytywne i negatywne) na terenie Olsztyna, w sferze społeczno-gospodarczej zidentyfikowano dzięki realizacji celów zawartych w Strategii?**
10. **W jaki sposób i z jaką częstotliwością monitorowane są założenia przyjęte w Strategii?** ● Jak ocenia, Pan/i, skuteczność monitoringu realizacji Strategii? ● Jakie trudności zidentyfikowano podczas realizacji Strategii?
11. **Czy, Pana/i zdaniem, sposób organizacji monitoringu umożliwiał rzetelną ocenę stanu realizacji Strategii?** ● **Jeżeli nie –** jakie czynniki na to wpłynęły? ● Jakie działania podjęto, w związku z wnioskami wynikającymi z monitoringu realizacji Strategii?
12. **Jaka, Pana/i zdaniem była skuteczność wdrażania Strategii?** ● Jakie czynniki wpłynęły na skuteczność wdrażania dokumentu? ● W jaki sposób można poprawić skuteczność wdrażania Strategii? ● **W jakim stopniu sposób wdrażania warunkował realizację celów Strategii?** ○ Jakie czynniki instytucjonalne miały wpływ na osiąganie celów?
13. **W jaki sposób, Pana/i zdaniem, sposób wdrażania Strategii umożliwiał udział interesariuszy w realizacji celów Strategii?** ● W jaki sposób można poprawić poziom zaangażowania interesariuszy w realizację założeń Strategii?
14. **Jak ocenia Pan/i dobór wskaźników do zobrazowania stanu wdrażania Strategii, celów strategicznych i operacyjnych?** ● Jakie zmiany należy wprowadzić w zakresie listy wskaźników zawartych w Strategii?
15. **Jak ocenia Pan/i zmiany, które zaszły na terenie Olsztyna od 2013 r.?**

● Które z tych zmian są, Pana/i zdaniem, wynikiem implementacji Strategii?
Dziękuję za udział w badaniu!

11.3.2. Scenariusz badania z udziałem dyrektorów/kierowników wybranych komórek organizacyjnych Urzędu Miasta i jednostek organizacyjnych Miasta; przedstawicieli rad osiedlowych

SCENARIUSZ BADANIA TDI
Dzień dobry, *Nazywam się … i reprezentuję firmę EU-Consult z siedzibą w Gdańsku. Na zlecenie Gminy Olsztyn reprezentowana przeze mnie firma przeprowadza badanie ewaluacyjne Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020.* *Badanie przewiduje przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych. Z uwagi na to, że zostali Państwo wytypowani do udziału w badaniu, uprzejmie proszę o udział w wywiadzie dotyczącym analizowanej tematyki.* *Badanie jest anonimowe, a jego wyniki prezentowane będą wyłącznie w postaci zbiorczych zestawień. Udział w badaniu zajmie ok. 30-40 minut.* *Czy wyraża Pan/i zgodę na nagrywanie rozmowy? Nagranie posłuży tylko do sporządzenia transkrypcji i opracowania przez zespół badawczy raportu ewaluacyjnego. Nie będzie udostępniane osobom trzecim, a wypowiedzi nie będzie można powiązać z konkretną osobą (jeśli nie wyraża Pan/i zgody, będę prowadził/a notatki z rozmowy).*
1. **Czy, Pana/i zdaniem, wizja Miasta, tj. *Olsztyn –nowoczesna aglomeracja z dobrze rozwiniętymi funkcjami metropolitalnymi, tworzona przez unikatowe środowisko przyrodnicze, wyjątkową jakość życia i konkurencyjne warunki prowadzenia biznesu* jest w dalszym ciągu aktualna?** ● Jeżeli nie jest aktualna, to dlaczego i co należy zmienić? ● Które z elementów wizji miasta są najbardziej, a które najmniej adekwatne do Olsztyna w 2020 r. (**nowoczesna aglomeracja; rozwinięte funkcje metropolitalne; unikatowe środowisko przyrodnicze; wyjątkowa jakość życia; konkurencyjne warunki prowadzenia biznesu**)?
2. **W jaki sposób, Pana/i zdaniem, realizacja poniższych celów zawartych w Strategii przybliżyła miasto do przyjętej wizji rozwoju (proszę odnieść się do wszystkich celów strategicznych)?** ● **Wzrost poziomu kapitału społecznego** ● **Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego** ● **Wzrost innowacyjności** ● **Rozwój funkcji metropolitalnych**
3. **W jakim stopniu, Pana/i zdaniem, cele strategiczne i operacyjne zawarte w Strategii są aktualne w 2020 r.?** ● W jakim stopniu aktualne w 2020 r. są kierunki działań zawarte w Strategii? Czy zapisy Strategii zachowały aktualności także w kontekście uwarunkowań regionalnych, krajowych i europejskich? ● Jeżeli **są aktualne** – w jakim zakresie zachowują aktualność? ● Jeżeli **nie są aktualne** – co należy zmienić? ● **Czy, Pana/i zdaniem, cele Strategii uwzględniają wykorzystanie obecnych potencjałów rozwojowych miasta?** ○ **Jeżeli tak** – jakie potencjały są wykorzystywane? ○ **Jeżeli nie** - dlaczego? Co należałoby zmienić żeby zostały wykorzystane?

4. **Jaka była Pana/i zdaniem skuteczność realizacji przyjętych w Strategii celów oraz kierunków interwencji?** ● **Jeżeli tak** - w jaki sposób cele były realizowane? ● **Jeżeli nie** – jakie były przyczyny braku skutecznej realizacji celów? Jakie działania należy podjąć żeby zwiększyć skuteczność realizacji celów i kierunków interwencji? Jakie alternatywne działania (lub zmiany aktualnych działań) powinny zostać zrealizowane żeby zrealizować przyjęte cele?
5. **W jakim stopniu sytuacja społeczno-gospodarcza a tym samym diagnoza zawarta w Strategii jest aktualna w 2020 r.?** ● Czy w diagnozie została uwzględniona aktualna specyfika miasta? ● Jakie zmiany należy uwzględnić w diagnozie miasta?
6. **Jakie tendencje rozwojowe, Pana/i zdaniem, wynikające z uwarunkowań lokalnych, regionalnych i krajowych powinny zostać ujęte w nowej Strategii Rozwoju Miasta?** ● Jakie zmiany należy uwzględnić w diagnozie miasta?
7. **W jakim stopniu, Pana/i zdaniem, zapisy Strategii są odpowiednie do potencjałów i potrzeb Olsztyna? (Proszę uzasadnić odpowiedź)** ● Który cel strategiczny/ operacyjny, Pana/i zdaniem, powinien zostać uzupełniony lub przedefiniowany? ● Które z pozostałych elementów Strategii powinny zostać, Pana/i zdaniem uzupełnione lub przedefiniowane?
8. **W jakim stopniu, Pana/i zdaniem, analiza SWOT przeprowadzona w 2013 r. jest nadal aktualna?** ● Jakie zmiany należy wprowadzić w analizie SWOT w 2020 r.?
9. **Jakie, Pana/i zdaniem, zmiany (pozytywne i negatywne) na terenie Olsztyna, w sferze społeczno-gospodarczej zidentyfikowano dzięki realizacji celów zawartych w Strategii?**
10. **Jaka, Pana/i zdaniem była skuteczność wdrażania Strategii?** ● Jakie czynniki wpłynęły na skuteczność wdrażania dokumentu? ● W jaki sposób można poprawić skuteczność wdrażania Strategii? ● **W jakim stopniu sposób wdrażania warunkował realizację celów Strategii?** ○ Jakie czynniki instytucjonalne miały wpływ na osiąganie celów?
11. **W jaki sposób, Pana/i zdaniem, sposób wdrażania Strategii umożliwiał udział interesariuszy w realizacji celów Strategii?** ● W jaki sposób można poprawić poziom zaangażowania interesariuszy w realizację założeń Strategii?
12. **Jak ocenia Pan/i dobór wskaźników do zobrazowania stanu wdrażania Strategii, celów strategicznych i operacyjnych?** ● Jakie zmiany należy wprowadzić w zakresie listy wskaźników zawartych w Strategii?
13. **W jakim stopniu, Pana/i zdaniem, realizowane przez Miasto działania były optymalne do osiągnięcia założonych w Strategii celów? (Proszę uzasadnić odpowiedź)**
14. **Jak ocenia Pan/i zmiany, które zaszły na terenie Olsztyna od 2013 r.?** ● Które z tych zmian są, Pana/i zdaniem, wynikiem implementacji Strategii?
15. **W jakim stopniu, Pana/i zdaniem władze Miasta wyciągają wnioski płynące z monitoringu Strategii?** ● Jakie działania należy podjąć w celu zwiększenia użyteczności monitoringu Strategii?
Dziękuję za udział w badaniu!

11.3.3. Scenariusz badania z udziałem przedstawicieli uczelni wyższych i instytucji naukowo badawczych; przedstawicieli organizacji skupiających przedsiębiorców i samorządu gospodarczego; przedstawicieli organizacji zrzeszających organizacje pozarządowe

SCENARIUSZ BADANIA TDI
Dzień dobry, *Nazywam się … i reprezentuję firmę EU-Consult z siedzibą w Gdańsku. Na zlecenie Gminy Olsztyn reprezentowana przeze mnie firma przeprowadza badanie ewaluacyjne Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020.* *Badanie przewiduje przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych. Z uwagi na to, że zostali Państwo wytypowani do udziału w badaniu, uprzejmie proszę o udział w wywiadzie dotyczącym analizowanej tematyki.* *Badanie jest anonimowe, a jego wyniki prezentowane będą wyłącznie w postaci zbiorczych zestawień. Udział w badaniu zajmie ok. 30-40 minut.* *Czy wyraża Pan/i zgodę na nagrywanie rozmowy? Nagranie posłuży tylko do sporządzenia transkrypcji i opracowania przez zespół badawczy raportu ewaluacyjnego. Nie będzie udostępniane osobom trzecim, a wypowiedzi nie będzie można powiązać z konkretną osobą (jeśli nie wyraża Pan/i zgody, będę prowadził/a notatki z rozmowy).*
1. **Czy, Pana/i zdaniem, wizja Miasta, tj. *Olsztyn –nowoczesna aglomeracja z dobrze rozwiniętymi funkcjami metropolitalnymi, tworzona przez unikatowe środowisko przyrodnicze, wyjątkową jakość życia i konkurencyjne warunki prowadzenia biznesu* jest w dalszym ciągu aktualna?** ● Jeżeli nie jest aktualna, to dlaczego i co należy zmienić? ● Które z elementów wizji miasta są najbardziej, a które najmniej adekwatne do Olsztyna w 2020 r. (**nowoczesna aglomeracja; rozwinięte funkcje metropolitalne; unikatowe środowisko przyrodnicze; wyjątkowa jakość życia; konkurencyjne warunki prowadzenia biznesu**)?
2. **W jaki sposób, Pana/i zdaniem, realizacja poniższych celów zawartych w Strategii przybliżyła miasto do przyjętej wizji rozwoju (proszę odnieść się do wszystkich celów strategicznych)?** ● **Wzrost poziomu kapitału społecznego** ● **Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego** ● **Wzrost innowacyjności** ● **Rozwój funkcji metropolitalnych**
3. **W jakim stopniu, Pana/i zdaniem, cele strategiczne i operacyjne zawarte w Strategii są aktualne w 2020 r.?** ● W jakim stopniu aktualne w 2020 r. są kierunki działań zawarte w Strategii? Czy zapisy Strategii zachowały aktualności także w kontekście uwarunkowań regionalnych, krajowych i europejskich? ● Jeżeli **są aktualne** – w jakim zakresie zachowują aktualność? ● Jeżeli **nie są aktualne** – co należy zmienić? ● **Czy, Pana/i zdaniem, cele Strategii uwzględniają wykorzystanie obecnych potencjałów rozwojowych miasta?** ○ **Jeżeli tak** – jakie potencjały są wykorzystywane?

○ **Jeżeli nie** - dlaczego? Co należałoby zmienić żeby zostały wykorzystane?
4. W jakim stopniu sytuacja społeczno-gospodarcza a tym samym diagnoza zawarta w Strategii jest aktualna w 2020 r.? ● Czy w diagnozie została uwzględniona aktualna specyfika miasta? ● Jakie zmiany należy uwzględnić w diagnozie miasta?
5. Jakie tendencje rozwojowe, Pana/i zdaniem, wynikające z uwarunkowań lokalnych, regionalnych i krajowych powinny zostać ujęte w nowej Strategii Rozwoju Miasta? ● Jakie zmiany należy uwzględnić w diagnozie miasta?
6. W jakim stopniu, Pana/i zdaniem, zapisy Strategii są odpowiednie do potencjałów i potrzeb Olsztyna? (Proszę uzasadnić odpowiedź) ● Który cel strategiczny/ operacyjny, Pana/i zdaniem, powinien zostać uzupełniony lub przedefiniowany? ● Które z pozostałych elementów Strategii powinny zostać, Pana/i zdaniem uzupełnione lub przedefiniowane?
7. W jakim stopniu, Pana/i zdaniem, analiza SWOT przeprowadzona w 2013 r. jest nadal aktualna? ● Jakie zmiany należy wprowadzić w analizie SWOT w 2020 r.?
8. Jakie, Pana/i zdaniem, zmiany (pozytywne i negatywne) na terenie Olsztyna, w sferze społeczno-gospodarczej zidentyfikowano dzięki realizacji celów zawartych w Strategii?
9. Jaka, Pana/i zdaniem była skuteczność wdrażania Strategii? ● Jakie czynniki wpłynęły na skuteczność wdrażania dokumentu? ● W jaki sposób można poprawić skuteczność wdrażania Strategii?
10. W jaki sposób, Pana/i zdaniem, sposób wdrażania Strategii umożliwiał udział interesariuszy w realizacji celów Strategii? ● W jaki sposób można poprawić poziom zaangażowania interesariuszy w realizację założeń Strategii?
11. W jakim stopniu, Pana/i zdaniem, realizowane przez Miasto działania były optymalne do osiągnięcia założonych w Strategii celów? (Proszę uzasadnić odpowiedź)
12. Jak ocenia Pan/i zmiany, które zaszły na terenie Olsztyna od 2013 r.? ● Które z tych zmian są, Pana/i zdaniem, wynikiem implementacji Strategii?
13. W jakim stopniu, Pana/i zdaniem władze Miasta wyciągają wnioski płynące z monitoringu Strategii? ● Jakie działania należy podjąć w celu zwiększenia użyteczności monitoringu Strategii?
Dziękuję za udział w badaniu!

11.3.4. Kwestionariusz badania ankietowego CAWI

KWESTIONARIUSZ BADANIA CAWI

Dzień dobry,

Firma EU-Consult z siedzibą w Gdańsku na zlecenie Gminy Olsztyn przeprowadza badanie ewaluacyjne Strategii rozwoju Miasta – Olsztyn 2020.

Istotną częścią badania jest poznanie opinii mieszkańców Olsztyna.

Badanie jest w pełni anonimowe. Wszelkie zebrane informacje będą wykorzystane wyłącznie do sporządzenia zbiorczych zestawień, a wypełnione kwestionariusze nie będą publicznie udostępniane. Wyniki badania będą wykorzystane do oceny kierunków rozwoju Olsztyna od 2013 r..

Udział w ankiecie jest dobrowolny, można odmówić udzielenia odpowiedzi na niektóre pytania. Udział w badaniu zajmie ok. 5 min.

1. Jak w skali od 1-5 ocenia Pan/i trafność poniższych stwierdzeń (gdzie 1 oznacza najmniej trafne, a 5 – najbardziej trafne)

	1	2	3	4	5
Olsztyn jest nowoczesną aglomeracją					
Olsztyn charakteryzują rozwinięte funkcje metropolitalne					
Olsztyn charakteryzuje unikatowe środowisko przyrodnicze					
Olsztyn charakteryzuje wyjątkowa jakość życia					
Olsztyn charakteryzuje konkurencyjne warunki prowadzenia biznesu					

2. Jak ocenia Pan/i zmiany zachodzące na terenie Olsztyna od 2013 r.?

a) Zdecydowanie dobrze
b) Raczej dobrze
c) Ani dobrze, ani źle
d) Raczej źle
Zdecydowanie źle

3. Jak w skali od 1-5 ocenia Pan/i zmiany na terenie Olsztyna od 2013 r. pod względem: (gdzie 1 oznacza najmniejsze zmiany, a 5 – największe zmiany)

	1	2	3	4	5
Wzrost poziomu kapitału społecznego (np. organizacja wydarzeń kulturalnych, sportowych i rekreacyjnych, aktywizacja społeczna mieszkańców)					
Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego (np. napływ nowych inwestorów, rozwijanie przedsiębiorczości regionu)					
Wzrost innowacyjności (np. wykorzystanie nowoczesnych technologii i usług cyfrowych, rozwój współpracy na linii nauka-biznes)					

Rozwój funkcji metropolitalnych (np. inwestycje drogowe, rozwój infrastruktury, modernizacje i rewitalizacje)					

4. **Jak w skali od 1-5 ocenia Pan/i skuteczność działań podejmowanych przez władze na terenie Olsztyna od 2013 r. pod względem:**
(gdzie 1 oznacza najmniejsze zmiany, a 5 – największe zmiany)

	1	2	3	4	5	Nie mam zdania
Wzrost poziomu kapitału społecznego						
Organizacja wydarzeń kulturalnych						
Organizacja wydarzeń sportowych						
Organizacja wydarzeń naukowych						
Wspieranie inicjatyw organizacji pozarządowych						
Współpraca z miastami partnerskimi						
Promocja i wspieranie kultury						
Zwiększenie aktywności społecznej (zwiększenie liczby uczestników w imprezach)						
Tworzenie inicjatyw programu dużej rodziny						
Wspieranie inicjatyw osiedlowych						
Rewitalizacja tkanki mieszkaniowej						
Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego						
Stworzenie zachęt dla przedsiębiorców						
Promowanie współpracy uczelni, szkół średnich z lokalnymi przedsiębiorcami						
Rozwijanie infrastruktury dla rozwoju przedsiębiorczości						
Utrzymanie przejrzystego systemu zachęt podatkowych dla przedsiębiorców						
Promowanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu						
Przejrzysta polityka inwestycyjna miasta						
Promocja gospodarcza miasta						
Wzrost innowacyjności						
Rozwój Olsztyńskiego Parku Narodowego						
Wspieranie inicjatyw w celu nawiązywania współpracy między podmiotami						
Promocja inteligentnych specjalizacji						
Rozwój funkcji metropolitalnych						

Promocja miasta						
Realizacja projektów drogowych w Olsztynie (np. połączenia drogowe)						
Realizacja projektów inwestycyjnych w zakresie komunikacji						
Realizacja inwestycji infrastrukturalnych w zakresie energetyki i zagospodarowania odpadów						
Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii						

5. **Jakie, Pana/i zdaniem, inne działania należy podjąć aby zrealizować cele zawarte w Strategii? (Pytanie otwarte)**

Cel	Działania
Wzrost poziomu kapitału społecznego	……..
Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego	……..
Wzrost innowacyjności	……..
Rozwój funkcji metropolitalnych	……..

6. **Czy, Pana/i zdaniem, w Strategii zostały ujęte wszystkie tendencje rozwojowe Olsztyna?**
   - wyjątkowe walory środowiska przyrodniczego
   - wysoka jakość życia w mieście
   - atrakcyjność turystyczna
   - potencjał gospodarczy
   - potencjał akademicki i naukowy
   - rozwinięte funkcje wypoczynkowe
   - regionalne znaczenie miasta

   a) Tak
   b) Nie (dlaczego?) ……..
   c) Trudno powiedzieć

7. **Czy, Pana/i zdaniem, w Strategii prawidłowo zdefiniowane cele strategiczne i operacyjne?**

   <u>Cel strategiczny A. Wzrost poziomu kapitału społecznego</u>
   A1. Umacnianie międzynarodowej pozycji Olsztyna jako miejsca styku kultur wschodu i zachodu
   A2. Budowanie tożsamości miasta
   A3. Wzrost współpracy opartej na zaufaniu

   <u>Cel strategiczny B Wzrost napływu kapitału inwestycyjnego</u>
   B1. Wysokiej jakości edukacja przedsiębiorczości
   B2. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości
   B3. Skuteczna promocja gospodarcza
   Cel strategiczny C Wzrost innowacyjności

<u>Cel strategiczny D Rozwój funkcji metropolitalnych</u> C1. Olsztyn –przyjazne środowisku centrum innowacyjności i nowoczesnych technologii C2. Przekształcanie Olsztyna w wyspecjalizowany ośrodek biznesowych usług zewnętrznych C3. Olsztyn –Centrum inteligentnych specjalizacji Warmii i Mazur
a) Tak b) Nie (dlaczego?) …….. c) Trudno powiedzieć
8. Jakie zmiany należy uwzględnić w Strategii w związku ze zmianą sytuacji społeczno-gospodarczej? (pytanie otwarte)
……..
Dziękuję za udział w badaniu!