



ELBLĄG

# STRATEGIA ROZWOJU ELBLĄGA

2020+







## Spis treści

Wstęp .....	2
Wizja rozwoju miasta .....	4
Uwarunkowania zewnętrzne.....	5
Uwarunkowania europejskie.....	5
Uwarunkowania krajowe .....	7
Uwarunkowania wewnętrzne .....	8
Społeczeństwo.....	9
Gospodarka .....	13
Przestrzeń.....	20
Analiza SWOT/TOWS.....	24
Scenariusz rozwoju.....	27
Cele strategii.....	31
Cel główny .....	31
Cele strategiczne .....	31
Cel strategiczny 1. Wzrost konkurencyjności wyspecjalizowanej gospodarki .....	32
Cel strategiczny 2. Wysokiej jakości kapitał społeczny.....	33
Cel strategiczny 3. Nowoczesna infrastruktura, oparta o innowacje.....	36
Cel strategiczny 4. Integracja Elbląskiego Obszaru Funkcjonalnego .....	37
Założenia realizacji strategii .....	40
Założenia monitoringu i ewaluacji.....	42
Spójność strategii Elbląga ze strategią wojewódzką .....	43
Proces budowania strategii .....	44
Prognoza oddziaływania na środowisko dla projektu dokumentu „Strategia rozwoju Elbląga 2020+” – streszczenie .....	46
Źródła .....	48



## Wstęp

*Zintegrowane zarządzanie strategiczne rozwojem, które w ostatnich latach jest dominującym podejściem przy prowadzeniu polityki rozwoju na wszystkich szczeblach administracji, zarówno tej centralnej, jak i samorządowej, wymaga bazy w postaci dokumentów planistycznych. Wśród nich na pierwszy plan wysuwają się wszelkiego rodzaju strategie rozwoju, określające główne cele rozwoju i działania, które należy podjąć, aby te cele zrealizować. Jeden z takich dokumentów mają Państwo właśnie przed sobą.*

*W ciągu trzynastu lat, które minęły od uchwalenia poprzedniej „Strategii rozwoju Elbląga 2001-2015”, wiele się zmieniło, zarówno jeśli chodzi o zewnętrzne uwarunkowania rozwoju Elbląga, jak i o samo miasto. W związku z tym zaistniała konieczność aktualizacji strategii rozwoju miasta i dostosowania jej do nowych wyzwań. Podczas prac nad dokumentem, które ruszyły w 2011 roku, należało uwzględnić m.in.:*

- ❖ trwający proces aktualizacji dokumentów strategicznych na poziomie kraju i województwa,*
- ❖ zbliżającą się nową perspektywę budżetową Unii Europejskiej na lata 2014-2020,*
- ❖ nowe rządowe założenia krajowej polityki miejskiej,*
- ❖ tendencje demograficzne w mieście i regionie,*
- ❖ rosnącą rolę koncepcji tzw. „inteligentnych miast” (ang. smart cities) w polityce rozwoju.*

*Powyższe okoliczności spowodowały, że zakres koniecznych zmian w zapisach strategii z 2001 roku wpłynąłby na jej kształt w sposób na tyle istotny, że dla zachowania kompletności i spójności dokumentu właściwsze okazało się przedstawienie go w wersji całkowicie nowej, czego efektem jest niniejsza „Strategia rozwoju Elbląga 2020+”.*

*Nowa strategia nie posiada jednoznacznie określonego horyzontu czasowego. Wynika to z założenia, że realizacja określonej w dokumencie wizji Elbląga oraz wyznaczonego, dalekosiężnego celu głównego jest procesem ciągłym, polegającym na ustawicznym zmierzaniu do stanu pożądanego, sformułowanego w strategii.*

*Tworząc dokument pn.: „Strategia rozwoju Elbląga 2020+” dążono do tego, aby odzwierciedlał aspiracje elblążan względem ich miasta. Dlatego od samego początku procesu aktualizacji wprowadzono mechanizmy partycypacji społecznej. Były to zarówno konsultacje społeczne dokumentów, jak też powołanie Zespołu ds. opracowania „Strategii rozwoju Elbląga 2020+”, w skład którego weszło 80 osób – przedstawicieli zarówno władz i urzędu miejskiego, jak i różnych środowisk życia społeczno-gospodarczego Elbląga. Do współpracy zaproszeni zostali także przedstawiciele okolicznych jednostek samorządu terytorialnego.*

*Przy projektowaniu strategii starano się pamiętać, że Elbląg odniesie sukces nie tyle w związku z posiadaniem dobrej strategii, lecz jedynie, jeżeli będzie zdolny do skutecznej realizacji zapisanych w niej*



*działań. Mając to na względzie, dążono do ich racjonalnego formułowania, bazując na różnorodnym doświadczeniu członków Zespołu.*

*Nie bez znaczenia dla jakości niniejszego dokumentu jest fakt, że prace nad nim były prowadzone równoległe do „Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do 2025” oraz do „Strategii rozwoju elbląskiego obszaru funkcjonalnego”, dzięki czemu uwzględnia on kontekst otoczenia Elbląga i jego roli w regionie.*

*Oddając niniejszy dokument w Państwa ręce wyrażam nadzieję, że jego realizacja przyczyni się do tego, że o Elblągu w 2020 roku będziemy mogli powiedzieć, że jest „miastem w formie”, jak określono to w strategii.*



## Wizja rozwoju miasta

Wizja określa stan docelowy, który chcielibyśmy osiągnąć w ciągu najbliższych sześciu lat. Z perspektywy planowania strategicznego jest to relatywnie krótki okres, jednak wierzymy, że jedynie stawiając sobie ambitne cele można się rozwijać. Wypracowana wizja miasta po 2020 roku brzmi:

### Elbląg w formie

**Elbląg 2020+ to nowoczesne, otwarte na świat miasto, wykorzystanych szans, pełne ludzkich aspiracji, kreatywności i przedsiębiorczości.**

Wizję tę rozumiemy w następujący sposób:

- ❖ **miasto nowoczesne** to miasto o zintegrowanej komunikacji, miasto oddziałujące na swoje otoczenie, miasto realizujące wizję rozwojową, miasto konkurencyjne w wymiarze atrakcyjności inwestycyjnej, atrakcyjności zamieszkania, jak i atrakcyjności turystycznej...
- ❖ **miasto otwarte na świat** to miasto współpracujące z innymi partnerami, otwarte na innowacje, otwarte na ludzi i ich pomysły...
- ❖ **szanse**, które musimy wykorzystać, to przede wszystkim położenie względem Trójmiasta i Kaliningradu, ale także pozycja, jaką ma Elbląg w województwie warmińsko-mazurskim...
- ❖ **ludzkie aspiracje** budują przyszłość jednostki i społeczności; Elbląg będzie miastem, w którym aspiracje będą miały warunki do rozwoju (szkolnictwo, kultura, wypoczynek, przedsiębiorczość, działalność społeczna i sport)...
- ❖ **kreatywność** związana jest z innowacyjnością, ale także z wysoką jakością życia. Ludzie kreatywni są twórczy, ale także wymagający od miejsca zamieszkania wysokich standardów...
- ❖ **przedsiębiorczość** jest cechą, która pozwala nie tylko budować bezpieczną przyszłość jednostki, ale tworzyć ją wspólnie – poprzez wzrost zatrudnienia, rozwój firm, a także samorozwój...

Samo hasło przewodnie niniejszej strategii: „Elbląg w formie” nawiązuje do form przestrzennych w Elblągu<sup>1</sup>. Chcemy je jednak odnieść również do różnych aspektów życia miasta. Elbląg w naszej wizji to miejsce gdzie zarówno o mieszkańcach, jak i przedsiębiorstwach, przemyśle, kulturze, organizacjach pozarządowych, turystyce, itd. można powiedzieć, że cieszą się dobrą formą. Tak jak Biennale Form

<sup>1</sup> Otwarta Galeria Form Przestrzennych, to rozmieszczone na terenie całego miasta 54 abstrakcyjne rzeźby z metalu. Większość (51) form przestrzennych powstało w latach 1965-1986. Trzy nowe formy stworzono w latach 2012-2013. I Biennale Form Przestrzennych, zorganizowane w 1965 roku przez Galerię EL przy pomocy Zakładów Mechanicznych Zamech przyniosły owoc w postaci zespołu kilkudziesięciu metalowych rzeźb usytuowanych w przestrzeni miasta. Biennale wskrzesiło sztukę awangardową oraz dyskurs na temat obecności sztuki w przestrzeni miejskiej.



Przestrzennych było wydarzeniem awangardowym, nowatorskim i oryginalnym, chcemy, aby Elbląg był miastem innowacyjnym, wyprzedzającym inne. Synteza diagnozy strategicznej<sup>2</sup>

## Uwarunkowania zewnętrzne

Analiza uwarunkowań zewnętrznych obejmowała przegląd najważniejszych dokumentów strategicznych poziomu krajowego i europejskiego, a także uwarunkowań wynikających z tworzenia założeń nadchodzącego okresu programowania środków europejskich 2014-2020. Uwzględnienie otoczenia zewnętrznego, rozumianego w ten sposób, ma kluczowe znaczenie dla budowania strategii Elbląga z co najmniej dwóch powodów:

- ❖ Polska, a zatem i Elbląg, jako członek Unii Europejskiej, jest poddawana podobnym procesom w wymiarze gospodarczym i społecznym, które warunkują prowadzoną przez UE politykę, przekładając się na krajowe polityki. Znajomość wyznaczonych celów i priorytetów pozwoli na efektywniejsze wykorzystywanie szans rozwojowych oraz potencjału wewnętrznego Elbląga;
- ❖ środki na europejską politykę spójności stanowią ważne źródło finansowania polityki rozwojowej kraju, regionów i samorządów lokalnych, dając szansę szybszej realizacji projektów rozwojowych.

## Uwarunkowania europejskie

### **Strategia Europa 2020 stanowi podstawę realizacji polityki spójności**

W dokumencie wyznaczono trzy priorytety:

- ❖ rozwój inteligentny – rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach,
- ❖ rozwój zrównoważony – promocja gospodarki oszczędzającej zasoby, zielonej i konkurencyjnej,
- ❖ rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu – sprzyjanie gospodarce o wysokim zatrudnieniu, zapewniającej wysoką spójność społeczną i terytorialną.

Do 2020 roku zaplanowano osiągnięcie 5 nadrzędnych, wymiernych celów UE dotyczących:

- ❖ podniesienia wskaźnika zatrudnienia w grupie wiekowej 20-64 do poziomu 75%,
- ❖ przeznaczenia 3% produktu krajowego brutto na badania i rozwój,
- ❖ osiągnięcia pakietu 20/20/20 w zakresie klimatu i energetyki – zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub> o 20%, zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii do 20% oraz poprawa efektywności energetycznej o 20%,
- ❖ obniżenia udziału młodzieży kończącej wcześniej edukację poniżej 10% oraz osiągnięcia minimum 40% udziału młodzieży w odpowiednich rocznikach kohorty wiekowej 30-34 kończącej edukację na poziomie wyższym, a także

---

<sup>2</sup> Niniejsza synteza zawiera podsumowanie i najważniejsze wnioski płynące z ekspertyzy prof. Jacka Szlachty, przedstawiającej wnioski dla Elbląga wynikające z dokumentów unijnych i krajowych oraz szczegółowej diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej, przygotowanej przez pracowników Urzędu Miejskiego w Elblągu, w oparciu o analizę danych statystycznych i analizę desk research (m.in. publikacji, raportów z badań, ekspertyz).



- ❖ zmniejszenia liczby osób pozostających w Unii Europejskiej w strefie ubóstwa o 20 milionów.

Zadania związane z realizacją tych celów dla poszczególnych państw członkowskich zostały zróżnicowane<sup>3</sup>. Dla Polski oznacza to niższe poziomy realizacji wartości docelowych, z wyjątkiem celów edukacyjnych (por. przypis 2). Regiony, które będą przyczyniały się do osiągnięcia celów nadrzędnych przez Polskę, mogą liczyć na priorytet w finansowaniu.

### **Polityka miejska zyskuje na znaczeniu na poziomie europejskim, ale wykorzystanie tego faktu, wymagać będzie budowania i wzmocnienia współpracy z otoczeniem**

Europejska polityka spójności (EPS) w coraz mniejszym stopniu jest ukierunkowana na tradycyjne działania wyrównawcze, a w coraz większym stopniu zorientowana na konkurencyjność układu terytorialnego i wykorzystanie endogenicznych potencjałów rozwojowych oraz usuwanie barier rozwojowych. Jednym z efektów zmiany paradygmatu EPS jest uznanie zintegrowanej polityki miejskiej za priorytet strategiczny w latach 2014-2020. W celu wsparcia zrównoważonego rozwoju miast oraz ich otoczenia wprowadzono szereg instrumentów<sup>4</sup>. Ich zadaniem jest zapewnienie bardziej zintegrowanego i funkcjonalnego podejścia do rozwiązywania problemów miejskich (np. poprzez działania wspierane przez różne fundusze, finansowanie krzyżowe oraz umożliwienie interwencji w odpowiedniej skali terytorialnej), zwiększenie obowiązków, ale i możliwości zrównoważonego rozwoju miast.

Z analizy zaproponowanych instrumentów wynika konieczność rozwijania współpracy w różnych skalach przestrzennych, uwzględniających między innymi: całe województwo warmińsko-mazurskie, podregion elbląski oraz obszar Elbląga wraz z najbardziej powiązanimi z miastem sąsiednimi gminami – w ramach tzw. miejskich obszarów funkcjonalnych (instrument ZIT). Przewagę zyskują ośrodki miejskie o rozwiniętej współpracy z funkcjonalnie powiązanymi otaczającymi obszarami, która została sformalizowana obowiązującymi porozumieniami. Oznacza to w przypadku Elbląga potrzebę rozwinięcia

<sup>3</sup> Wartości docelowe dla naszego kraju określa Krajowy Program Reform (KPR), który od przyjęcia przez Radę Ministrów 26 kwietnia 2011 roku został dwukrotnie zaktualizowany. KPR określił cele dla Polski przewidywane do osiągnięcia w roku 2020 i szczegółowy harmonogram ich realizacji: (1) 71% wskaźnik zatrudnienia dla osób w wieku 20-64 lata; (2) 1,7% produktu krajowego brutto przeznaczanego na inwestycje w B+R; (3) zintegrowany wskaźnik oszczędności energii pierwotnej (narastająco) z 0,56 Mtoe w roku 2010 do 13,6 Mtoe w roku 2020 (miliony ton ekwiwalentu olejowego); (4) zmniejszenie do 4,5% udziału osób wcześniej kończących naukę oraz zwiększenie do 45% udziału osób w wieku 30-34 lata posiadających wykształcenie wyższe, a także (5) obniżenie o 1,5 mln liczby osób zagrożonych ubóstwem.

<sup>4</sup> Do tych instrumentów należą: (1) zintegrowane strategie inwestycyjne o strategicznym i całościowym podejściu, ukierunkowane na gospodarcze, środowiskowe, klimatyczne i społeczne wyzwania na obszarach miejskich, (2) przeznaczenie przez państwa członkowskie przynajmniej 5% środków EFRR na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich, w postaci Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych, (3) stworzenie platformy rozwoju obszarów miejskich (ok. 300 miast) – ukierunkowanej na dialog w sprawie rozwoju tych obszarów pomiędzy miastami a Komisją Europejską na szczeblu europejskim, (4) przeznaczenie 0,2% EFRR na innowacyjne działania miejskie, które mogą dot. wszystkich priorytetów inwestycyjnych, (5) ukierunkowanie na rozwój obszarów miejskich na szczeblu strategicznym (gwarancja zintegrowanego podejścia do funduszy przeznaczonych na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich oraz wkładu na poziomie programów operacyjnych na rzecz zintegrowanego podejścia do planowania rozwoju obszarów miejskich), (6) wprowadzenie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT), które pozwalają na zintegrowane podejście do zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich, finansowanych w ramach różnych funduszy i różnych programów operacyjnych na obszarze danego terytorium (miasta), (7) więcej możliwości rozwiązywania problemów miejskich, objętych priorytetami inwestycyjnymi. Cztery cele tematyczne z listy jedenastu rozpisywane są na priorytety inwestycyjne specyficzne dla obszarów miejskich, (8) zwiększenie roli instrumentów zwrotnych (kredytowych) oraz finansowych (różne techniki inżynierii finansowej), (9) wspieranie nawiązywania kontaktów, celem przekazywania i opracowywania sprawdzonych metod działania w zakresie rozwoju obszarów miejskich.





współpracy typu sieciowego w dwóch układach terytorialnych: gmin otaczających miasto Elbląg oraz w ramach całego obszaru funkcjonalnego. Powinno to sprzyjać identyfikacji i przygotowaniu projektów dotyczących całego tego obszaru, między innymi w sferach: ochrony środowiska, gospodarki wodnej, rewitalizacji obszarów zdegradowanych, transportu publicznego, rynku pracy. Kultura współdziałania Elbląga z sąsiadującymi jednostkami samorządu terytorialnego może okazać się istotna dla osiągnięcia sukcesu przez całe województwo warmińsko-mazurskie.

### **Instrument Sąsiedztwa i Partnerstwa szansą na budowanie i wzmacnianie powiązań Elbląga z obwodem kaliningradzkim**

Położenie Elbląga w pobliżu granicy z obwodem kaliningradzkim (zewnątrzna granica UE) oznacza dla miasta dodatkowe możliwości oferowane przez Instrument Sąsiedztwa i Partnerstwa. W latach 2014-2020 zakłada się zwiększenie budżetu tego narzędzia o około 50% (w stosunku do okresu 2007-2013). Równocześnie, ze względu na fundamentalną krytykę rozwiązań współpracy wzdłuż zewnętrznych granic Unii Europejskiej z lat 2007-2013, zakłada się model dwustronnych programów, co oznacza bilateralny program Polska-Rosja (okręg kaliningradzki). Ze względu na zaangażowanie po stronie polskiej, obok szeregu instytucji centralnych, także samorządów województw pomorskiego i warmińsko-mazurskiego, naturalnym miejscem koncentracji potencjału *know how* dla takiej współpracy jest miasto Elbląg. Powinno być ono równocześnie inicjatorem, a zarazem beneficjentem wielu przedsięwzięć i projektów transgranicznych.

### **Uwarunkowania krajowe**

#### **Jednym z kierunków interwencji polityki regionalnej jest wspieranie rozwoju i znaczenia miast subregionalnych...**

Kluczowym odniesieniem dla strategii rozwoju miasta Elbląga do 2020 roku jest *Krajowa strategia rozwoju regionalnego 2010-2020: Regiony, miasta, obszary wiejskie* (KSRR), określająca cele i kierunki interwencji polskiej polityki regionalnej<sup>5</sup>. Wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów (cel 1. KSRR) obejmuje wspieranie rozwoju i znaczenia miast subregionalnych (czyli miast średniej wielkości, liczących ponad 20 tysięcy mieszkańców)<sup>6</sup>. Polityka regionalna ma oddziaływać na zwiększenie znaczenia gospodarczego i społecznego tych miast.

Elbląg w KSRR zaliczono do miast o umiarkowanej koncentracji negatywnych zjawisk społeczno-gospodarczych. Miasto znalazło się wśród obszarów wymagających zwiększania potencjału rozwojowego i przeciwdziałania marginalizacji obszarów przygranicznych (szczególnie położonych wzdłuż granic z państwami niebędącymi członkami Unii Europejskiej, w tym Rosji). Polityka regionalna w tym przypadku nie może zastąpić rozwiązań politycznych, ale jej rola powinna polegać na łagodzeniu ich peryferyjności i wspieraniu rozwoju funkcji pozagospodarczych. Miasto Elbląg zaliczono także do ośrodków bałtyckich.

<sup>5</sup> W KSRR określono trzy cele: (1) wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów; (2) budowanie spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów problemowych oraz (3) tworzenie warunków dla skutecznej, efektywnej i partnerskiej realizacji działań rozwojowych ukierunkowanych terytorialnie. Zakłada się, że 63% alokacji środków polityki regionalnej zostanie przeznaczony na realizację celu konkurencyjność, 30% na cel spójność, a pozostałe 7% na cel sprawność.

<sup>6</sup> Ukierunkowane terytorialnie wsparcie, obok połączeń transportowych dotyczyć ma: projektów wspierających integrację przestrzenną, społeczną i gospodarczą średnich ośrodków miejskich i ich otoczenia poprzez rozbudowę i modernizację infrastruktury transportowej i systemów transportu zbiorowego; wspomaganie kompleksowych planów lokalizacji, rozwoju i efektywności działania instytucji wspomagających kapitał ludzki, usługi finansowe oraz funkcje gospodarcze o ponadlokalnym obszarze oddziaływania;



### **...ale zapewnienie możliwości skutecznej realizacji funkcji ośrodka subregionalnego wymaga dobrej dostępności**

Zgodnie z zapisami *Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030*, Elbląg jest jednym z 14 ośrodków tworzących, dzięki powiązaniom z głównymi węzłami – 18 stolicami regionów, podstawową sieć osadniczą. Według KPZK 2030 pełnią one szereg funkcji metropolitalnych, jednak w wielu aspektach pozostają powiązane z ośrodkami metropolitalnymi i są im podległe funkcjonalnie w zakresie: gospodarczym, szkolnictwa wyższego, nauki, kultury. Dla skutecznego wypełniania takich funkcji niezbędne jest:

- ❖ zasadnicze poprawienie dostępności do Elbląga z całego podregionu;
- ❖ poprawienie jakości powiązań z Elbląga do stolicy i metropolii Trójmiasta za pomocą komunikacji drogowej i szynowej oraz
- ❖ poprawienie parametrów dostępności do Olsztyna jako stolicy województwa.

Pierwszy aspekt wymaga działań w różnych skalach przestrzennych, drugi – uzgodnienia działań podejmowanych nie tylko na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego, ale także na obszarze województwa mazowieckiego i pomorskiego, trzeci natomiast wymaga działań podejmowanych na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego. Jest to trudne wyzwanie w sytuacji dużego województwa, o relatywnie niskiej gęstości zaludnienia i fizycznych barierach dostępności przestrzennej oraz zaniedbaniach z poprzednich dekad. Dostępność do najważniejszych metropolii kraju jest kluczowa dla pozycji miasta Elbląga, chociaż może to przyspieszyć opisany w literaturze przedmiotu efekt wymywania potencjałów rozwojowych.

## **Uwarunkowania wewnętrzne**

Analiza uwarunkowań wewnętrznych uwzględniała trzy podstawowe elementy składające się na zasoby wewnętrzne Elbląga:

- ❖ **społeczeństwo** – mieszkańców i relacje panujące między nimi;
- ❖ **gospodarkę** – poziom przedsiębiorczości oraz system wsparcia, pełnione funkcje, wiodące branże, kapitał ludzki oraz warunki jego rozwoju;
- ❖ **przestrzeń** – położenie, zagospodarowanie przestrzenne.

Ze względu na rangę Elbląga (stolica podregionu) ważne było również uwzględnienie otoczenia i wzajemnych oddziaływań między miastem a sąsiadującymi gminami oraz między Elblągiem a bardziej oddalonymi jednostkami.

W przeprowadzonej diagnozie zastosowano analizę *desk research*, analizę danych statystycznych – statyczną i dynamiczną, porównując sytuację Elbląga z przeciętną sytuacją w województwie i Polsce<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Jeśli nie zaznaczono inaczej przywoływane dane pochodzą z Banku Danych Regionalnych GUS.

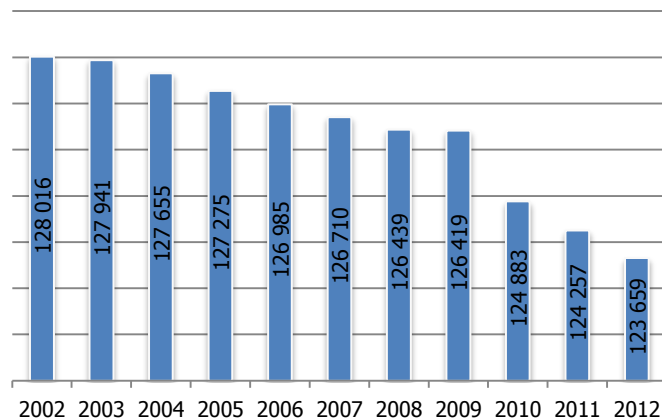


## Spółeczeństwo

### Potencjał ludnościowy Elbląga maleje, a społeczeństwo starzeje się

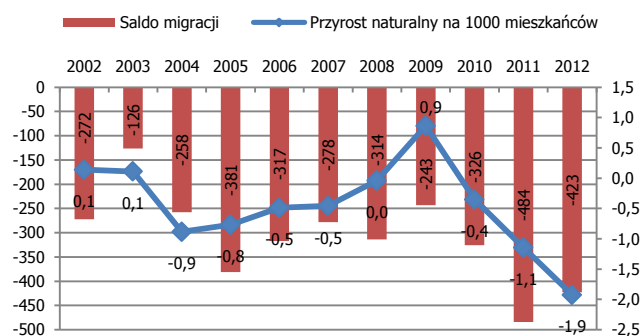
Elbląg jest drugim co do wielkości miastem województwa warmińsko-mazurskiego. Jednak od dziesięciu lat notowany jest systematyczny spadek liczby ludności (wykres 1) Proces ten przybiera na sile – w ostatnich dwóch latach tempo spadku było dużo szybsze niż w latach poprzednich. Spadek liczby mieszkańców jest konsekwencją procesów migracyjnych oraz niekorzystnych trendów demograficznych. Od dekady saldo migracji jest ujemne (szacuje się, że rzeczywista skala zjawiska jest dużo większa), wartość przyrostu naturalnego również znacząco spadła w ciągu ostatnich czterech lat (Wykres 2). W dodatku można zaobserwować szybko postępujący proces starzenia się społeczeństwa, czego dowodem są wysokie wartości wskaźników obciążenia demograficznego. Jest to problem, z którym boryka się większość krajów wysoko rozwiniętych. Przeciwdziałanie procesowi starzenia się społeczeństwa na poziomie lokalnym jest w znacznym stopniu ograniczone, jeśli w ogóle możliwe. Należy jednak mieć świadomość tego zjawiska i uwzględnić ten aspekt w planowaniu rozwoju gminy (szczególnie w zakresie świadczenia usług publicznych oraz dostosowania infrastruktury do potrzeb osób starszych).

Wykres 1. Liczba ludności Elbląga w latach 2002-2012



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BDL

Wykres 2. Saldo migracji i przyrost naturalny w latach 2002-2012 w Elblągu



Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL

### Poczucie przywiązania do Elbląga wśród mieszkańców jest powszechne, ale nie przekłada się to na poziom aktywności społecznej

Poziom rozwoju kapitału społecznego w Elblągu jest trudny do jednoznacznej oceny, ze względu na występujące sprzeczności. Z jednej strony miasto charakteryzuje wysoka aktywność tzw. III sektora, duża liczba organizacji pozarządowych (w stosunku do otoczenia)<sup>8</sup> i stale rosnące ich znaczenie w realizacji zadań publicznych. Szacuje się, iż elbląskie organizacje zatrudniają ok. 300 osób, a ok. 7,1% elblązan uczestniczy w działalności organizacji pozarządowych lub udziela się w wolontariacie<sup>9</sup>. Jednak

<sup>8</sup> 398 zarejestrowanych na koniec 2013 roku

<sup>9</sup> *Badanie potencjału społeczno-gospodarczego Elbląga i Suwałk*, raport wykonany przez firmę Kantor Doradcy w Zarządzaniu Sp. z o.o. i Instytut Badawczy IPC na zlecenie Elbląga, w ramach projektu o tym samym tytule.



poziom aktywności społecznej, mierzonej udziałem w wydarzeniach kulturalnych i sportowych, jest bardzo niski w porównaniu z poziomem dla województwa i kraju.

Z drugiej strony, badania<sup>10</sup> wskazują, że mieszkańcy Elbląga czują się związani ze swoim miastem, ale zainteresowanie elblążan sprawami lokalnymi, którego miarą jest uczestnictwo w wyborach samorządowych, jest niskie na tle średniej dla województwa warmińsko-mazurskiego i Polski.

Według badań ankietowych przeprowadzonych w Elblągu w 2010 roku<sup>11</sup> Elbląg postrzegany był przez mieszkańców przede wszystkim jako relaksujący i przeważały oceny pozytywne. Spośród dwóch typów przywiązania do Elbląga (tradycyjnego oraz aktywnego), przywiązanie tradycyjne cechowało osoby bardziej „zasiedziałe” oraz o słabszym kapitale kulturowym, natomiast przywiązanie aktywne z kolei charakteryzowało osoby o dużym kapitale kulturowym i towarzyszyło postrzeganiu Elbląga jako bardziej ekscytującego. Oznacza to, że działania na rzecz podniesienia stymulującej roli miasta, poprzez np. zwiększenie liczby ciekawych wydarzeń, może przyczynić się do wzrostu przywiązania mieszkańców do Elbląga.

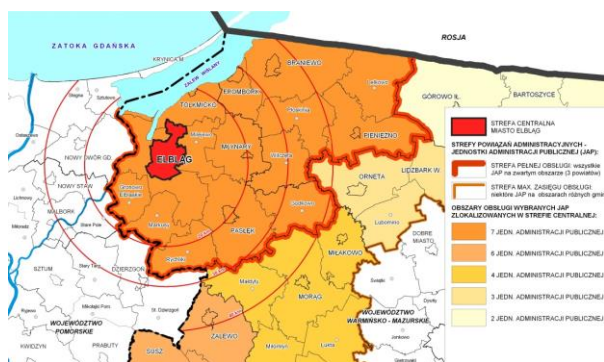
Stosunki międzyludzkie mieszkańcy określają jako bardzo dobre. Konflikty pojawiają się stosunkowo rzadko, obecna jest za to wzajemna pomoc sąsiedzka i życzliwość. Mimo to Elbląg postrzegany jest przez elblążan jako miasto przeciętne, bez charakteru, nieposiadające własnego i specyficznego tylko dla niego klimatu.

## Elbląg pełni funkcję subregionalnego centrum usług publicznych

Elbląg jest „stolicą” podregionu elbląskiego obejmującego powiaty: elbląski, braniewski, iławski, ostródzki, nowomiejski i działowski. Strefa najmocniejszego oddziaływania Elbląga tworzy jeden z dwóch, obok „olsztyńskiego”, najsilniejszych pod względem potencjału rozwojowego obszarów województwa<sup>12</sup>.

Jako stolica subregionu oraz siedziba władz samorządowych powiatu grodzkiego i ziemskiego, Elbląg pełni funkcję ośrodka administracyjnego dla mieszkańców gmin ościennych (Mapa 1). W mieście znajdują się jednostki administracji publicznej, zarówno samorządowej, jak i państwowej. Spośród 43 najważniejszych instytucji publicznych z siedzibami w Olsztynie, ponad 2/3 posiadało swoje jednostki (oddziały, delegatury, filie) również w Elblągu.<sup>13</sup>

Mapa 1. Zasięg oddziaływań administracyjnych



Źródło: „Obszar funkcjonalny Elbląga. Ośrodka regionalnego. Delimitacja”, Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego.

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> Lewicka, Wiśniewska 2011.

<sup>12</sup> Dziemianowicz, Szlachta 2012.

<sup>13</sup> Obszar funkcjonalny Elbląga. Ośrodka regionalnego. Delimitacja, 2013.



Ponadto Elbląg stanowi centrum świadczenia usług publicznych – zdrowotnych, edukacyjnych (na poziomie ponadgimnazjalnym i wyższym) oraz kulturalnych. Ze świadczeń medycznych elbląskich szpitali korzystają nie tylko mieszkańcy miasta (Mapa 2). Brak jest jednak aktualnych badań pozwalających na dokładne określenie zasięgu i kierunków oddziaływania wszystkich czterech placówek. Badania przeprowadzone w 2007 roku<sup>14</sup> wykazały, że w trzech szpitalach publicznych pacjenci spoza Elbląga stanowili ok. 57% wszystkich hospitalizowanych. Wśród wszystkich pacjentów ok. 22% stanowiły osoby spoza województwa warmińsko-mazurskiego.

Oferta kulturalna jest relatywnie szeroka. Mieszczą się tu m.in.: Teatr Dramatyczny im. A. Sewruka, Centrum Spotkań Europejskich „Światowid” z kinem, Centrum Sztuki Galeria El, Biblioteka Elbląska im. Cypriana Norwida, Elbląska Orkiestra Kameralna i Muzeum Archeologiczno-Historyczne w Elblągu, Młodzieżowy Dom Kultury, Multikino. Przedsięwzięcia kulturalne realizują także ośrodki kultury, kluby i liczne organizacje

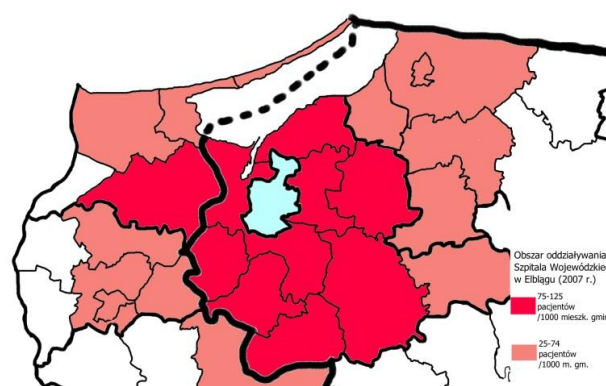
pozarządowe działające w Elblągu. Kalendarz imprez zawiera kilka cyklicznych wydarzeń kulturalnych jak np. Dni Elbląga, Święto Chleba, Ogólnopolski Festiwal Sztuki Słowa „... Czy to jest kochanie?“, Festiwal Elbląg Rocks Europa, Elbląskie Noce Teatru i Poezji, Elbląska Wiosna Teatralna, Jazzbląg Festiwal, które mają oddziaływanie ponadregionalne.

### **Elbląg oferuje korzystne warunki rozwoju kapitału ludzkiego w zakresie edukacji ponadgimnazjalnej i kształcenia wyższego**

System edukacji na poziomie ponadgimnazjalnym i wyższym tworzy rozbudowana sieć placówek. Po skończeniu gimnazjum uczniowie mogą kontynuować edukację w jednej z kilkunastu szkół – ogólnokształcących lub zawodowych. W Elblągu funkcjonuje 6 publicznych liceów ogólnokształcących, w tym 5 prowadzonych przez miasto i 1 prowadzone przez Zakon Pijarów oraz 10 niepublicznych liceów ogólnokształcących, a także 1 niepubliczne liceum profilowane. W zakresie kształcenia zawodowego oferta obejmuje zasadnicze szkoły zawodowe, technika, technika uzupełniające oraz szkoły policealne, zapewniając wykształcenie w 49 zawodach (część z tych szkół znakomicie wpisuje się w „inteligentne specjalizacje miasta” – por. Tabela 2).

Jakość kształcenia na poziomie ponadgimnazjalnym, mierzona za pomocą wskaźników zdawalności i wyników egzaminu maturalnego, jest raczej adekwatna do wyników wojewódzkich i krajowych. W 2013 roku w Elblągu egzamin maturalny zdało 87% przystępujących do niego osób (średnia wojewódzka 87%, krajowa 88%). W zakresie przedmiotów ścisłych (wyniki z matematyki) elbląscy maturzyści plasują się powyżej średniej krajowej, ale nieco za średnimi wynikami dla województwa. Wyniki egzaminów

**Mapa 2. Zasięg oddziaływania elbląskiej służby zdrowia na przykładzie Zespołonego Szpitala Wojewódzkiego w Elblągu**



Źródło: opracowanie własne na podstawie „Obszar funkcjonalny Elbląga. Ośrodka regionalnego. Delimitacja”, Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego.

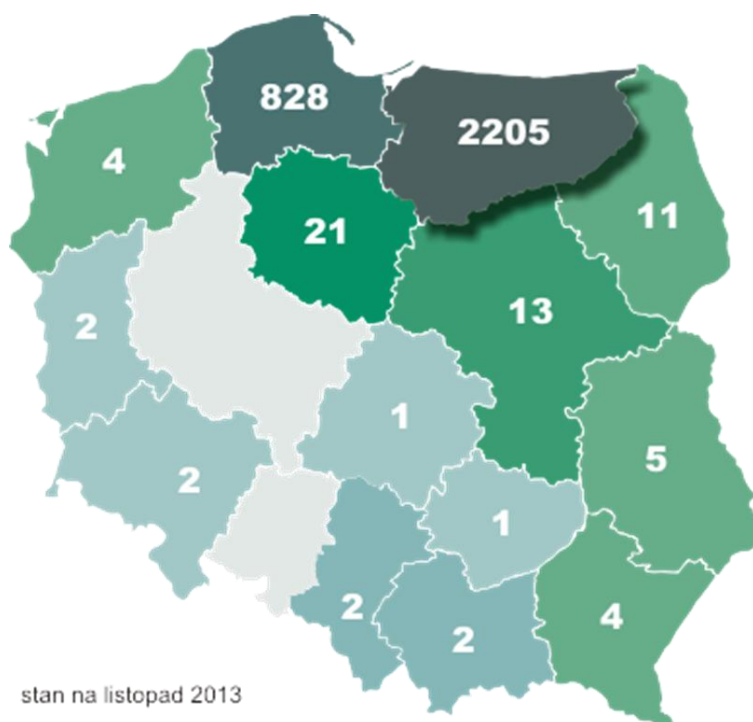
<sup>14</sup> Ibidem.



maturalnych z języków angielskiego i niemieckiego na obu poziomach pokazują, że w Elblągu znajomość języka angielskiego jest lepsza niż przeciętnie w Polsce, natomiast jeżeli chodzi o język niemiecki to jego znajomość mieści się w średniej krajowej.

Ponadto w mieście funkcjonuje 5 wyższych uczelni (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego w Warszawie, Wydział Zamiejscowy w Elblągu, Nauczycielskie Kolegium Języków Obcych i Wyższe Seminarium Duchowne Diecezji Elbląskiej). Z oferty kształcenia obejmującej 17 kierunków korzysta obecnie ponad 6,5 tys. studentów. Rozwój szkolnictwa wyższego jest ograniczany bliskością Trójmiasta i Olsztyna oraz w mniejszym stopniu również Torunia, posiadających zdecydowanie szerszą i bardziej różnorodną ofertę studiów. Przyjętą strategią działania elbląskich szkół jest rozwój specjalizacji kierunkowych oraz nacisk na dostosowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy. Dowodem skuteczności tego podejścia jest wzrost znaczenia Elbląga jako ośrodka akademickiego w regionie – w ciągu ostatniej dekady udział studentów elbląskich uczelni w stosunku do wszystkich studiujących w województwie warmińsko-mazurskim wzrósł o 13% (z poziomu 3% w 1999 r.)<sup>15</sup>. Oddziaływanie terytorialne elbląskich szkół ukazuje, na przykładzie Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, poniższa mapa:

**Mapa 3. Studenci PWSZ wg województw (rok akademicki 2013/2014)**



<sup>15</sup> Ibidem.



## Gospodarka

### Elbląg posiada potencjał rozwoju w oparciu o inteligentne specjalizacje regionu...

W strukturze gospodarczej Elbląga wyróżniają się branże: meblarska, spożywcza, turystyczna wpisujące się w regionalne inteligentne specjalizacje (ekonomię wody, drewno i meblarstwo, żywność wysokiej jakości). Wsparcie rozwoju tych sektorów zapewnia otoczenie instytucjonalne (np. klastry) oraz naukowe i edukacyjne (jednostki badawcze, placówki edukacyjne kształcące zasoby siły roboczej i specjalistów w powiązanych kierunkach) (Tabela 1).

Warunki naturalne tworzą dobrą bazę dla rozwoju specjalizacji w zakresie ekonomii wody – bliskość Zalewu Wiślanego i Zatoki Gdańskiej, a także położenie nad rzeką Elbląg czyni miasto dostępnym dla turystyki wodnej. W pobliżu zlokalizowany jest także unikatowy Kanał Elbląski. Na terenie Elbląga znajdują się mariny, przystanie motorowodne i kajakowe.

Tabela 1. Potencjał Elbląga w zakresie inteligentnych specjalizacji (przykłady)

Klastry w Elblągu	Przykładowe firmy w Elblągu	Nauka i edukacja w Elblągu
Ekonomia wody		
<p><b>Elbląski Klaster Metalowy Nowoczesnych Technologii</b> – zrzesza 16 firm, w tym rozwijających produkcję maszyn do cięcia strumieniem wodnym.</p> <p><b>Elbląski Klaster Turystyczny</b> – stowarzysza 41 podmiotów działających w szeroko rozumianej branży turystycznej; współpracuje z Katedrą Polityki Gospodarczej i Regionalnej przy Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie i Elbląskim Parkiem Technologicznym w zakresie transferu wiedzy i rozwiązań innowacyjnych w branży turystycznej.</p> <p><b>Stowarzyszenie Łączy Nas Kanał Elbląski LGD w Elblągu</b> – zasięgiem oddziaływania obejmuje 12 gmin z trzech powiatów: elbląskiego, iławskiego i ostródzkiego.</p>	<p><b>Omax Polska Sp. z o.o.</b> – należy do amerykańskiego koncernu OMAX Corp., światowego lidera w dziedzinie technologii hydrostrumieniowych, członek Elbląskiego Klastra Metalowo-Maszynowego.</p> <p><b>Alstom Power spółka z o.o.</b> – zakład metalurgiczny, produkujący odlewy dla energetyki, przemysłu stoczniowego i innych gałęzi przemysłu ciężkiego, wytwórca turbin parowych i gazowych, zatrudnia ok. 2200 osób.</p> <p><b>Jet System</b> – firma działająca na terenie Polski oraz Litwy, Łotwy, Estonii i Rosji. Świadczy zintegrowane usługi w sektorze technologii hydrostrumieniowych.</p> <p><b>Zarząd Portu Morskiego Sp. z o.o.</b> – Port Elbląg jest portem regionalnym obsługującym zalewową i bałtycką żeglugę przybrzeżną towarową i pasażersko - turystyczną. Jest największym polskim portem Zalewu Wiślanego</p>	<p><b>Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu, Instytut Politechniczny</b> – kształcenie na kierunku ochrona środowiska ze specjalnością inżynieria ekologiczna.</p> <p><b>Instytut Technologiczno-Przyrodniczy, Żuławski Ośrodek Badawczy w Elblągu</b> – prowadzi badania naukowe i prace wdrożeniowe m.in. w zakresie inżynierii wodno-melioracyjnej, zanieczyszczeń i ochrony jakości wód oraz gospodarowania na obszarach polderowych.</p> <p><b>Zespół Szkół Inżynierii Środowiska i Usług im. Mikołaja Kopernika w Elblągu</b> – kształcenie w zakresie obsługi urządzeń i systemów energetyki odnawialnej, montażu sieci instalacji i urządzeń sanitarnych.</p> <p><b>Zespół Szkół Mechanicznych w Elblągu</b> – kształcenie na kierunku mechatronika; współpraca z Elbląskim Parkiem Technologicznym oraz firmami produkującymi technologie cięcia strumieniem wodnym.</p> <p><b>Elbląski Park Technologiczny</b> – funkcjonowanie Laboratorium Zaawansowanych Analiz Środowiskowych</p> <p><b>Zespół Szkół Turystyczno-Hotelarskich w Elblągu</b> – kształci w kierunku technik obsługi portów i terminali</p>
Drewno i meblarstwo		
<p><b>Klaster Mebel Elbląg</b> – skupia 15 firm z szeroko rozumianej branży meblarskiej (producentów mebli, osprzętu, półfabrykatów, akcesoriów) i 5 instytucji otoczenia biznesu (banki, transport, marketing i reklama).</p>	<p><b>Fabryka Mebli Stolpłyt Sp. z o.o.</b> i <b>„Wójcik” Fabryka Mebli Sp. z o.o.</b> – zatrudniają ok. 700 osób, produkują na rynek krajowy i zagraniczny, głównie do Niemiec, Austrii, Wielkiej Brytanii, Czech, Chorwacji, Słowacji i na Ukrainę;</p>	<p><b>Zespół Szkół Inżynierii Środowiska i Usług im. Mikołaja Kopernika w Elblągu</b> – kształcenie w zakresie technologii drewna.</p> <p><b>Elbląski Park Technologiczny</b> – funkcjonowanie Centrum Technologii Drewna</p>



Klaster współpracuje z **Instytutem Technologii Drewna w Poznaniu** i **Instytutem Wzornictwa Przemysłowego z Warszawy**, a także dzierżawi Centrum Technologii Drewna i Mebli w Elbląskim Parku Technologicznym (działa od 2011 r.).

działają na terenie Warmińsko-Mazurskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej.

**Fabryka Mebli KRISMAR s.j.** – istnieje od 1994 roku. Prowadzi eksport do krajów Europy, Ameryki, Afryki oraz do Australii). Prowadzi program edukacyjno-projektowy wspólnie z Uniwersytetem Artystycznym w Poznaniu.

**Halex** – firma meblowa, założona w 1987. zatrudnia 50 osób. Specjalizuje się w produkcji stołów, krzeseł, stolików okolicznościowych i ław. Posiada nowoczesny park maszynowy. Współpraca z firmami handlowymi z Izraela, Słowacji, Rosji, Ukrainy, Litwy, Wielkiej Brytanii.

i Mebli

Żywność wysokiej jakości

**Brak**

**Polish Snail Holding Damian Gajewski i Wspólnicy Sp. jawna** – zajmuje się hodowlą, przetwórstwem i sprzedażą ślimaków; prowadzi badania i szkolenia w zakresie hodowli; współpracuje z hodowcami z kraju i zagranicy (głównie Litwy, Łotwy, Bułgarii, Czech i Ukrainy).

**AgroPower sp. z o.o.** – usługi internetowe oraz tworzenie specjalistycznego oprogramowania dla sektora rolno-spożywczego. Programy: AgroAsystent, ZOOTECHNIK Bydło, AgroPomiarGPS.

**Grupa Żywiec S.A., Browar w Elblągu** – jedno z większych przedsiębiorstw w mieście. Wchodzi w skład Grupy Żywiec S.A., która należy do koncernu Heineken. Główna marka browaru to piwo Specjal. W 2008 roku zakład wyprodukował rekordowe w swojej historii 2 662 000 hektolitrów piwa, z czego 1 767 000 hektolitrów przypadło na Specjal. Browar produkuje też piwo EB, tradycyjnie kojarzone z Elblągiem. Ta marka ma charakter wyłącznie piwa eksportowego. Dystrybuowana jest do: Niemiec, Kanady, Stanów Zjednoczonych Ameryki, Wielkiej Brytanii i Rosji.

**Elbląski Park Technologiczny** – funkcjonowanie Laboratorium Zaawansowanych Analiz Środowiskowych

Źródło: opracowanie własne.





...ale silne są również branże: informatyczna, budownictwo i przemysł metalowo-maszynowy, a turystyka ma duży potencjał rozwoju

Ważny udział w gospodarce Elbląga mają również branże niezwiązane z wyznaczonymi dla województwa warmińsko-mazurskiego inteligentnymi specjalizacjami. Są to branże: technologiczno-informacyjna, metalowo-maszynowa, turystyczna (nie tylko wodna, ale również krajoznawcza) oraz budownictwo (Tabela 2). Rozwój tych branż wspiera zaplecze instytucjonalne – klastry oraz instytucje edukacyjne i badawcze.

**Tabela 2. Potencjał Elbląga a inne silne branże (przykłady)**

Klastry w Elblągu	Przykładowe firmy w Elblągu	Nauka i edukacja w Elblągu
<b>Budownictwo</b>		
<b>Brak</b>	<p><b>Przedsiębiorstwa Budowlano – Montażowego „Elzambud” Sp. z o.o.</b> Firma prężnie się rozwija, zatrudniając ok. 100 pracowników. Specjalizuje się w budownictwie ogólnym, przemysłowym mieszkaniowym, wielkokubaturowych konstrukcjach żelbetowych, wielkowymiarowych drewnianych konstrukcjach ciesielskich, produkcji drewnianych placów zabaw.</p> <p><b>Zakład Usług Budowlanych Mytych</b> – firma działa na rynku elbląskim od 1990 r., specjalizuje się w budowie i sprzedaży mieszkań w systemie deweloperskim. Otrzymała trzykrotnie nagrody w organizowanym przez Polski Związek Inżynierów i Techników Budownictwa najbardziej prestiżowym w dziedzinie budownictwa konkursie w Polsce – „Budowa Roku”.</p> <p><b>Przemysłówka 03</b> – firma działa na rynku od roku 1991. Dysponuje doświadczoną kadrą inżyniersko-techniczną oraz prawie 100 pracownikami, doskonale wykwalifikowanymi i przygotowanymi do realizacji wszelkich zadań budownictwa mieszkaniowego, budynków użyteczności publicznej oraz obiektów inżynierskich. Działa jako Generalny Wykonawca, obecnie realizuje też własne (deweloperskie) inwestycje mieszkaniowe.</p>	<p><b>Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu</b>, Instytut Politechniczny – kształcenie na kierunku budownictwo</p> <p><b>Zespół Szkół Technicznych w Elblągu</b> – edukacja w zakresie budownictwa z elementami bezpieczeństwa przeciwpożarowego w projektowaniu architektonicznym.</p>
<b>Przemysł metalowo-maszynowy</b>		
<p><b>Elbląski Klaster Metalowy Nowoczesnych Technologii</b> – zrzesza 16 firm z branży metalowej i branż wspierających. Działania klastra zmierzają do wspierania rozwoju i promocji podmiotów gospodarczych z branży metalowej i maszynowej, a także promocji przemysłu metalowego i maszynowego, jako istotnego dla gospodarki regionu.</p>	<p><b>Siemens Sp. z o.o.</b> Elbląska spółka Siemens Industrial Turbomachinery Sp. z o.o. (SIT) została z dniem 1 października 2008 r. zintegrowana z Siemens Sp. z o.o. Kontynuując tradycje i doświadczenia SITu elbląskie biuro regionalne specjalizuje się w urządzeniach i rozwiązaniach z zakresu energetyki, oferując m.in. kompresory, przemysłowe turbiny gazowe, agregaty sprężające ze sprężarkami, stacje kompresorowe wraz z układami technologicznymi, kompletne tłocznie</p>	<p><b>Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu</b>, Instytut Politechniczny – kształcenie w zakresie mechaniki i budowa maszyn – specjalność technologia i eksploatacja maszyn.</p> <p><b>Zespół Szkół Mechanicznych w Elblągu</b> – kształcenie na kierunku mechatronika.</p> <p><b>Elbląski Park Technologiczny</b> – funkcjonowanie Centrum Metaloznawstwa</p>



gazu oraz systemy sterowania.

**Metal – Expert sp. z o.o. –**

specjalizacją przedsiębiorstwa jest produkcja i świadczenie usług w zakresie kompleksowych dostaw komponentów turbin energetycznych oraz zaawansowanej obróbki metalu. Firma dysponuje stale rozwijającym się parkiem maszynowym, który umożliwia zwiększanie zakresu produkcji i oferowanych usług. Celem firmy jest nieustanne doskonalenie się w dziedzinie najnowszych technologii i rozwiązań z zakresu obróbki metali.

**ODLEWNIA ELZAMECH Sp. z o.o.–**

odlewnia metali. Tradycje odlewnicze firmy sięgają 1946 roku. Eksport Spółki stanowi ponad 80% produkcji i odbywa się do krajów Unii Europejskiej i Ameryki. 70% eksportu stanowi produkcja odlewów z żeliwa sferoidalnego. Spółka systematycznie zwiększa produkcję dla przemysłu elektrowni wiatrowych oraz przemysłu turbinowego. Produkty Odlewni spełniają wymagania światowego towarzystwa kwalifikacyjnego – Lloyd's Register

**Alstom Power Sp. z o.o. –** zakład metalurgiczny, produkujący odlewy dla energetyki, przemysłu stoczniowego i innych gałęzi przemysłu ciężkiego, wytwórca turbin parowych i gazowych, zatrudnia ok. 2200 osób.

**ATUT** jest firmą z ponad 21-letnim doświadczeniem. Wspecjalizował się w zakresie wykonawstwa spawanych konstrukcji ze wszystkich gatunków stali spawanych. Wykonuje również ekspertyzy techniczne w zakresie spawalnictwa w laboratorium badań nieniszczących. Wyprodukowane przez firmę ATUT elementy dostarczone zostały do ponad 22 krajów świata.

**„P.W.P.T. POSTEOR”** działa od 1974 roku, zajmuje się głównie produkcją części, serwisowaniem i modernizacją urządzeń energetycznych, a w szczególności układów przepływowych turbin parowych, układów regulacji automatycznej, instalacji urządzeń pomocniczych oraz armatury dla energetyki zawodowej, przemysłowej oraz ciepłownictwa. Wykonuje również usługi obróbki-skrawaniem.

**Zakład Usług Technicznych ELSTAR Sp. z o.o.,** działa od 1983 roku.

Specjalizuje się w budowie i modernizacji urządzeń dla przemysłu, montażach instalacji technologicznych, remontach oraz usługach serwisowych.



### Technologie informatyczne

#### ICT Amber Klaster

**Teleinformatyczny** – klaster zrzeszający 20 firm z branży informatyki i telekomunikacji, a także poligrafii i reklamy. Ukierunkowany jest na zwiększanie zastosowania nowoczesnych rozwiązań ICT przez członków klastra, a także na tworzenie i rozwój własnego oprogramowania. Obszary rozwoju klastra to rozwój usług programistycznych (pisanie oprogramowania na zamówienie, oferowanie i udoskonalanie własnych produktów), poszukiwanie nowych specjalności technologicznych, rozwój kompleksowej i segmentowej obsługi informatycznej dla przemysłu, rolnictwa i administracji oraz rozwój wspieranych informatycznie usług poligraficznych i reklamowych.

#### Okręgowe Przedsiębiorstwo Geodezyjno-Kartograficzne

**OPEGIEKA Sp. z o.o.** – wiodąca firma geoinformatyczna w Polsce z ponad 60-letnim doświadczeniem w swojej branży. Pierwsza firma w Elblągu z oficjalnym statusem Centrum Badawczo-Rozwojowego (sierpień 2013r.). Obszar działalności firmy to: IT – portale mapowe; systemy wspomagające zarządzanie typu GIS dla administracji i biznesu; platforma edukacyjna; bazy danych, - Platforma Lotnicza, Badania i Rozwój (B+R), Fotogrametria i Kartografia, Geomatyka, Geodezja i Nieruchomości.

**InfoPower sp. z o.o.** – obszar działalności firmy obejmuje usługi teleinformatyczne (łącza, sieci LAN, WAN, Data Center, Telefonía IP, outsourcing zasobów IT) oraz obsługę księgowo-podatkową i kadr i płac.

**MBS Systems**– usługi informatyczne w zakresie projektowania oprogramowania dedykowanego i stron internetowych, outsourcing IT, opieka techniczna, serwis i sprzedaż sprzętu komputerowego. Obecnie dzierżawi powierzchnię w **Centrum Transferu Technologii Informatycznych Elbląskiego Parku Technologicznego.**

**Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu** – Instytut Informatyki Stosowanej, kształcenie na kierunku informatyka.

**Zespół Szkół Techniczno – Informatycznych w Elblągu** – kształcenie na kierunku technik informatyk.

**Elbląski Park Technologiczny** – funkcjonowanie Centrum Transferu Technologii Informatycznych

**Centrum Akademickie OPEGIEKA** – centrum naukowo-badawcze, w którym znajdują się trzy laboratoria, z ponad 50 stacjami roboczymi, tj. Fotogrametria, IT, GIS, stanowią one bazę do opracowywania nowych i innowacyjnych technologii przez pracowników OPEGIEKA przy współpracy z uczelniami wyższymi.

### Turystyka

#### Elbląski Klaster Turystyczny

Skupia 41 przedsiębiorców z branży turystycznej i okołoturystycznej z Elbląga i powiatu elbląskiego. Klaster ma na celu upowszechnianie wizerunku miasta i regionu jako obszaru atrakcyjnego turystycznie, tworzenie sieci współpracy w obszarze turystyki umożliwiającej efektywne połączenie i wykorzystanie członków klastra, rozwój lokalnych i regionalnych produktów turystycznych.

#### Przedsiębiorstwo Turystyczne

**GÓRA CHROBREGO** – firma administrująca i obsługująca ośrodek rekreacyjny i stację narciarską na elbląskiej Górze Chrobrego.

**Wiwaldi Junior Sp. z o.o.** – firma, właściciel hotelu Elbląg, jedyne na terenie miasta hotelu czterogwiazdkowego.

**Zespół Szkół Turystyczno-Hotelarskich w Elblągu** – kształci w kierunkach: technik hotelarstwa, technik obsługi turystycznej, technik obsługi portów i terminali oraz fototechnik.

**Zespół Szkół Gospodarczych w Elblągu** – kształci w kierunkach: technik obsługi turystycznej, technik hotelarstwa, technik żywienia i organizacji usług gastronomicznych oraz kucharz.

*Źródło: opracowanie własne.*

Potencjał turystyczny jest jedną z silniejszych stron miasta<sup>16</sup>. Jednak wykorzystany jest tylko w niewielkim stopniu. Udział podmiotów gospodarczych działających w branży turystycznej i hotelarskiej w Elblągu, gminach powiatów elbląskiego i braniewskiego jest niższy w porównaniu z gminami wschodniej części województwa pomorskiego, szczególnie z Krynica Morską, Stegna, Sztutowem, ale także Malborkiem. Problemem Elbląga w dziedzinie turystyki jest brak wypracowanego produktu turystycznego, rozumianego jako pakiet dóbr i usług, które są szczególnym obiektem zainteresowania turysty i pozwalają mu na realizację celu wyjazdu turystycznego, którym coraz częściej nie jest „zobaczenie” miejsca, ale „przeżycia” związane z nim. Na terenie Elbląga działa kilka organizacji

<sup>16</sup> Skrócony raport z badania i analizy wizerunku Elbląga, 2011



zajmujących się rozwojem turystyki, jednak ich wysiłki są nieefektywne i nieskoordynowane. Brakuje porozumienia między nimi oraz między tymi podmiotami a samorządem lokalnym. Problem stanowi też niekorzystny zewnętrzny wizerunek Elbląga, który albo nie jest rozpoznawalny w ogóle, albo kojarzony jest raczej jako ośrodek położony w peryferyjnym regionie, nie wartym uwagi.

### **W mieście funkcjonuje system wspierania rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności**

Najważniejszymi elementami systemu wspierania rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności w Elblągu są: specjalna strefa ekonomiczna oraz jeden z trzech parków technologicznych utworzonych w województwie warmińsko-mazurskim. Podstrefa Warmińsko-Mazurskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej (W-MSSE) oferuje inwestorom możliwość prowadzenia działalności na preferencyjnych warunkach. Do zagospodarowania pozostało jeszcze ok. 40 ha, w ramach kompleksu gruntów zlokalizowanego na Modrzewinie Południowej leżących w najbliższym sąsiedztwie Elbląskiego Parku Technologicznego (EPT), co podnosi ich atrakcyjność. Obecnie w tej części W-MSSE, działają trzy firmy: Przedsiębiorstwo Wdrażania Postępu Technicznego POSTEOR Sp. z o.o, Metal Expert Sp. z o.o. S.K.A. i Avante Technika Okienna S.A. W 2014 roku fabryki na tym terenie planują otworzyć firmy Acoustics Sp. z o.o. oraz Z.W.P.H.U. DAN-STAL<sup>17</sup>.

Celem Elbląskiego Parku Technologicznego jest stworzenie sprzyjających warunków do podejmowania działalności gospodarczej, inwestycyjnej i badawczej, przede wszystkim w czterech sektorach: informatyce, ochronie środowiska, w tym środowiska pracy, meblarstwie oraz metaloznawstwie i metalurgii. Siedzibę Parku stanowi Centrum Biznesu, Rozwoju i Innowacji (CBRI), gdzie na koniec października 2013 roku zlokalizowanych było 19 podmiotów gospodarczych (90% wykorzystania budynku). W budynku mieszczą się wydzierżawione i funkcjonujące laboratoria: Centrum Metaloznawstwa, Laboratorium Badań Środowiska Pracy i Emisji, Laboratorium Technologii Drewna i Mebli i Centrum Transferu Technologii Informatycznych oraz Laboratorium Zaawansowanych Analiz Środowiskowych. Na terenie EPT działają obecnie firmy z różnych branż, m.in. firmy specjalizujące się w sektorze morskiego przemysłu wydobywczego, firmy związane z innowacjami technologicznymi, np. cięciem strumieniem wodnym, podmioty działające na szeroko rozumianym rynku technologii informatycznych, obsługujące sektor chemii przemysłowej oraz takie, które specjalizują się w projektowaniu wzornictwa przemysłowego i projektowania wnętrz.

### **Elbląscy przedsiębiorcy chętnie łączą się w klastry**

Proces łączenia się przedsiębiorców w klastry jest w Elblągu dość zaawansowany. Na terenie miasta działa 8 klastrów:

- ❖ Klaster Mebel-Elbląg,
- ❖ Klaster Teleinformatyczny ICT Amber,
- ❖ Elbląski Klaster Turystyczny,

<sup>17</sup> <http://www.wmsse.com.pl/index.php/pl/zaufali-nam/wykaz-przedsiębiorstw>, dostęp: 12.12.2013 r.

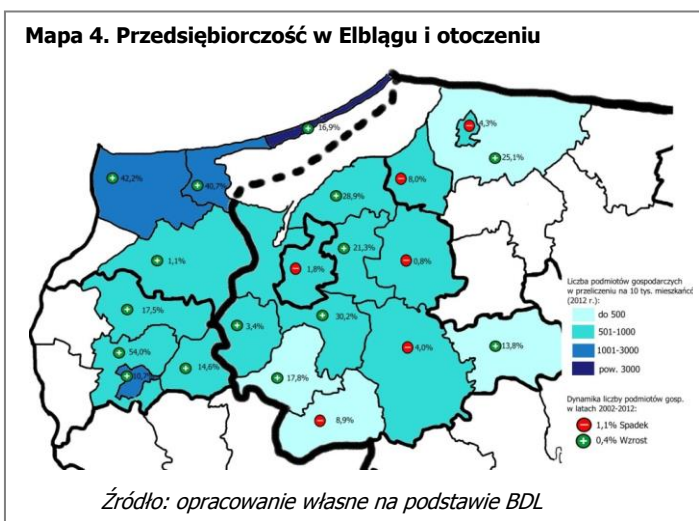


- ❖ Elbląski Klaster Metalowy Nowoczesnych Technologii,
- ❖ Klaster Biznesu Kultury Bizart,
- ❖ Klaster Medyczny Med+,
- ❖ Klaster Korona Group,
- ❖ Stowarzyszenie "Polskie Telewizje Lokalne i Regionalne".

Trwają prace nad tworzeniem kolejnych. Jednak mimo popularności tej formy współpracy, elbląskie klastry borykają się z różnymi problemami. Większość z kłopotów, zdaniem członków, ma charakter organizacyjno-finansowy. Brakuje środków na prowadzenie samodzielnych biur, co utrudnia codzienne funkcjonowanie klastrów. Klastry na obecnym etapie rozwoju, opierają się jedynie na dobrej woli i wolontarystycznej pracy swoich członków. W sytuacji kryzysu gospodarczego i jednoczesnego braku doraźnych korzyści z bycia w klastrze, poszczególni członkowie wolą się skupić na działalności w ramach swoich własnych przedsiębiorstw.

### **W porównaniu z gminami województwa pomorskiego, poziom przedsiębiorczości jest niższy, ale jesteśmy liderem w otoczeniu**

Na terenie miasta w 2012 r. funkcjonowało ponad 12 tys. podmiotów gospodarczych. Jednak w ciągu ostatniej dekady w mieście liczba podmiotów gospodarczych spadła o 1,8%. W przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców daje to 991 firm. Na tle gmin znajdujących się w najbliższym otoczeniu miasta oraz w stosunku do średniej dla regionu jest to wynik lepszy (640 podmiotów na 10 tys. mieszkańców), słabszy jednak niż średnia dla gmin z obszaru województwa pomorskiego (1207 podmiotów) (Mapa ). Podobną pozycję Elbląg osiąga pod względem wskaźnika przedsiębiorczości, którym jest liczba osób fizycznych przypadająca na 100 mieszkańców w wieku produkcyjnym. W 2012 r. wyniósł on dla Elbląga 10,4 – ponad czterokrotnie mniej niż dla Krynicy Morskiej, chociaż znów jest to najlepszy współczynnik z otoczenia na terenie województwa warmińsko-mazurskiego.



W strukturze gospodarki dominuje sektor MSP (mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw). Do największych elbląskich przedsiębiorców należą takie firmy jak: „Corinna” Sp. z o.o., Energa Kogeneracja Sp. z o.o., Fabryka Mebli „Stolpyt” Sp. z o.o., Hanyang - Zas Sp. z o.o., „Partner Serwis” Sp. z o.o., „Wolność” Sp. z o.o., „Wójcik” Fabryka Mebli Sp. z o.o. Oprócz tego w Elblągu obecne są międzynarodowe koncerny: Alstom (oddział spółki Alstom Power Sp. z o.o.), ABB (oddział spółki ABB Sp. z o.o.), Siemens AG (biuro regionalne spółki Siemens Sp. z o.o.) i FLSmidthMaag Gear (siedziba spółki FLSmidthMaag Gear Sp. z o.o.), Heineken N.V. (Browar w Elblągu będący częścią Grupy Żywiec S.A).

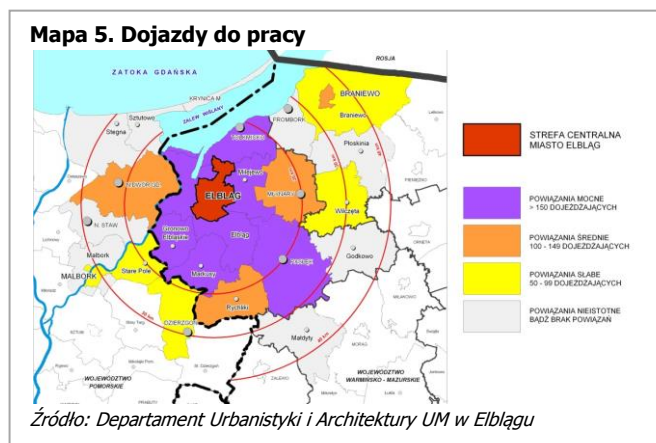


## Bezrobocie w Elblągu jest wysokie, ale rynek pracy jest atrakcyjny dla okolicznych mieszkańców

Wysoki i rosnący poziom bezrobocia w Elblągu (stopa bezrobocia w 2012 r. wynosiła 17% – jeden z najgorszych wyników w Polsce wśród miast na prawach powiatu i najgorszy wynik wśród miast w przedziale wielkości 100-200 tys. mieszkańców) oraz struktura bezrobotnych negatywnie wpływają na potencjał gospodarczy miasta. Blisko 55% osób pozostaje bez pracy dłużej niż rok. Dużą grupę stanowią bezrobotni o niskich kwalifikacjach – ponad połowę ogółu bezrobotnych stanowią

osoby nieposiadające wykształcenia średniego, 1/3 nie posiada żadnych kwalifikacji zawodowych, prawie 1/5 nigdy wcześniej nie pracowała (nie posiada zatem żadnego doświadczenia zawodowego). Osoby takie nie stanowią atrakcyjnej siły roboczej dla firm i inwestorów.

Elbląg, mimo tych problemów, jest ważnym ośrodkiem oferującym pracę dla okolicznych mieszkańców. Największą grupę dojeżdżających do pracy stanowią mieszkańcy gmin najbliższych położonych tj. Tolkmicka, Milejewa, gminy Elbląg, Markus, Gronowa Elbląskiego i Pasłęka (Mapa ).



## Przestrzeń

### Przestrzeń publiczna niewykorzystana jako czynnik budowy kapitału społecznego.

Elbląg jest miastem bez ściśle określonego centrum, które stanowiłoby o tożsamości miasta. Bardzo mało jest również w Elblągu miejsc, gdzie ludzie mogliby wygodnie przebywać całymi godzinami.

Potrąfimy wskazać kilka węzłów przestrzeni publicznych – poczynając od rejonu dworców, poprzez: zespół usługowo-handlowy przy ul. Grunwaldzkiej, pasaż przy ul. Hetmańskiej, ulicę 1 Maja, Plac Słowiański, ulicę Stary Rynek, Bulwar Zygmunta Augusta, Plac Jagiellończyka i jego okolice, na C.H. Ogrody kończąc. Obszary te powinny sukcesywnie być poddawane działaniom podnoszącym ich jakość.

Odbudowywane w procesie retrowersji Stare Miasto wskazywane jest przez mieszkańców jako jedno z najbardziej lubianych miejsc w Elblągu i aspiruje do miana centrum miasta. Jednakże wobec zastanej struktury funkcjonalno-przestrzennej Elbląga nie wydaje się konieczna delimitacja obszarów centralnych, a raczej sukcesywne podnoszenie jakości przestrzeni wskazywanych i uznawanych przez mieszkańców za ważne i lubiane (w tym parków i innych terenów zielonych), tak, by zechcieli spędzać w nich czas. Należy zatem tworzyć warunki do tego by ludzie znaleźli miejsce, gdzie mogliby siedzieć leniwie, ale w sposób uprawniony, być na widoku i obserwować jak toczy się życie. Jest to sposób na budowanie świadomości potrzeby istnienia przestrzeni publicznej i platformy dialogu oraz zwiększenie

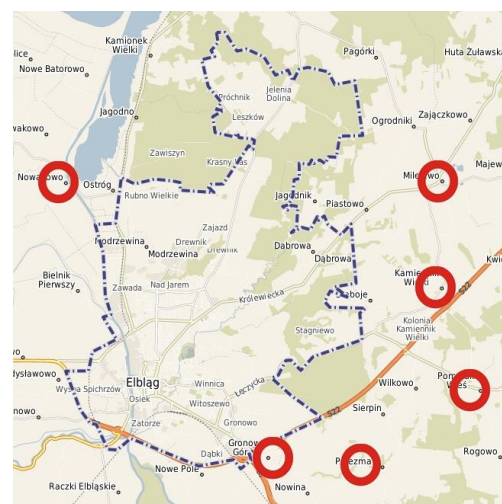


współodpowiedzialności mieszkańców za własne środowisko zamieszkania, inaczej mówiąc: sposób na budowanie kapitału społecznego.

### Miasto „rozlewa się”, zajmując tereny niezagospodarowane

Część mieszkańców przenosi się z Elbląga na podmiejskie tereny wiejskie położone przede wszystkim na wschód i południowy wschód od miasta (w szczególności do miejscowości Nowakowo, Milejewo, Kamiennik Wielki, Pomorska Wieś, Przewark, Gronowo Górne, Mapa ). Jest to naturalna faza rozwoju miasta, nazywana suburbanizacją, ale posiadająca negatywne oblicze. Niekontrolowane i nieplanowe „rozlewanie się” zabudowy mieszkaniowej na tereny dotychczas niezagospodarowane, występujące również wewnątrz miasta, powoduje szereg problemów. Dochodzi do peryferyzacji centrum miasta, które przestaje pełnić funkcje miastotwórcze i spajania miasta w jedną całość. Wprowadzanie zabudowy na tereny niezagospodarowane skutkuje również koniecznością zagwarantowania nowym

**Mapa 6. Suburbia poza granicami administracyjnymi Elbląga**



Źródło: Departament Urbanistyki i Architektury UM w Elblągu

mieszkańcom dostępu do infrastruktury i usług publicznych – zatem generuje wysokie koszty finansowe. Ponadto niszczone są cenne walory krajobrazowe tych terenów (większość z nich znajduje się na terenie Parku Krajobrazowego Wysoczyzny Elbląskiej), co w efekcie może powodować spadek atrakcyjności Elbląga dla mieszkańców, inwestorów i turystów.

### Degradacja Śródmieścia

Stare, przedwojenne dzielnice po roku 1945 były zaniedbywane, m.in. z powodu skoncentrowania się na nowych osiedlach mieszkaniowych, dla których budowano nową infrastrukturę techniczną kosztem modernizacji istniejącej. Również skomplikowana struktura własnościowa (lokatorzy komunalni w prywatnych kamienicach) nie była zachętą do inwestowania i kamienice śródmiejskie „przegrywały” z osiedlami spółdzielczymi. Standard mieszkań w kamienicach nie dorównywał mieszkaniom w nowych blokach i ludzie bardziej zamożni i zaradni opuszczali śródmieście. Trudności powodował również problem z przelokowaniem osób starszych zajmujących „swoje” duże mieszkania komunalne do mniejszych, odpowiadających ich potrzebom. Ww. czynniki wpłynęły na kryzys tkanki śródmiejskiej<sup>18</sup>.

Strefa śródmiejska Elbląga jest szczególnie predysponowana do prowadzenia rewitalizacji, z uwagi na koncentrację problemów społecznych i techniczno-materialnych. Śródmieście jest elementem tożsamości miasta, nośnikiem historycznej ciągłości. Przeciwdziałanie degradacji tych obszarów jest zadaniem warunkującym utrzymanie roli i pozycji miasta w konkurencyjnym otoczeniu.

Rewitalizacja to pojęcie odnoszące się do kompleksowych, podejmowanych w szczególności w dzielnicach starych i na obszarach wybranych, akcji wiążących działania remontowe, modernizacji

<sup>18</sup> Ziobrowski, Jarczewski [red] 2010.



zabudowy i przestrzeni publicznych, czy rewaloryzacji zabytków z działaniami zmierzającymi do ożywienia społeczno-gospodarczego. Rewitalizacja to połączenie działań technicznych i działań na rzecz rozwiązania problemów społecznych, jak bezrobocie, przestępczość, brak równowagi demograficznej<sup>19</sup>.

W definicji rewitalizacji chodzi o to, by budować ze społecznościami lokalnymi i wspólnie z nimi tworzyć pomysły na organizację przestrzeni<sup>20</sup>.

Nadużyciem jest stosowanie terminu „rewitalizacja” do wszystkich sytuacji typu „było brzydko - jest ładnie”, a programy rewitalizacji powinny stać się laboratorium ekonomii społecznej. Powinny być zorganizowane jako wyodrębnione przedsięwzięcia gospodarcze, których podstawowym celem nie jest zysk, ale stworzenie warunków rozwoju i poprawa warunków życia.

### **Bliskość Trójmiasta może potęgować największe problemy w mieście, ale i oferować korzyści**

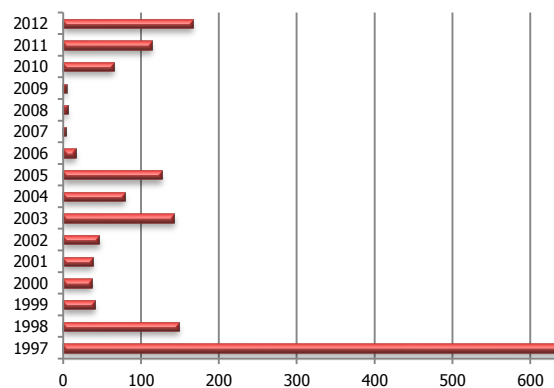
Potencjał gospodarczy Trójmiasta, jego bogata oferta naukowa i akademicka, ale też usługowa i turystyczna oraz wyższa jakość życia mieszkańców, mogą wzmacniać niektóre niekorzystne zjawiska w Elblągu. Bliskość trójmiejskiej aglomeracji może pogłębiać proces odpływu ludności (w szczególności młodej i wykształconej). Może również wpływać na obniżenie atrakcyjności Elbląga dla inwestorów oraz skutkować odpływem kapitału związanego z korzystaniem przez Elblążan z infrastruktury handlowo-usługowej.

Z drugiej strony warto także zauważyć szanse, jakie niesie ze sobą ta bliskość. Rosnąca jakość połączeń komunikacyjnych z Gdańskiem może pozwolić na odwrócenie niekorzystnych zjawisk występujących w mieście. Poprawa dostępności komunikacyjnej może powodować wzrost atrakcyjności Elbląga dla inwestorów z terenu województwa pomorskiego. Przy zapewnieniu odpowiednich warunków potencjał naukowo-akademicki Trójmiasta może przynieść korzyść w postaci ułatwionego dostępu do wysoko wykwalifikowanej kadry.

### **Lokalizacja portu morskiego stwarza możliwości rozwoju gospodarczego, ale nie są one w pełni wykorzystywane**

Na terenie gminy Miasto Elbląg oraz gminy Elbląg znajduje się port morski będący największym polskim portem Zalewu Wiślanego. Port wyposażony jest w odpowiednią infrastrukturę magazynowo-przeładunkową i transportową (bocznicę kolejową). Składa się z 5 basenów portowych i 5 przystani jachtowych oraz stoczni remontowej. Na terenie portu znajdują się ponadto dwa terminale: pasażersko-promowy

**Wykres 3. Obroty ładunkowe portu w Elblągu w latach 1997-2012 [tys. ton]**



Źródło: Zarząd Portu Morskiego w Elblągu Sp. z o.o

<sup>19</sup> Herbst 2008.

<sup>20</sup> ibidem





i towarowy. Mimo dużego potencjału możliwości portu nie są w pełni wykorzystywane – ruch towarowy pozostaje niski w porównaniu z latami dziewięćdziesiątymi XX wieku (Wykres ). W ostatnich kilku latach sytuacja poprawiła się. Natomiast ruch pasażerski utrzymuje się od kilku lat na mniej więcej podobnym, ale niskim poziomie.

Rozwój portu morskiego w Elblągu jest niestety uzależniony od stosunków międzypaństwowych z Federacją Rosyjską. Zwiększanie liczby przewozów pasażerskich ogranicza m.in. nieuwzględnienie morskich przejść granicznych w umowie o małym ruchu granicznym. Problemem są także inne niż portowe elementy infrastrukturalne, np. most w Nowakowie, który znacząco utrudnia sprawne wpływanie i wypływanie do i z portu. Ponadto na potencjał żeglugowy portu wpływa sezonowość ruchu na Zalewie Wiślanym, wynikająca z jego zamarzania.

### **Bliskość granicy państwowej i umowa o małym ruchu granicznym może sprzyjać rozwojowi miasta**

Elbląg położony jest w odległości ok. 50 km od granicy Polski z obwodem kaliningradzkim (Federacja Rosyjska). Miasto obejmuje swoim zasięgiem polsko-rosyjska umowa o małym ruchu granicznym (MRG). Zwiększa to szansę na to, aby Elbląg stał się celem podróży turystycznych (krajoznawczych i zakupowych) mieszkańców obwodu kaliningradzkiego. Jednak na tym polu musi się liczyć z silną konkurencją ze strony Trójmiasta, które najbardziej skorzystało na MRG.<sup>21</sup> Oferta turystyczna i handlowo-usługowa Elbląga jest mniej atrakcyjna. Zaległości tych nie sposób szybko nadrobić ze względu na ograniczoną chłonność nowoczesnej powierzchni handlowej w mieście.<sup>22</sup> Dlatego korzyści z bliskości granicy z obwodem kaliningradzkim należy szukać gdzie indziej: czy to próbując wykorzystać położenie Elbląga na głównym szlaku komunikacyjnym łączącym Europę Zachodnią z obwodem kaliningradzkim i krajami nadbałtyckimi, czy też starając się z Elbląga stworzyć ośrodek współpracy transgranicznej w oparciu o wymianę wiedzy, doświadczeń, kultury. Elbląg jako jedyne miasto w Polsce posiada swoje przedstawicielstwo w Kaliningradzie. Identyczną placówkę w Elblągu otworzył również Kaliningrad. W obu przedstawicielstwach przedsiębiorcy z Polski i Rosji mogą uzyskać niezbędne informacje na temat możliwości współpracy z zagranicznymi partnerami.

---

<sup>21</sup> Dudzińska, Dyner 2013.

<sup>22</sup> Ledwoń 2012.



## Analiza SWOT/TOWS

### Silne strony (S)

- ponadregionalne oddziaływanie miasta, w szczególności w zakresie gospodarki, ochrony zdrowia, kultury, szkolnictwa i ochrony środowiska;
- istnienie sektorów o wysokim potencjale dla „inteligentnej specjalizacji”: meblarski, ICT, metalowo-maszynowy, spożywczy, budownictwo, turystyka;
- funkcjonowanie klastrów: Klaster Mebel-Elbląg, Klaster Teleinformatyczny ICT Amber, Elbląski Klaster Turystyczny, Elbląski Klaster Metalowy Nowoczesnych Technologii, Klaster Biznesu Kultury Bizart, Klaster Medyczny Med+, Klaster Korona Group, Stowarzyszenie "Polskie Telewizje Lokalne i Regionalne”;
- obecność dużych i rozpoznawalnych firm zagranicznych i krajowych;
- działalność Warmińsko-Mazurskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, Elbląskiego Parku Technologicznego wraz z inkubatorem przedsiębiorczości;
- ukierunkowanie na rozwój komunikacji, w tym drogowej i żegluga;
- korzystne położenie komunikacyjne przy drogach ekspresowych na szlaku komunikacyjnym łączącym Europę Zachodnią z krajami nadbałtyckimi oraz z obwodem kaliningradzkim;
- korzystne położenie Elbląga: w bezpośrednim sąsiedztwie Trójmiasta i granicy z obwodem kaliningradzkim;
- istnienie portu morskiego o dużym potencjale rozwojowym, który spełnia również funkcje w zakresie wodnego transportu śródlądowego;
- wolne, atrakcyjne tereny inwestycyjne: Modrzewina Południowa, Wyspa Spichrzów, tereny wzdłuż obwodnicy Elbląga oraz rezerwy terenowe dla zabudowy usługowej i mieszkaniowej;
- korzystne warunki na stworzenie atrakcyjnego zespołu funkcjonalno-przestrzennego: Stare Miasto – rzeka Elbląg – Wyspa Spichrzów;
- odbudowa Starego Miasta;
- dobre warunki dla rozwoju przetwórstwa rolno-spożywczego, w tym żywności wysokiej jakości;
- dobrze rozwinięta infrastruktura teleinformatyczna;
- wysoki poziom ochrony środowiska oraz edukacji ekologicznej;
- organizacja cyklicznych targów poświęconych tematyce pracy i edukacji;
- potencjał elbląskich uczelni wyższych, w szczególności Państwowej Wyższej Szkoły

### Słabe strony (W)

- niski poziom przedsiębiorczości;
- brak spójnego systemu wsparcia przedsiębiorczości;
- niski poziom współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami oraz nauką, samorządami i instytucjami otoczenia biznesu;
- niekorzystna sytuacja na rynku pracy: wysoki poziom i niekorzystna struktura bezrobocia, niedostosowanie kwalifikacji bezrobotnych do potrzeb rynku i mała elastyczność rynku pracy;
- niski poziom dochodów i brak stabilności materialnej mieszkańców;
- odpływ ludności (w szczególności młodej i wykształconej) do innych ośrodków;
- postępujący proces suburbanizacyjny;
- trudna sytuacja w zakresie mieszkalnictwa komunalnego i socjalnego przejawiająca się brakiem wystarczającej liczby mieszkań;
- braki w zakresie niektórych form ochrony zdrowia (związanych z geriatrią, leczeniem chorób przewlekłych, pulmonologią, psychiatrią dziecięcą i medycyną sportową);
- brak rozbudowanej infrastruktury handlowo-usługowej;
- miasto „odwrócone” od rzeki;
- słabe skomunikowanie wschodniej i południowej części miasta;
- brak spójnej i kompleksowej polityki promocji;
- brak integracji działań w dziedzinie turystyki;
- brak produktu turystycznego;
- niedostatecznie rozwinięta infrastruktura sportowo-rekreacyjna i turystyczna;
- wadliwy system finansowania sportu kwalifikowanego oraz niedostateczne powiązanie sportu szkolnego i akademickiego ze sportem kwalifikowanym;
- słaba kondycja organizacji pozarządowych pod względem zasobów finansowych, ludzkich i materialnych;
- niska aktywność społeczna;
- duże zagrożenie powodziowe;
- słaba kondycja finansowa miasta;



Zawodowej i Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej;

- dobrze rozwinięte szkolnictwo ponadgimnazjalne, w tym zawodowe;
- zróżnicowana i dobrze rozwinięta infrastruktura publicznej ochrony zdrowia;
- silny potencjał turystyczny miasta i subregionu wynikający z walorów środowiska naturalnego (Zalew Wiślan, Kanał Elbląski) oraz walorów kulturowych i historycznych;
- duży potencjał kulturalny (instytucje kultury o znaczeniu regionalnym oraz wydarzenia kulturalne);
- istnienie lotniska aeroklubu o dużym potencjale sportowym;
- ukierunkowanie na rozwój sportu i infrastruktury sportowo-rekreacyjnej;
- położenie na trasie przebiegu międzynarodowych szlaków rowerowych;
- obecność dużej liczby organizacji pozarządowych o zróżnicowanych profilach działalności oraz rozwinięta infrastruktura wsparcia III sektora;
- innowacyjne metody zarządzania miastem (miejski budżet obywatelski, Elbląski System Informacji Przestrzennej);
- wysoka sprawność samorządu w pozyskiwaniu środków zewnętrznych;

#### Szanse (O)

- status ośrodka regionalnego w koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030;
- umieszczenie Elbląga w pięciu z dziewięciu Obszarów Strategicznej Interwencji nowej strategii rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego;
- środki UE w perspektywie finansowej 2014-2020, w szczególności w zakresie innowacyjności, kapitału ludzkiego oraz sieciowania;
- modernizacja Kanału Elbląskiego;
- reaktywacja kolei nadzalewowej;
- ułatwienia w ruchu transgranicznym między Polską a Rosją szansą na współpracę z obwodem kaliningradzkim;
- rozwój współpracy z partnerami zagranicznymi, w tym z obwodu kaliningradzkiego;
- poprawa dostępności Zalewu Wiślanego i Morza Bałtyckiego, przystosowanie Zalewu do potrzeb transportu śródlądowego (w tym usunięcie barier prawnych dla zapewnienia swobodnej międzynarodowej żeglugi);
- bliskość Trójmiasta;
- wzrost znaczenia produkcji energii ze źródeł odnawialnych;
- rosnące znaczenie organizacji pozarządowych w realizacji zadań publicznych;

#### Zagrożenia (T)

- niekorzystny zewnętrzny wizerunek Elbląga (jako ośrodka położonego w regionie peryferyjnym);
- brak wyraźnej tożsamości miasta i regionu go otaczającego;
- brak zainteresowania nowych inwestorów zewnętrznymi możliwościami realizacji inwestycji w Elblągu i okolicach;
- słaby lobbing polityczny na szczeblu centralnym;
- kryzys finansowo-gospodarczy w Unii Europejskiej;
- niekorzystne tendencje w polityce fiskalnej rządu wobec samorządów – przerzucanie zadań bez dodatkowych środków na ich wykonywanie;
- brak stabilnej polityki rządu wspierającej rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw;
- zanieczyszczenie ściekami wód Zalewu Wiślanego;
- „suchy port” w Zajęczkowie Tczewskim;
- brak spójnej polityki państwa w zakresie żeglugi śródlądowej;
- zależność dostępu do Morza Bałtyckiego oraz obwodu kaliningradzkiego od stosunków między państwowych z Federacją Rosyjską;
- silna konkurencja w sektorze turystyki, w szczególności ze strony innych obszarów województwa warmińsko-mazurskiego oraz pomorskiego;
- niekorzystne tendencje demograficzne: niż demograficzny, starzenie się społeczeństwa.



Rozwinięciem analizy SWOT była przeprowadzona analiza SWOT/TOWS, polegająca na określeniu zależności między poszczególnymi elementami: mocnymi i słabymi stronami oraz szansami i zagrożeniami. Tak przeprowadzona ocena stanowi punkt wyjścia do sformułowania scenariuszy rozwoju.

Wyniki analizy nie pozwoliły jednak na jednoznaczne określenie, który z modeli strategii będzie najkorzystniejszy dla rozwoju Elbląga (por. Rycina 1). Dlatego przy danej konfiguracji czynników wewnętrznych (silnych i słabych stron) oraz zewnętrznych (szans oraz zagrożeń) wzięto pod uwagę trzy typy strategii działania:

- ❖ **strategię agresywną** – zakładającą maksymalne wykorzystanie efektu synergii między silnymi stronami Elbląga a szansami występującymi w otoczeniu (siły i szanse);
- ❖ **strategię konserwatywną** – bazującą na minimalizowaniu negatywnego wpływu otoczenia przez maksymalne wykorzystanie potencjału tkwiącego w Elblągu (siły i zagrożenia);
- ❖ **strategię defensywną** – tzw. „walkę o przetrwanie”, czyli minimalizowanie wpływu słabości Elbląga i zagrożeń ze strony otoczenia (słabości i zagrożenia).

Rycina 1. Wyniki analizy SWOT/TOWS

	Szanse (O)	Zagrożenia(T)
Siły (S)	0,51	0,51
Słabości (W)	0,33	0,51

Źródło: (opracowanie własne)



## Scenariusz rozwoju

Scenariusz prezentuje zależności przyczynowo-skutkowe wynikające z podjętych działań. Wskazują kluczowe elementy dla prowadzenia obranej ścieżki interwencji, sposób działania oraz zakładane efekty. Umożliwiają rzetelne przejście od analizy SWOT/TOWS do propozycji hierarchii celów, zapewniając spójność i trafność planowanej interwencji. Wyniki analizy SWOT/TOWS stały się podstawą do budowania scenariuszy rozwojowych w ramach trzech typów strategii działania (agresywnej, konserwatywnej i defensywnej) podczas warsztatów. W wyniku integracji proponowanych podejść do strategii rozwoju określono scenariusz rozwoju Elbląga.

Punktem wyjścia scenariusza rozwoju Elbląga są dwa główne założenia dotyczące:

- ❖ wykorzystania zasobów wewnętrznych, zarówno materialnych, jak i niematerialnych oraz
- ❖ koncentracji tematycznej.

**Rozwój Elbląga bazuje na wykorzystaniu sektorów o wysokim potencjale dla „inteligentnych specjalizacji”**. tj. przemysłu meblowego, metalowo-maszynowego, spożywczego, budownictwa oraz turystyki. W myśl idei miasta inteligentnego (ang. smart city) technologie informacyjno-komunikacyjne sprzyjają wzmocnieniu pozostałych sektorów o wysokim potencjale dla rozwoju „inteligentnych specjalizacji”. Na szczególną uwagę zasługuje ponadto turystyka, która stanowi istotny element rozwoju regionu elbląskiego.”

**Siłą napędową procesów rozwojowych** i jednocześnie warunkiem brzegowym dla rozwoju inteligentnych specjalizacji jest **współpraca**. Stanowi ona podstawę efektywnej i skutecznej realizacji działań rozwojowych. Samorząd lokalny ma ograniczone możliwości bezpośredniego wpływania na procesy rozwojowe, szczególnie w sferze gospodarczej. Dlatego konieczne jest budowanie partnerstw publiczno-prywatnych oraz publiczno-publicznych i prywatno-prywatnych. Współpraca, poza wymiarem lokalnym, powinna być budowana również w szerszym wymiarze. W szczególności dotyczy to poziomu subregionalnego (wykorzystanie oddziaływania miasta) i międzynarodowego (wykorzystanie lokalizacji miasta). Wykorzystanie współpracy jako siły napędowej procesów rozwojowych wymaga zaufania między ich uczestnikami, ale także świadomości potencjalnych pól współpracy oraz efektów z niej płynących.

Obok współpracy ważnymi czynnikami rozwoju są:

- ❖ **kapitał ludzki**, który należy rozpatrywać na trzech płaszczyznach: (1) pracowników, (2) przedsiębiorców, (3) liderów lokalnych. Pierwsza z nich odwołuje się do zapewnienia kadr dla gospodarki, druga – do postaw przedsiębiorczych mieszkańców, trzecia zaś do jakości zarządzania i animowania procesów rozwojowych;
- ❖ **organizacja** działań w ramach zinstytucjonalizowanych form występujących na polach działalności społecznej i gospodarczej. Są one organizatorami procesów rozwojowych zachodzących w Elblągu i otoczeniu. Wśród nich wyróżniamy m.in. firmy, instytucje otoczenia biznesu, organizacje społeczne, agencje rozwoju oraz samorząd miejski.



- ❖ **debata publiczna, jako** narzędzie ujawniania i krystalizowania preferencji rozmaitych podmiotów społecznych

Rozwój Elbląga na bazie „inteligentnych specjalizacji” wymaga równoległego podjęcia interwencji w ramach czterech sfer działań. Sfery te stanowią układ naczyń połączonych, wpływając na siebie wzajemnie, zapewniają osiągnięcie efektu synergii. Podjęcie interwencji w ramach zaproponowanych sfer działań przyczyni się to do zniwelowania kluczowych słabości Elbląga, zidentyfikowanych w ramach analizy SWOT, utrudniających pełne wykorzystanie mocnych stron miasta. Odblokowanie tkwiącego w Elblągu potencjału umożliwi skuteczniejsze i efektywniejsze wykorzystanie szans oraz przeciwdziałanie zagrożeniom płynącym z otoczenia.

- ❖ **Sfera działań prowadząca do stworzenia przyjaznych warunków dla działalności gospodarczej poprzez:**

- ⇐ uzupełnienie luk w ofercie publicznych i prywatnych usług dla biznesu oraz osób planujących założyć działalność gospodarczą,
- ⇐ zinstytucjonalizowanie współpracy na rzecz rozwoju inteligentnych specjalizacji,
- ⇐ promowanie współpracy biznes – nauka,
- ⇐ budowanie klimatu przedsiębiorczości;

przyczyni się do:

- ⇒ rozwoju istniejących firm,
- ⇒ wzrostu poziomu przedsiębiorczości wśród mieszkańców,
- ⇒ utworzenia nowych miejsc pracy,
- ⇒ budowy wizerunku Elbląga jako miasta przyjaznego przedsiębiorcom,
- ⇒ przyciągnięcia inwestorów zewnętrznych.

- ❖ **Sfera działań prowadząca do rozwoju kapitału ludzkiego poprzez:**

- ⇐ edukację w zakresie kreatywności i przedsiębiorczości wśród dzieci i młodzieży,
- ⇐ budowanie ducha przedsiębiorczości,
- ⇐ objęcie wsparciem utalentowanych uczniów,
- ⇐ monitorowanie potrzeb rynku pracy, w tym prognozowanie przyszłego zapotrzebowania na specjalistów,
- ⇐ rozwój edukacji zawodowej i szkolnictwa wyższego pod kątem prognozowanych potrzeb rynku pracy;

przyczyni się do:

- ⇒ powstania nowych podmiotów gospodarczych,
- ⇒ wzrostu społecznej aktywności mieszkańców,
- ⇒ wykreowania liderów lokalnych,
- ⇒ rozwoju firm opierających swoją działalność o wysokiej jakości kapitał ludzki,
- ⇒ budowania zaufania na linii pracodawca – pracownik



- ⇒ przyciąganie inwestorów zewnętrznych, których działalność bazuje na wysokiej jakości kapitale ludzkim,
- ⇒ zmniejszenie bezrobocia,
- ⇒ zahamowanie odpływu młodych ludzi.

❖ **Sfera działań prowadząca do stworzenia rozpoznawalnej marki Elbląga poprzez:**

- ← prowadzenie badań marketingowych,
- ← identyfikację produktów terytorialnych<sup>23</sup> objętych marką,
- ← zbudowanie spójnego systemu identyfikacji wizualnej miasta, rozumianego jako zbiór różnych podmiotów,
- ← budowanie tożsamości lokalnej,
- ← budowanie wizerunku miasta;

przyczyni się do:

- ⇒ podniesienia skuteczności i efektywności promocji wewnętrznej i zewnętrznej miasta oraz podmiotów działających na jego terenie,
- ⇒ napływu kapitału zewnętrznego,
- ⇒ zahamowania negatywnych procesów demograficznych.

❖ **Sfera działań prowadząca do zbudowania i koordynacji produktów turystycznych poprzez:**

- ← instytucjonalizację współpracy – utworzenie organizacji odpowiedzialnej za integrację działań w obszarze turystyki,
- ← prowadzenie badań marketingowych,
- ← podejmowanie działań inwestycyjnych zgodnie ze zidentyfikowanymi potrzebami,
- ← działania na rzecz ochrony środowiska,
- ← wykorzystanie potencjału technologii informacyjno-komunikacyjnych do budowy inteligentnych rozwiązań w turystyce;

przyczyni się do:

- ⇒ budowania marki,
- ⇒ przyciągnięcia turystów,
- ⇒ elastycznego reagowania na zmieniające się potrzeby rynku turystycznego,
- ⇒ elastycznego reagowania na działania konkurentów,
- ⇒ powstawania i przyciągania nowych podmiotów gospodarczych związanych z turystyką.

**Rezultatem** realizacji działań w ramach wyróżnionych sfer będzie **wzrost zamożności: mieszkańców, firm oraz samorządu miejskiego**, co w długim horyzoncie czasowym przełoży się na:

- ❖ **poprawę jakości życia mieszkańców,**
- ❖ **zbudowanie trwałych społecznych i gospodarczych podstaw rozwoju,**
- ❖ **wzmocnienie pozycji Elbląga na arenie regionalnej i krajowej.**

---

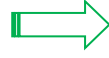
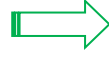
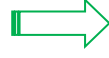
<sup>23</sup> Produkt terytorialny rozumiany jest kompleksowo jako skumulowana użyteczność miejsca zaoferowana określonej grupie docelowej, posiadającej zdefiniowane potrzeby (w kontekście megaprojektu określane mianem subproduktu terytorialnego). Poza rdzeniem stanowiącym główną użyteczność dostarczaną klientowi, w skład produktu wchodzi również inne elementy – dopełniające czy też wyróżniające produkt spośród produktów konkurentów.



## Kierunek

Rozwój bazujący na inteligentnych specjalizacjach Elbląga, tj. branżach przemysłu meblowego, metalowo-maszynowego, spożywczego, budownictwa oraz turystyki.

## Siła napędowa



## Sfery działań

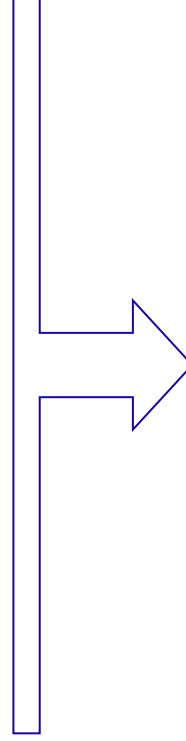
Warunki dla prowadzenia biznesu

Kapitał ludzki

Produkty turystyczne

Marka Elbląga

## Efekt synergii



**Wzrost zamożności...**

## Rezultaty

**... firm,**  
wpływający na prowadzenie polityki prorozwojowej,  
przyczyniający się do dalszego rozwoju produktów i zdobywania nowych rynków zbytu

**... mieszkańców,**  
wpływający na wzrost popytu wewnętrznego,  
przyczyniający się do rozwoju branż działających na rynku lokalnym

**... samorządu miejskiego,**  
wpływający na wzrost poziomu zaspokojenia potrzeb społeczności lokalnej,  
przyczyniający się do ograniczenia problemów demograficznych miasta

**Poprawa jakości życia mieszkańców**

**Trwałe społeczne i gospodarcze podstawy rozwoju miasta**

**Wzmocnienie pozycji Elbląga na arenie regionalnej i krajowej**





## Cele strategii

### Cel główny

Jako cel główny Strategii rozwoju Elbląga 2020+ przyjęto:

*Rozwój społeczno-gospodarczy Elbląga i jego obszaru funkcjonalnego, bazujący na wysokiej jakości kapitale ludzkim i innowacyjności firm.*

Tak sformułowany cel ukierunkowuje działania władz lokalnych oraz instytucji i organizacji zaangażowanych w rozwój Elbląga na następujące zagadnienia:

- ❖ **rozwój społeczno-gospodarczy** – podkreślenia wymaga fakt, iż w takim samym stopniu rozwój miasta powinien być utożsamiany ze sferą gospodarczą, jak i społeczną;
- ❖ **Elbląg i jego obszar funkcjonalny** – *Strategia rozwoju Elbląga* jest dokumentem „miejskim”, jednak nowoczesne podejście musi uwzględniać przestrzenny wymiar procesów rozwojowych sięgający poza granice miasta. O sile Elbląga będzie decydował rozwój i charakter jego obszaru funkcjonalnego;
- ❖ **kapitał ludzki** – wysokie kwalifikacje ludności będą jednym z najważniejszych czynników rozwoju Elbląga w najbliższym czasie;
- ❖ **innowacyjność firm** – celem rozwojowym miasta jest budowanie innowacyjnej gospodarki, ponieważ tylko taka pozwoli Elblągowi być konkurencyjnym w dłuższej perspektywie czasowej.

### Cele strategiczne

Realizacja celu głównego strategii będzie możliwa dzięki działaniom podjętym w ramach czterech celów strategicznych:

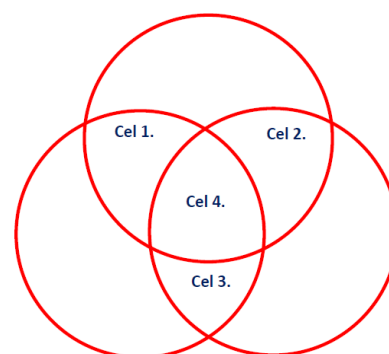
**Cel strategiczny 1.** Wzrost konkurencyjności wyspecjalizowanej gospodarki

**Cel strategiczny 2.** Wysokiej jakości kapitał społeczny

**Cel strategiczny 3.** Nowoczesna infrastruktura, oparta o innowacje

**Cel strategiczny 4.** Integracja Elbląskiego Obszaru Funkcjonalnego

Tak sformułowane cele pozostają w wyraźnych relacjach między sobą. Szczególną rolę pełni cel strategiczny 4, który ma z założenia charakter kompleksowy, łącząc w sobie elementy trzech pierwszych celów strategicznych. Jednocześnie jest to cel, który silnie wpływa na realizację pozostałych celów strategicznych, czego potwierdzeniem może być jego położenie w centralnej części układu celów. Zaproponowany układ celów i kierunków działań wpisuje się w nowy paradygmat polityki regionalnej, zgodnie z którym podejście sektorowe zastąpione jest przez zintegrowaną i holistyczną wizję rozwoju.

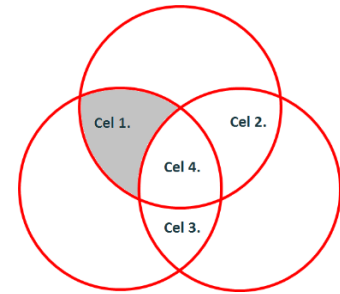




Każdy z celów strategicznych będzie realizowany przez przyporządkowane mu kolejno cele operacyjne i kierunki działań. Przejawem zintegrowanego podejścia do rozwoju jest także fakt, że realizacja niektórych kierunków działań przewidziana jest w ramach różnych celów operacyjnych (tego samego lub różnych celów strategicznych).

## **Cel strategiczny 1. Wzrost konkurencyjności wyspecjalizowanej gospodarki**

Konkurencyjna gospodarka utożsamiana jest obecnie z inteligentnymi specjalizacjami, określanymi na poziomie województw. Elbląg będzie rozwijał swój potencjał w tym zakresie, ale również będzie zwiększał możliwości kształtowania nowych sfer innowacyjnej gospodarki, które w przyszłości mogą również przerodzić się w specjalizacje inteligentne.



W ramach tego celu strategicznego ważne będą również działania związane z tworzeniem miejsc pracy.

Cel strategiczny 1. będzie realizowany przez 3 cele operacyjne.

### **Cel operacyjny 1.1. Wzrost konkurencyjności miasta poprzez inteligentne specjalizacje**

W ramach tego celu operacyjnego przewiduje się następujące kierunki działań:

- ❖ **rozwój infrastruktury** – w tym kierunku, oprócz infrastruktury technicznej i komunikacyjnej służącej przedsiębiorstwom, celowe jest rozwijanie infrastruktury teleinformatycznej;
- ❖ **budowanie kultury innowacyjności i przedsiębiorczości** – promocja postaw innowacyjnych i przedsiębiorczych;
- ❖ **rozwój współpracy biznes – uczelnie – instytucje otoczenia biznesu** – w tym kierunku ważna będzie współpraca EPT (Elbląskiego Parku Technologicznego) z przedsiębiorcami; wsparcie IOB (instytucji otoczenia biznesu) w zakresie nowych technologii; instrumenty wspierania komercjalizacji wyników badań elbląskich szkół;
- ❖ **budowa systemu wspierania przedsiębiorstw**, skoncentrowanego na inteligentnych specjalizacjach, ale również uwzględniającego wszystkie firmy, które tworzą nowe miejsca pracy, instrumenty inżynierii finansowej;
- ❖ **rozwój szkolnictwa zawodowego i wyższego inżynierskiego** – obejmujący w szczególności kierunki wzmacniające inteligentne specjalizacje. Działania będą obejmowały staże, praktyki zawodowe, ewentualnie tworzenie nowych kierunków kształcenia;
- ❖ **wspieranie rozwoju inteligentnych specjalizacji** – Elbląg powinien dążyć do rozwoju funkcji centrum wzornictwa meblowego oraz centrum sportów wodnych (o znaczeniu krajowym i międzynarodowym); wykorzystanie potencjału portu elbląskiego; potrzebne będą działania związane z utworzeniem centrum;



- ❖ **wspólna promocja gospodarcza**, obejmująca różne kierunki geograficzne, zróżnicowane obszary tematyczne (turystyka, sporty wodne) oraz różne podmioty (administracja, przedsiębiorcy, otoczenie biznesu);
- ❖ **wzrost konkurencyjności miasta w dziedzinie turystyki** – stworzenie spójnego wizerunku Elbląga jako centrum regionu, uwzględniającego uwarunkowania historyczne, kulturowe, architektoniczne i przyrodnicze, koordynacja działań na rzecz rozwoju turystyki, instytucjonalizacja współpracy, usprawnienie systemu informacji turystycznej,

### **Cel operacyjny 1.2. Wzrost innowacyjności przedsiębiorstw**

Ten cel operacyjny wiąże się z szeroko rozumianą innowacyjnością firm i zakłada następujące kierunki działań:

- ❖ **odbudowa idei „złotego trójkąta” dla firm z branży technologii teleinformatycznych** – będzie wymagała wspierania współpracy przedsiębiorstw ze sferą edukacyjną i naukową, a także z instytucjami otoczenia biznesu;
- ❖ **realizacja celów Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego** – w szczególności: wspieranie integracji branżowej, rozwój klastrów i inicjatyw klastrowych; rozwój systemu instytucjonalnego wsparcia innowacji (doradztwo, finansowanie, informacja); podnoszenie konkurencyjności firm (wspieranie importu potrzebnych technologii oraz pomoc w zdobywaniu rynków dla technologii wytworzonych w Elblągu);
- ❖ **rozwój bazy logistycznej;**
- ❖ **rozwój współpracy biznes – uczelnie – instytucje otoczenia biznesu** (por. cel 1.1.);
- ❖ **wspieranie rozwoju firm opartych na gospodarce niskoemisyjnej.**

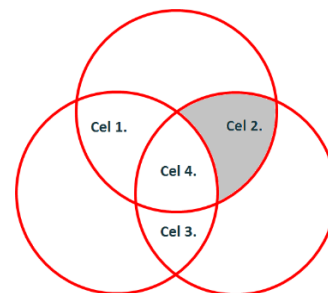
### **Cel operacyjny 1.3. Wzrost liczby miejsc pracy**

Wzrost liczby miejsc pracy powinien zagwarantować wzrost zainteresowania Elblągiem jako miejscem zamieszkania. Istotne jest, by w szczególności wzrost zatrudnienia dotyczył przedsiębiorstw konkurencyjnych na rynkach międzynarodowych. Cel będzie realizowany przez następujące kierunki działań:

- ❖ **promocja przedsiębiorczości** – obejmująca wszystkie etapy kształcenia i rozwoju zawodowego (od programów przedszkolnych do działań skierowanych do osób w podeszłym wieku);
- ❖ **budowa systemu wspierania przedsiębiorstw** (por. cel 1.1.);
- ❖ **rozwój wyspecjalizowanych usług** bazujących na kwalifikacjach i zasobach lokalnych;
- ❖ **wspieranie edukacji na wysokim poziomie**, dopasowanej do potrzeb elbląskiego rynku pracy, w tym kształcenie kadr dla rozwoju turystyki; integracja działań instytucji zaangażowanych w działania na rynku pracy (wspólna strategia, współpraca w wykorzystywaniu środków z UE), zapewnienie wsparcia dla realizacji praktyk w elbląskich firmach; rozwój poradnictwa zawodowego i staży zawodowych.

## **Cel strategiczny 2. Wysokiej jakości kapitał społeczny**

Rozwój kapitału społecznego warunkowany jest czynnikami historycznymi, ale kształtuje go również sytuacja teraźniejsza. Kapitał





społeczny od dawna uznawany jest jako jeden z ważniejszych czynników rozwoju, ponieważ oznacza możliwości wykorzystania cech każdego mieszkańca oraz każdej instytucji poprzez współpracę do osiągnięcia wspólnych celów. Kultura współpracy oparta na zaufaniu powinna przejawiać się zarówno w relacjach czysto społecznych, jak i gospodarczych.

W ramach tego celu strategicznego przewiduje się realizację trzech celów operacyjnych.

### **Cel operacyjny 2.1. Rozwój kapitału społecznego**

Działania związane z rozwojem kapitału społecznego powinny być skoncentrowane wokół następujących kierunków:

- ❖ **budowanie kultury aktywności;** w tym edukacja obywatelska (wychowanie do życia we wspólnocie, por. cel 2.2. i 2.3.); działania na rzecz wzrostu aktywności mieszkańców w wydarzeniach lokalnych (poprzez akcje społeczne, inicjatywy lokalne, zawody sportowe czy wydarzenia kulturalne odbywające się w przestrzeni publicznej); rozwój partycypacji społecznej: informacji, konsultacji społecznych oraz współdecydowania mieszkańców – konieczne rozwiązania systemowe umożliwiające społeczeństwu uczestnictwo w życiu społeczno-gospodarczym miasta oraz w kształtowaniu kierunków jego rozwoju (inicjatywa uchwałodawcza mieszkańców).
- ❖ **budowanie wizerunku Elbląga jako miasta o silnej tożsamości lokalnej, aktywnego i otwartego;** kreowanie wizerunku na zewnątrz poprzez działania marketingowe, budowa marki Elbląga, ale także podejmowanie działań na rzecz wzmacniania więzi mieszkańców z miastem, w tym poprzez przywracanie funkcji społecznych przestrzeni miejskiej, a w szczególności wspieranie funkcji miastotwórczych centrum m.in. poprzez rewitalizację zespolonej przestrzeni: Stare Miasto – rzeka Elbląg – Wyspa Spichrzów

### **Cel operacyjny 2.2. Wzrost jakości usług publicznych**

Osiągnięcie wysokiej jakości usług publicznych będzie możliwe dzięki realizacji następujących kierunków działań:

- ❖ **poprawa jakości i dostępności usług medycznych oraz opiekuńczych** – w odpowiedzi na postępujący proces starzenia się społeczeństwa szczególną opieką należy objąć osoby starsze, zarówno poprzez rozwój specjalistycznych usług medycznych (geriatrii), jak i rozwój usług opiekuńczych oraz zwiększanie dostępności do nowych technologii i rozwiązań w zakresie niebezpośrednich usług opiekuńczych (domy dziennego pobytu, usługi opiekuńcze w miejscu zamieszkania, możliwość korzystania np. z teleopieki); działania w ramach profilaktyki zdrowia na rzecz budowania zdrowego społeczeństwa; działania na rzecz zwiększenia przejrzystości i czytelności funkcjonującego systemu służby zdrowia;
- ❖ **podniesienie jakości obsługi „klienta” usług publicznych** (klientem w tym rozumieniu jest każdy odbiorca usług publicznych) poprzez następujące szczegółowe działania: rozwój kompetencji wśród pracowników świadczących usługi publiczne (szkolenia) oraz działania na rzecz zwiększania świadomości wśród odbiorców usług; upowszechnianie e-usług publicznych (nie tylko e-administracji); działania na rzecz uproszczenia i przejrzystości procedur, standaryzacja usług



- publicznych; zwiększenie udziału organizacji pozarządowych w realizacji usług publicznych; wspieranie organizacji pozarządowych w zakresie pozyskiwania i podnoszenia standardów infrastruktury niezbędnej do realizacji zadań publicznych; tworzenie infrastruktury oraz narzędzi do budowania sprawnej komunikacji między instytucjami, mieszkańcami oraz biznesem; budowa miejskiego systemu usług obejmującego między innymi diagnozę potrzeb oraz monitoring prowadzonych działań;
- ❖ **podniesienie jakości edukacji oraz roli szkół w kształtowaniu procesów społeczno-gospodarczych** – działania służące zwiększeniu jakości i efektywności nauczania od edukacji przedszkolnej po szkolenie zawodowe i formy edukacji ustawicznej (uniwersytet trzeciego wieku); rozwój kształcenia zawodowego uwzględniającego inteligentne specjalizacje oraz potrzeby rynku pracy (konieczny dialog z przedsiębiorcami); wychowywanie młodzieży do życia we wspólnocie, budowanie poczucia tożsamości regionalnej / lokalnej; otwarcie szkół na otoczenie – aktywne uczestnictwo w życiu społeczno-gospodarczym – kulturze, sporcie itd.;
  - ❖ **bogata oferta kulturalna i sportowa** oparta na współpracy różnych instytucji (w tym organizacji pozarządowych); tworzenie możliwości rozwoju kultury i sportu dla społeczności lokalnej; promocja kultury i sportu; realizacja dużych imprez masowych będących wizytówkami miasta; aktywizacja sportowa najmłodszych; rozwój sportu szkolnego; poprawa polityki informacyjnej, w zakresie sposobów dotarcia do mieszkańców oraz w zakresie przepływu informacji między różnymi podmiotami
  - ❖ **zwiększanie bezpieczeństwa publicznego;** rewitalizacja społeczna i materialna przestrzeni zaniedbanych, aktywizacja osób zagrożonych społecznym wykluczeniem, wspieranie działań skierowanych do osób zagrożonych patologiami, szczególnie dzieci; monitoring bezpieczeństwa.

### **Cel operacyjny 2.3. Aktywni mieszkańcy i NGO**

Wysoka aktywność mieszkańców oraz organizacji pozarządowych będzie osiągnięta przez szereg działań skupionych wokół czterech kierunków:

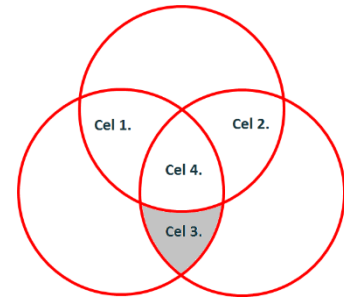
- ❖ **tworzenie warunków infrastrukturalnych do rozwoju aktywności mieszkańców** poprzez tworzenie centrów aktywności lokalnej i integracji społecznej lub udostępnianie pomieszczeń na cele tych inicjatyw oraz zapewnienie niezbędnej infrastruktury do ich funkcjonowania (np. wsparcie technologiczne w postaci nagłośnienia); wykorzystanie istniejących instytucji (np. szkół, ośrodków kultury itp.) do aktywizacji mieszkańców. Szczególny nacisk położony zostanie także na wzmacnianie organizatorów wolontariatu poprzez systemowe wsparcie (m.in. finansowe);
- ❖ **budowanie kultury aktywności**, w tym edukacja obywatelska (wychowanie do życia we wspólnocie, por. cel 2.1. i 2.2.); działania na rzecz wzrostu aktywności mieszkańców w wydarzeniach lokalnych (poprzez rozwój inicjatywy lokalnej, akcje społeczne, zawody sportowe czy wydarzenia kulturalne). Szczególne znaczenie przypisane zostanie kształtowaniu postaw sprzyjających rozwojowi wolontariatu oraz upowszechnianiu idei wolontariatu;
- ❖ **promocja idei partnerstwa i współpracy** – promocja partnerstwa międzysektorowego (w tym trójsektorowych partnerstw lokalnych); włączanie organizacji pozarządowych do realizacji zadań publicznych; wspieranie tworzenia oraz funkcjonowania partnerstw i sieci w sektorze pozarządowym; wspieranie rozwoju klastrów;



- ❖ **rozwój ekonomii społecznej** – działania na rzecz powstawania przedsiębiorstw społecznych; podnoszenie potencjału istniejących podmiotów ekonomii społecznej, ich integracja oraz wspieranie społecznej odpowiedzialności biznesu.

### **Cel strategiczny 3. Nowoczesna infrastruktura, oparta o innowacje**

Elbląg wymaga poprawy stanu infrastruktury w kilku obszarach. Pierwszym z nich jest dostępność komunikacyjna, rozumiana zarówno jako możliwości przemieszczania się mieszkańców miasta, jak również tzw. włączenie mieszkańców w sieci teleinformatyczne. Drugi obszar infrastrukturalny związany jest z ochroną środowiska przyrodniczego, trzeci zaś z infrastrukturą społeczną. Osiągnięcie tego celu strategicznego będzie przekładało się zarówno na wzrost atrakcyjności inwestycyjnej, jak i jakości życia.



Cel będzie realizowany przez trzy cele operacyjne.

#### **Cel operacyjny 3.1. Zwiększenie dostępności komunikacyjnej**

W tym celu przewiduje się następujące kierunki działań:

- ❖ **zwiększenie znaczenia komunikacji publicznej** (w tym głównie tramwajowej), w szczególności w centralnej części miasta (Śródmieściu) na rzecz minimalizacji transportu indywidualnego poprzez wprowadzenie priorytetów dla komunikacji miejskiej w ruchu drogowym (ITS);
- ❖ **rozbudowa systemu tras rowerowych**; rozumianych jako wydzielone drogi dla rowerów, pasy rowerowe w jezdniach oraz strefy ruchu uspokojonego (Tempo 30) służących komunikacji rowerowej.
- ❖ **rozbudowa komunikacji zewnętrznej miasta** (głównie w aspekcie Elbląskiego Obszaru Funkcjonalnego oraz połączenie z A1 poprzez S7 oraz DK22, docelowo S22);
- ❖ **przebudowa i udrożnienie głównych węzłów komunikacyjnych w mieście** – przebudowa newralgicznych punktów komunikacyjnych, skrzyżowań, niebezpiecznych odcinków dróg w mieście, budowa obwodnicy wschodniej miasta.
- ❖ **rozwój infrastruktury teleinformatycznej** (m.in. sieci szerokopasmowej) w celu wykorzystania nowoczesnych form komunikacji i intensyfikacji działań związanych z teleinformatyką;
- ❖ **zwiększenie roli transportu wodnego**, głównie poprzez wykorzystanie waloru położenia miasta przy akwenach wodnych oraz poprzez wykorzystanie istniejącej bazy Portu Morskiego w Elblągu, jak i pozostałej infrastruktury; likwidacja bariery nawigacyjnej portu morskiego poprzez budowę trasy północnej i rozbiórkę mostu w Nowakowie, działania na rzecz umożliwienia dostępności do Zalewu Wiślanego przez kanał żeglugowy na Mierzei Wiślanej.

#### **Cel operacyjny 3.2. Poprawa jakości i ochrona środowiska przyrodniczego**

Kierunki działań przewidziane w tym celu operacyjnym obejmują następujące zagadnienia:



- ❖ **rozwój terenów zielonych**, ochrona krajobrazu i powstrzymanie suburbanizacji – wykorzystanie walorów krajobrazowych miasta, podniesienie jakości parków i obszarów zielonych; ochrona krajobrazu na terenach oddalonych od centrum miasta, a tym samym zahamowanie suburbanizacji (rozlewania się miasta) na rzecz rozwoju miasta do wewnątrz (por. cel 2.1.);
- ❖ **ochrona powietrza**, głównie poprzez promowanie gospodarki niskoemisyjnej, ekologiczne źródła energii, poprawę jakości i wykorzystania transportu publicznego oraz budowę systemu parkingów – w szczególności powiązanych z węzłami przesiadkowymi;
- ❖ **poprawa jakości wód** – poprawa gospodarki wodnej;
- ❖ **edukacja ekologiczna** – jako niezbędny element wszystkich działań realizowanych w zakresie ochrony środowiska.
- ❖ **ochrona przed hałasem** - poprzez zapobieganie powstawaniu hałasu w środowisku i obniżanie jego poziomu tam, gdzie jest to konieczne

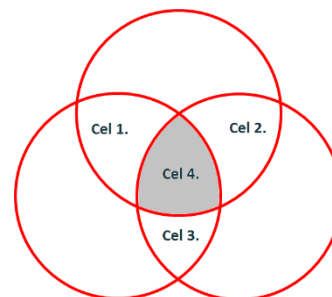
### **Cel operacyjny 3.3. Poprawa infrastruktury technicznej**

W przypadku tego celu realizowane będą kierunki działań związane z infrastrukturą techniczną, jak również społeczną:

- ❖ **rozwój** (budowa i przebudowa) **infrastruktury liniowej** – sieci kanalizacyjne, deszczowe, ciepłownicze (w szczególności na obszarach nieposiadających ww. infrastruktury oraz na nowych obszarach inwestycyjnych), ochrona przeciwpowodziowa;
- ❖ **tworzenie przyjaznej infrastruktury społeczno-rekreacyjnej** – w szczególności: budynki rekreacyjne – park wodny, obiekty służby zdrowia oraz edukacji;
- ❖ **rozbudowa systemu obiektów mieszkalnych** (mieszkalnictwo socjalne, komunalne, wspólnotowe, spółdzielcze) oraz działania infrastrukturalne związane z szeroko pojętą **rewitalizacją (rozumianą jako proces przemian infrastrukturalnych i społecznych)**.

## **Cel strategiczny 4. Integracja Elbląskiego Obszaru Funkcjonalnego**

Wyróżnienie celu strategicznego wychodzącego poza granice miasta nie jest przypadkowe. Między podmiotami zlokalizowanymi w Elblągu i w jego otoczeniu już dziś zachodzą ożywione relacje. W interesie wszystkich partnerów powinno leżeć rozwijanie tej współpracy w celu osiągnięcia efektów synergii. Silny i konkurencyjny Elbląg może stać się gwarantem zatrzymania procesów migracyjnych, z kolei silne i dynamiczne otoczenie Elbląga zwiększa znaczenie ośrodka na mapie gospodarczej kraju.



W tak rozumianym celu strategicznym przewiduje się realizację trzech celów operacyjnych.

### **Cel operacyjny 4.1. Współpraca ponadregionalna**

W tym celu kierunki działań dotyczą zarówno kwestii powiązań komunikacyjnych, jak i wymiany doświadczeń i współpracy na rzecz innowacyjności. W szczególności obejmują:



- ❖ **rozwój infrastruktury usprawniającej współpracę ponadregionalną** – w szczególności dotyczy to komunikacji drogowej (dróg ekspresowych S7 i S22, połączenia z A1), komunikacji i transportu wodnego (rozwój portu w Elblągu, poprawa dostępności do portu od strony lądu i wody, zniesienie barier nawigacyjnych, pogłębienie torów wodnych, przebudowa dróg i mostów), transportu kolejowego (linie kolejowe E-65 i 204) szlaków rowerowych (sieć szlaków o znaczeniu ponadregionalnym, Trasa Rowerowa Polski Wschodniej) oraz infrastruktury granicznej (rozbudowa morskiego przejścia granicznego i budowa terminalu masowego dla odpraw statków handlowych w Elblągu, włączenie morskich przejść granicznych w MRG, rozwój turystyki wodnej, poszerzenie zakresu kontroli w ramach wymiany handlowej), por. cel 1.1. i 3.1.;
- ❖ **współpracę na rzecz rozwoju innowacji i gospodarki**, wzajemna wymiana doświadczeń, systematyczna współpraca międzyuczelniana (na poziomie krajowym i międzynarodowym) uwzględniająca m.in. wspólne projekty naukowo-badawcze, wymiany kadr i studentów, rozwój współpracy nauka – biznes – instytucje otoczenia biznesu, por. cel 1.1., 1.2., 2.2. i 2.3.;
- ❖ **promocję idei współpracy i partnerstwa** – poprzez upowszechnianie przykładów dobrych praktyk w zakresie współpracy ponadregionalnej, por. cel 2.3.;
- ❖ **współpraca międzynarodowa** – uczestnictwo w instytucjach i inicjatywach międzynarodowych w rejonie Morza Bałtyckiego, ze szczególnym wyróżnieniem „Euroregionu Bałtyk”; współpraca z partnerami zagranicznymi ze szczególnym uwzględnieniem Kaliningradu i partnerów z terenu obwodu kaliningradzkiego Federacji Rosyjskiej, wsparcie dla promocji elbląskich przedsiębiorców na rynkach zagranicznych (por. cel 1.1.); budowa wizerunku miasta i regionu za granicą (por. cel 2.1.);

#### **Cel operacyjny 4.2. Rozwój sektora turystyki**

Sektor turystyczny w Elblągu i jego otoczeniu można uznać za jeden z najlepiej integrujących problemy, cele i interesy licznych instytucji. W celu tym przewiduje się realizację następujących kierunków działań:

- ❖ **stworzenie i promocja produktu turystycznego Elbląga i regionu elbląskiego**; oparteo na synergii potencjałów poszczególnych części regionu pod względem walorów przyrodniczych, historycznych, architektonicznych i kulturowych, por. cel 1.1., 2.1.; uporządkowanie szlaków turystycznych na terenie miasta i regionu;
- ❖ **ochrona unikalnych walorów środowiska przyrodniczego** jako podstawy do rozwoju turystyki; poprawa stanu środowiska w sytuacji jego degradacji; poprawa jakości wód Zalewu Wiślanego, ochrona powietrza oraz terenów zielonych, por. cel 3.2.;
- ❖ **kształcenie kadr dla sektora turystycznego** (kompleksowy charakter – język, obsługa ruchu turystycznego), por. cel 1.1., 1.3. i 2.2.

#### **Cel operacyjny 4.3. Wspólne przedsięwzięcia społeczno-gospodarcze**

Kierunki działań przewidziane w tym celu operacyjnym, to:

- ❖ **budowanie wizerunku Elbląga jako miasta aktywnego, przedsiębiorczego i otwartego** m.in. poprzez organizację dużych przedsięwzięć społeczno-gospodarczych o znaczeniu krajowym





i międzynarodowym (np. konferencji dot. rynku pracy i innowacji, targów innowacji, masowych imprez kulturalnych i sportowych itd.), por. cel 2.1.;

- ❖ **wspólna promocja gospodarcza** obejmująca różne kierunki geograficzne (np. Rosja), zróżnicowane obszary tematyczne (turystyka, sporty wodne) oraz różne podmioty (administracja, przedsiębiorcy, otoczenie biznesu), wspólny udział na targach (szczególnie związanych z innowacjami), por. cel 1.1.;
- ❖ **budowanie kultury komunikacji, porozumienia i partnerstwa** między aktorami życia społeczno-gospodarczego w ramach EOF; upowszechnianie kultury konsultacji i informacji, por. cel 2.1., 2.3.



## Założenia realizacji strategii

Strategia rozwoju Elbląga 2020+, tak jak wszystkie tego typu dokumenty administracji publicznej, będzie realizowana na kilku płaszczyznach.

Pierwsza z nich to **płaszczyzna instytucjonalna**. Głównym podmiotem odpowiedzialnym za realizację strategii jest Urząd Miejski w Elblągu ze swoimi jednostkami organizacyjnymi. Jednak zarówno zakres przyjętych celów, jak i praktyka pokazują, że rozwój miasta jest sumą działań wielu podmiotów i instytucji. Dlatego podstawą realizacji strategii na tej płaszczyźnie będzie współpraca władz miasta zarówno z podmiotami zlokalizowanymi w Elblągu (np. organizacje pozarządowe, przedsiębiorcy), jak i poza nim (np. Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, instytucje rządowe).

Wdrażanie strategii będzie wymagało wykorzystania **płaszczyzny społecznej**. Proces ten będzie odbywał się poprzez uspołecznienie strategii, informowanie mieszkańców o działaniach podejmowanych w ramach jej realizacji oraz włączanie mieszkańców w realizację celów strategii za pośrednictwem działań wspierających aktywność obywatelską (budżet obywatelski, inicjatywa obywatelska)

Trzecia płaszczyzna określana jest przez **źródła finansowania**. Podstawowym źródłem środków na realizację strategii powinien być budżet miasta. Jednak przyszła perspektywa finansowa Unii Europejskiej wyraźnie wskazuje, że miasta takie jak Elbląg powinny być aktywne w pozyskiwaniu zewnętrznych środków publicznych zarówno na poziomie regionalnym, jak i krajowym. We wdrażaniu strategii powinien uczestniczyć także kapitał prywatny, dlatego wymagane są działania na rzecz identyfikacji przedsiębiorców z kierunkami rozwoju określonymi w strategii miasta. Bez wątplenia jednym z istotniejszych wyzwań w tym zakresie będzie rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego.

Czwartą płaszczyznę realizacji strategii stanowią **zagadnienia organizacyjne**. Wdrażanie dokumentu będzie odbywało się pod nadzorem Prezydenta Miasta Elbląga przy współpracy Komitetu Strategicznego. W skład Komitetu Strategicznego wejdą:

- Prezydent i Wiceprezydenci Elbląga;
- Radni Rady Miejskiej w Elblągu (po jednym przedstawicielu z każdego klubu radnych)
- Dyrektorzy wybranych departamentów Urzędu Miejskiego w Elblągu
- Przedstawiciele Elbląskiego Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o., Elbląskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej Sp. z o.o., Zarządu Portu Morskiego Elbląg, Samodzielnego Publicznego Specjalistycznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Szpitala Miejskiego im. Jana Pawła II w Elblągu, Elbląskiego Szpitala Specjalistycznego z Przychodnią w Elblągu SPZOZ, Wojewódzkiego Szpitala Zespolonego w Elblągu, Elbląskiego Parku Technologicznego
- Trzej przedstawiciele przedsiębiorców (wyłonieni przez samorząd gospodarczy i radę klastrów);
- Trzej przedstawiciele organizacji pozarządowych (wybrani wspólnie przez Radę Elbląskich Organizacji Pozarządowych i Pełnomocnika Prezydenta ds. Organizacji Pozarządowych)
- Czterech przedstawicieli nauki, w tym przedstawiciele szkolnictwa wyższego
- Przedstawiciele czterech gmin tworzących obszar ZIT Elbląga (wskazani przez burmistrzów oraz wójtów tych gmin).



Zadaniem Komitetu Strategicznego będzie:

1. ocena przebiegu, efektywności i skuteczności realizacji strategii
2. ocena i wydawanie opinii w realizacji konkretnych celów;
3. ocena postępów i rezultatów konkretnych działań;
4. składanie odpowiednich propozycji do jednostek wdrażających;
5. przyjmowanie okresowych raportów z realizacji strategii;
6. określenie wytycznych do tworzenia programów branżowych, tak by były one zgodne ze strategią.

Zakłada się dwa posiedzenia Komitetu w ciągu roku. W I/II kwartale Komitet Strategiczny będzie opiniował raport z realizacji Strategii, zaś na początku IV kwartału będzie omawiał zagadnienia planowania strategicznego oraz bieżące problemy związane z rozwojem społeczno-gospodarczym Elbląga.

Funkcje koordynacji realizacji i monitoringu strategii będzie pełnił departament właściwy ds. rozwoju, do którego zadań będzie należało pozyskiwanie danych od poszczególnych podmiotów, współpraca z Komitetem Strategicznym, przygotowanie zbiorczego raportu okresowego z realizacji strategii.



## Założenia monitoringu i ewaluacji

Komitet Strategiczny będzie również nadzorował prace związane z monitoringiem i oceną realizacji Strategii. Podstawą prac Komitetu w tym zakresie będą dwa rodzaje dokumentów:

- ❖ **raporty z realizacji strategii**, przygotowywane w cyklach corocznych. Raporty będą opracowywane przez departament właściwy ds. rozwoju, prezentowane Komitetowi Strategicznemu oraz poddawane dyskusji podczas obrad Rady Miejskiej. Cykl prac nad raportami powinien kończyć się do I kwartału roku następnego w stosunku do roku monitorowania. Monitorowanie strategii będzie odbywało się na poziomie oceny ogólnej (wskaźniki kontekstowe obrazujące położenie Elbląga względem innych miast) oraz oceny realizacji poszczególnych celów (wskaźniki rezultatów dla podejmowanych w ramach strategii działań).
- ❖ **raporty ewaluacyjne** – ich przygotowanie planuje się na lata 2018 oraz 2022. Data pierwszego raportu będzie uzależniona od bieżącego rozwoju sytuacji w Elblągu i jego otoczeniu. Raport w 2022 roku będzie miał za zadanie podsumowanie i ocenę działań za cały okres strategiczny.

Wstępna lista wskaźników kontekstowych prezentuje się następująco:

Cele strategiczne	Proponowane wskaźniki kontekstowe
Wzrost konkurencyjności wyspecjalizowanej gospodarki	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Liczba pracujących na 1000 mieszkańców</li><li>2. Podmioty gospodarcze prowadzone przez osoby fizyczne na 1000 mieszkańców</li><li>3. Liczba spółdzielni, spółek handlowych i cywilnych na 1000 mieszkańców</li><li>4. Podmioty gospodarcze w sektorach „inteligentnych specjalizacji” na 1000 mieszkańców</li></ol>
Wysokiej jakości kapitał społeczny	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Liczba osób uczestniczących w imprezach na 1000 mieszkańców</li><li>2. Frekwencja w głosowaniu nad budżetem obywatelskim</li><li>3. Liczba wolontariuszy zarejestrowanych przez Miejskie Centrum Wolontariatu</li><li>4. Liczba organizacji pozarządowych na 1000 mieszkańców</li><li>5. Liczba studentów elbląskich uczelni na 1000 mieszkańców</li><li>6. Liczba absolwentów szkół zawodowych</li></ol>
Nowoczesna infrastruktura, oparta o innowacje	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Średni czas dojazdu samochodem z Elbląga do Olsztyna, Warszawy i Trójmiasta</li><li>2. Średni czas dojazdu koleją z Elbląga do Olsztyna, Warszawy i Trójmiasta</li><li>3. Liczba turystów korzystających z miejsc noclegowych na 1000 mieszkańców</li><li>4. Wydatki majątkowe ogółem na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska na 1 mieszkańca (z budżetu gminy Miasto Elbląg)</li></ol>
Integracja Elbląskiego Obszaru Funkcjonalnego	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Średni czas dojazdu samochodem z ośrodków gminnych EOF do Elbląga</li><li>2. Liczba turystów korzystających z noclegów w EOF na 1000 mieszkańców</li><li>3. Liczba podmiotów gospodarczych w EOF na 1000 mieszkańców</li><li>4. Liczba zrealizowanych wspólnych projektów w EOF</li></ol>



## Spójność strategii Elbląga ze strategią wojewódzką

Strategia rozwoju Elbląga 2020+ jest zbieżna ze Strategią rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025. O wysokim poziomie zbieżności dokumentów świadczy fakt, iż są one spójne już na poziomie celów operacyjnych.

Cele operacyjne Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025	Cele operacyjne Strategii rozwoju Elbląga 2020+
Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój inteligentnych specjalizacji	1.1. Wzrost konkurencyjności miasta poprzez inteligentne specjalizacje 4.2. Rozwój sektora turystyki
Wzrost innowacyjności firm	1.2. Wzrost innowacyjności przedsiębiorstw
Wzrost liczby miejsc pracy	1.3. Wzrost liczby miejsc pracy 4.2. Rozwój sektora turystyki
Rozwój kapitału społecznego	2.1. Rozwój kapitału społecznego 2.3. Aktywni mieszkańcy i NGO
Wzrost dostępności i jakości usług publicznych	2.2. Wzrost jakości usług publicznych 3.3. Poprawa infrastruktury technicznej
Doskonalenie administracji	1.1. Wzrost konkurencyjności miasta poprzez inteligentne specjalizacje 2.1. Rozwój kapitału społecznego
Intensyfikacja współpracy międzyregionalnej	4.1. Współpraca ponadregionalna
Zwiększenie zewnętrznej dostępności komunikacyjnej oraz wewnętrznej spójności	3.1. Zwiększenie dostępności komunikacyjnej 4.1. Współpraca ponadregionalna
Dostosowana do potrzeb sieć nośników energii	3.3. Poprawa infrastruktury technicznej
Poprawa jakości i ochrona środowiska przyrodniczego	3.2. Poprawa jakości i ochrona środowiska przyrodniczego 3.3. Poprawa infrastruktury technicznej



## Proces budowania strategii

W celu zapewnienia jak najlepszej jakości strategii rozwoju miasta, już na najwcześniejszym etapie prac, tj. tworzeniu dokumentu „Sytuacja społeczno-gospodarcza Elbląga – raport diagnostyczny” starano się uspołecnić proces budowy strategii poprzez pozyskanie danych od dużej liczby podmiotów, uczestników życia społeczno-gospodarczego miasta oraz przeprowadzenie konsultacji publicznych z mieszkańcami. Ogółem od 16 kwietnia do 17 maja 2012 roku odbyło się czternaście spotkań z mieszkańcami, które poświęcone były poszczególnym dziedzinom życia w mieście.

W październiku 2012 roku pracę rozpoczął Zespół ds. opracowania „Strategii rozwoju Elbląga 2020+”, w skład którego weszli przedstawiciele władz samorządowych Elbląga i sąsiadujących jednostek samorządu terytorialnego, środowiska przedsiębiorców, organizacji pozarządowych, instytucji publicznych, edukacji i uczelni wyższych, kultury i sportu. Do stycznia 2014 roku odbyło się dziesięć spotkań Zespołu. Efektem prac Zespołu jest niniejszy dokument „Strategia rozwoju Elbląga 2020+”. Do Zespołu należeli:

**Dariusz Babojć**  
**Bartosz Babraj**  
**Cezary Balbuza**  
**Teresa Bocheńska**  
**Jacek Boruszka**  
**Adam Budzyński**  
**Zbigniew Czerepko**  
**dr Jerzy Domino**  
**Wiesław Drożdżyński**  
**dr Zdzisław Dubiella, prof. EUH-E**  
**Barbara Dyrła**  
**Krystyna Dziurdź**  
**Henryk Fall**  
**Elżbieta Gelert**  
**Tomasz Gliniecki**  
**Eleonora Gontarska-Gajowniczek**  
**Mirosława Grochalska**  
**Tadeusz Grodziewicz**  
**Janusz Grzywalski**  
**Marek Gulda**  
**Janusz Hajdukowski**  
**Mieczysław Hoffmann**

**Arkadiusz Jachimowicz**  
**Ryszard Janusz**  
**Sławomir Jeziernski**  
**Adam Jocz**  
**Marek Kamm**  
**Krzysztof Kasica**  
**Henryk Kiejdo**  
**Kazimierz Kiejdo**  
**Ryszard Klim**  
**Grażyna Kluge**  
**Jan Korzeniowski**  
**Roman Korzeniowski**  
**Krzysztof Kowalski**  
**Paweł Kulasiewicz**  
**dr Rafał Kućmański**  
**Anna Kulik**  
**Andrzej Kurkiewicz**  
**Hanna Laska-Kleinszmidt**  
**Zenon Lecyk**  
**Sławomir Ledwoń**  
**Krystyna Lewańska**  
**Hanna Lubocka-Hoffmann**



**Paweł Lulewicz**  
**Wojciech Ławrynowicz**  
**Wojciech Maciejewicz**  
**Sławomir Malinowski**  
**Hanna Mierzejewska**  
**Iwona Mikulska**  
**Henryk Mroziński**  
**dr Paweł Nieczuja-Ostrowski**  
**Aleksandra Niezurawska**  
**Grzegorz Nowaczyk**  
**Kazimierz Zbigniew Orzech**  
**Marek Osik**  
**Maciej Pałkowski**  
**Zbigniew Pater**  
**Dorota Pawłow**  
**Maciej Pietrzak**  
**Czesława Piotrowska**  
**Łukasz Piśkiewicz**  
**Iwona Radej**  
**Robert Rajkiewicz**  
**Florian Romanowski**  
**Leszek Sarnowski**  
**dr Krzysztof Sidorkiewicz**  
**Tomasz Sielicki**

**Hanna Skrobotun**  
**Andrzej Soja**  
**Ryszard Sorokosz**  
**Artur Szadurski**  
**Błażej Szumała**  
**Marcin Ślęzak**  
**Wiesław Śniecikowski**  
**Tomasz Świniarski**  
**dr Bogusław Tołwiński**  
**Alicja Tomczyk**  
**Zygmunt Tucholski**  
**prof. dr hab. inż. Zbigniew Walczyk**  
**Ewa Wąsowska**  
**Wiesław Wielesik**  
**Katarzyna Wiśniewska**  
**Wiesław Wiśniewski**  
**Jerzy Wilk**  
**Adam Witek**  
**Tomasz Woźny**  
**Piotr Wójcik**  
**Małgorzata Wrońska**  
**Ryszard Zajac**  
**Józef Zamojcin**

Proces budowania Strategii wspierany był przez konsultanta zewnętrznego – **dra hab. Wojciecha Dziemianowicza**, we współpracy z **prof. Jackiem Szlachtą**, **Anną Dobrowską** i **dr Pauliną Nowicką** reprezentujących firmę Geoprofit.

Przygotowany przez Zespół projekt dokumentu został poddany konsultacjom międzydepartamentowym (styczeń 2014) oraz był przedmiotem dyskusji na spotkaniu z radnymi Rady Miejskiej w Elblągu na spotkaniu 4 lutego 2014. Natomiast od 5 lutego do 14 marca 2014 prowadzone były konsultacje społeczne z mieszkańcami, w ramach których zorganizowano dwa spotkania otwarte 10 lutego i 3 marca 2014. Z inicjatywy Centrum Organizacji Pozarządowych w Elblągu w ramach konsultacji społecznych odbyła się także Kawiarenka Obywatelska, której uczestnicy mogli zgłaszać swoje uwagi do strategii. W rezultacie konsultacji zebrano 102 uwag, z których w dokumencie zostało uwzględnionych 21 w całości i 8 częściowo.

Kolejnym etapem budowania strategii, wynikającym z art. 46 ustawy z 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz ocenach oddziaływania na środowisko (Dz. U. z 2008 r. nr 199, poz. 1227 z późn. zm.) było przeprowadzenie strategicznej oceny oddziaływania na środowisko. Sporządzona w jej ramach przez **Jacka Hoffmanna**, reprezentującego firmę **EKOPRZESTRZEŃ** „Prognoza oddziaływania na środowisko dla projektu dokumentu »Strategia rozwoju Elbląga 2020+«” wykazała, że projekt dokumentu jest zgodny



z zasadą zrównoważonego rozwoju oraz, że w wyniku realizacji postanowień projektu dokumentu przewiduje się poprawę stanu środowiska i stanu sanitarnego, szczególnie w zakresie:

- zmniejszenia emisji hałasu drogowego
- poprawy jakości powietrza
- poprawy jakości wód powierzchniowych
- poprawy jakości krajobrazu.

Prezydent Miasta Elbląg działając na podstawie art. 21, art. 46 ust. 2 oraz art. 54 ust. 2 ustawy z 3 października 2008 r. o udostępnieniu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz ocenach oddziaływania na środowisko upublicznił do konsultacji projekt prognozy<sup>24</sup>. Konsultacje trwały od 7 do 30 maja 2014 r. Nie zgłoszono żadnych uwag ani wniosków.

Strategia rozwoju Elbląga 2020+ wraz z prognozą oddziaływania na środowisko, zgodnie z art. 54 oraz art. 58 ust. 2 ww. ustawy, została skierowana do zaopiniowania przez Regionalną Dyрекcję Ochrony Środowiska w Olsztynie oraz Warmińsko-Mazurskiego Państwowego Wojewódzkiego Inspektora Sanitarnego. Zarówno RDOŚ (pismo WSTE.410.31.2104.GK z 5 czerwca 2014), jak i WMPWIS (pismo ZNS.9082.2.27.2014.Z.AZ z 6 czerwca) zaopiniowały projekt dokumentu pozytywnie.

## **Prognoza oddziaływania na środowisko dla projektu dokumentu „Strategia rozwoju Elbląga 2020+” – streszczenie**

Projekt dokumentu „Strategia rozwoju Elbląga 2020+” składa się z głównej części tekstowej oraz z jednego załącznika.

Cel główny strategii to: Rozwój społeczno-gospodarczy Elbląga i jego obszaru funkcjonalnego, bazujący na wysokiej jakości kapitale ludzkim i innowacyjności firm.

Realizacja celu głównego strategii będzie możliwa dzięki działaniom podjętym w ramach czterech celów strategicznych:

Cel strategiczny 1. Wzrost konkurencyjności wyspecjalizowanej gospodarki

Cel strategiczny 2. Wysokiej jakości kapitał społeczny

Cel strategiczny 3. Nowoczesna infrastruktura, oparta o innowacje

Cel strategiczny 4. Integracja elbląskiego obszaru funkcjonalnego

Każdemu z celów strategicznych przyporządkowano po 3 cele operacyjne. Do każdego celu operacyjnego przewidziano kierunki działań z krótkim opisem.

Załącznik do strategii przedstawia w postaci tabelarycznej 24 priorytetowe przedsięwzięcia strategiczne, które powiązane są z działaniami w ramach celów operacyjnych.

Niniejszą prognozę oparto na analizie i ocenie planowanych działań (wraz z priorytetowymi przedsięwzięciami strategicznymi) w ramach danego celu operacyjnego przyporządkowanemu określone celowi strategicznemu – w kontekście ich przewidywanego oddziaływania stan środowiska, stan sanitarny, przyrodę, krajobraz i zabytki w podziale odnoszącym się do przewidywanego oddziaływania na Obszary Natura 2000, na Park Krajobrazowy Wysoczyzny Elbląskiej, na Obszar Chronionego Krajobrazu Wysoczyzny

<sup>24</sup> <http://um-elblag.samorzady.pl/art/id/32248>





Elbląskiej – Zachód, na korytarze ekologiczne, na pozostałe tereny (poza wyżej wymienionymi). Ocena przewidywanego oddziaływania dokonano w postaci tabelarycznej, gdzie z jednej strony znalazły się przewidywane oddziaływania bezpośrednie, pośrednie, wtórne, skumulowane, krótkoterminowe, średnioterminowe, długoterminowe, stałe, chwilowe, pozytywne, negatywne, a z drugiej strony przewidywane oddziaływania na poszczególne elementy środowiska (wraz z uwzględnieniem zależności pomiędzy nimi): na różnorodność biologiczną, na ludzi, na zwierzęta, na rośliny, na wodę, na powietrze, na powierzchnię ziemi, na krajobraz, na klimat, na zasoby naturalne, na zabytki, na dobra materialne. Ocena przewidywanego oddziaływania określono w skali trójstopniowej: przewidywany brak oddziaływania (obojętne oddziaływanie), przewidywane pozytywne oddziaływanie i przewidywane negatywne oddziaływanie.

Wnioski dotyczące przewidywanych oddziaływań projektu dokumentu są następujące:

- na Obszary Natura 2000 – przewiduje się brak oddziaływania (obojętne oddziaływanie) planowanych działań i priorytetowych przedsięwzięć strategicznych na Obszary Natura 2000; nie nastąpi pogorszenie stanu siedlisk przyrodniczych i siedlisk gatunków roślin i zwierząt, dla których ochrony zostały wyznaczone Obszary Natura 2000; nie zaistnieje negatywny wpływ na gatunki, dla których ochrony zostały wyznaczone Obszary Natura 2000; nie nastąpi pogorszenie integralności Obszarów Natura 2000 i ich powiązań z innymi obszarami chronionymi
- na Park Krajobrazowy Wysoczyzny Elbląskiej – przewiduje się brak oddziaływania (obojętne oddziaływanie) i pozytywne oddziaływanie planowanych działań i priorytetowych przedsięwzięć strategicznych
- na Obszar Chronionego Krajobrazu Wysoczyzna Elbląska - Zachód – przewiduje się brak oddziaływania (obojętne oddziaływanie) i pozytywne oddziaływanie planowanych działań i priorytetowych przedsięwzięć strategicznych
- na korytarze ekologiczne – przewiduje się brak oddziaływania (obojętne oddziaływanie) i pozytywne oddziaływanie planowanych działań i priorytetowych przedsięwzięć strategicznych
- na pozostałe tereny – przewiduje się brak oddziaływania (obojętne oddziaływanie) i pozytywne oddziaływanie planowanych działań i priorytetowych przedsięwzięć strategicznych.

Wnioski końcowe prognozy są następujące:

- projekt dokumentu jest zgodny z zasadą zrównoważonego rozwoju
- w wyniku realizacji postanowień projektu dokumentu – przewiduje się poprawę stanu środowiska i stanu sanitarnego, szczególnie w zakresie:
  - zmniejszenia emisji hałasu drogowego
  - poprawy jakości powietrza
  - poprawy jakości wód powierzchniowych
  - poprawy jakości krajobrazu.



## Źródła

1. Badanie potencjału społeczno-gospodarczego Elbląga i Suwałk, 2011, raport wykonany przez firmę Kantor Doradcy w Zarządzaniu Sp. z o.o. i Instytut Badawczy IPC na zlecenie Elbląga.
2. Dudzińska K., Dynier A.M., 2013, Mały ruch graniczny między obwodem kaliningradzkim a Polską – wyzwania, szanse i zagrożenia, „PISM Policy Paper”, 2013, nr 29 (77).
3. Dziemianowicz W., Szlachta J. 2012, Konkurencyjność Warmii i Mazur – diagnoza problemowa, Olsztyn.
4. Herbst K., 2008, Społeczny sens rewitalizacji.
5. Komisja Europejska, 2010, Komunikat Komisji Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju, sprzyjającego włączeniu społecznemu, Bruksela 3.3. 2010, KOM (2010) 2020 wersja ostateczna.
6. Komisja Europejska, 2011, Polityka spójności 2014-2020. Inwestycje w rozwój gospodarczy i wzrost zatrudnienia, Luksemburg.
7. Ledwoń S., 2012, Analiza możliwości rozmieszczenia funkcji handlowej na terenie miasta Elbląga; UrbiS.
8. Lewicka M., Wiśniewska K., 2011, Pamięć miejsca i relacje z miejscem zamieszkania wśród mieszkańców Elbląga
9. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020. Regiony, miasta, obszary wiejskie, Warszawa 13 lipca 2010 r., Monitor Polski nr 36, Poz. 423, s. 1375-1570.
10. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo, Warszawa, 25 września 2012 r.
11. Obszar funkcjonalny Elbląga. Ośrodka regionalnego. Delimitacja, Warmińsko-Mazurskie Biuro Planowania Przestrzennego.
12. Skrócony raport z badania i analizy wizerunku Elbląga, 2011, Instytut Badawczy IPC, Elbląg.
13. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025, Urząd Marszałkowski w Olsztynie, Olsztyn.
14. Ziobrowski Z., Jarczewski W. [red.], 2010, Rewitalizacja miast polskich – diagnoza.



# STRATEGIA ROZWOJU ELBLĄGA

2020+

PRIORYTETOWE

PRZEDSIĘWZIĘCIA

STRATEGICZNE

Lp	Nazwa przedsięwzięcia	Cel operacyjny	Działanie
1.	Budowa bocznic kolejowej i terminalu nr 2 w porcie morskim w Elblągu	3.1. Zwiększenie dostępności komunikacyjnej	zwiększenie roli transportu wodnego
2.	Budowa drogi powiatowej klasy G – obwodnicy wschodniej miasta Elbląg	3.1. Zwiększenie dostępności komunikacyjnej	przebudowa i udrożnienie głównych węzłów komunikacyjnych w mieście
3.	Budowa i rozbudowa kanalizacji sanitarnej w Elblągu	3.3. Poprawa infrastruktury technicznej	rozwój (budowa i przebudowa) infrastruktury liniowej
4.	Budowa mostów na rzece Elbląg i Kanale Jagiellońskim wraz z układem komunikacyjnym	3.1. Zwiększenie dostępności komunikacyjnej	zwiększenie roli transportu wodnego
		4.1. Współpraca ponadregionalna	rozwój infrastruktury usprawniającej współpracę ponadregionalną
5.	Budowa nowego nadbrzeża przy ul. Radomskiej wraz z przedłużeniem terminala składowo-przeładunkowego	3.1. Zwiększenie dostępności komunikacyjnej	zwiększenie roli transportu wodnego
6.	Budowa obrotnicy dla statków na rzece Elbląg	3.1. Zwiększenie dostępności komunikacyjnej	zwiększenie roli transportu wodnego
7.	Budowa trakcji tramwajowej w ciągu ulic Gen. Grot-Roweckiego, Armii Krajowej i 12 Lutego w Elblągu wraz z zakupem nowych wagonów oraz modernizacją bazy zajezdniowej	3.1. Zwiększenie dostępności komunikacyjnej	zwiększenie znaczenia komunikacji publicznej
8.	Centrum Diagnozowania Zawodowych Uzdolnień Młodzieży	1.3. Wzrost liczby miejsc pracy	wspieranie edukacji na wysokim poziomie
9.	Centrum Doskonalenia Kompetencji Administracji	2.2. Wzrost jakości usług publicznych	podniesienie jakości obsługi „klienta” usług publicznych
10.	Centrum Wdrażania i Jakości dla MSP i sektora edukacji	1.1. Wzrost konkurencyjności miasta poprzez inteligentne specjalizacje	budowa systemu wspierania przedsiębiorstw
		2.2. Wzrost jakości usług publicznych	podniesienie jakości edukacji oraz roli szkół w kształtowaniu procesów społeczno-gospodarczych
11.	Cyfrowe centrum informacji Zalewu Wiślanego i rzeki Elbląg	4.2. Rozwój sektora turystyki	ochrona unikalnych walorów środowiska przyrodniczego
12.	Elbląskie Centrum Integracji Społecznej	2.3. Aktywni mieszkańcy i NGO	tworzenie warunków infrastrukturalnych do rozwoju aktywności mieszkańców
13.	Miejska sieć przestrzeni parkowo-rekreacyjnych: od Parku Planty poprzez: ul. Grot-Roweckiego, Plac Konstytucji, Park Traugutta, Park Oliwski, Park	3.2. Poprawa jakości i ochrona środowiska przyrodniczego	rozwój terenów zielonych

	Dolinka, ul. Marymoncką do Parku Leśnego Bażantarnia oraz park Modrzewie		
14.	Modernizacja sieci ciepłowniczej EPEC (w Elblągu), w tym sieci przesyłowych, likwidacja grupowych węzłów ciepłowniczych, budowa układów odpylania.	3.3. Poprawa infrastruktury technicznej	rozwój (budowa i przebudowa) infrastruktury liniowej
15.	Przebudowa zabezpieczenia przeciwpowodziowego lewego brzegu rzeki Elbląg w Elblągu	3.3. Poprawa infrastruktury technicznej	rozwój (budowa i przebudowa) infrastruktury liniowej
16.	Rewitalizacja otwartego kąpieliska miejskiego/ budowa centrum sportu i rekreacji	3.3. Poprawa infrastruktury technicznej	tworzenie przyjaznej infrastruktury społeczno-rekreacyjnej
17.	Budowa bloku operacyjnego przy Elbląskim Szpitalu Specjalistycznym z Przychodnią	3.3. Poprawa infrastruktury technicznej	tworzenie przyjaznej infrastruktury społeczno-rekreacyjnej
18.	Rewitalizacja obszaru Starego Miasta	2.1. Budowanie kapitału społecznego	budowanie wizerunku Elbląga jako miasta o silnej tożsamości lokalnej, aktywnego i otwartego
19.	Rewitalizacja Wyspy Spichrzów.	2.1. Budowanie kapitału społecznego	budowanie wizerunku Elbląga jako miasta o silnej tożsamości lokalnej, aktywnego i otwartego
20.	Zagospodarowanie terenów powojсковych przy ulicy Lotniczej na potrzeby przedsiębiorców.	1.1. Wzrost konkurencyjności miasta poprzez inteligentne specjalizacje	rozwój infrastruktury
21.	Rozbudowa Elbląskiego Parku Technologicznego o nowe funkcje biurowe, laboratoryjne i produkcyjne	1.1. Wzrost konkurencyjności miasta poprzez inteligentne specjalizacje	rozwój współpracy biznes – uczelnie – instytucje otoczenia biznesu
22.	Skomunikowanie dzielnicy przemysłowo-mieszkaniowej Zatorze z drogą wojewódzką nr 500 oraz 503	3.1. Zwiększenie dostępności komunikacyjnej	przebudowa i udrożnienie głównych węzłów komunikacyjnych w mieście
23.	Centrum Powiadamiania Ratunkowego	2.2. Wzrost jakości usług publicznych	poprawa jakości i dostępności usług medycznych oraz opiekuńczych
24.	Akademicki Zespół Szkół Ogólnokształcących	2.2. Wzrost jakości usług publicznych	podniesienie jakości edukacji oraz roli szkół w kształtowaniu procesów społeczno-gospodarczych
		1.1. Wzrost konkurencyjności miasta poprzez inteligentne specjalizacje	budowanie kultury innowacyjności i przedsiębiorczości





Urząd Miejski w Elblągu  
ul. Łączności 1, 82-300 Elbląg  
tel. +48 55 239 30 00  
fax +48 55 239 33 30  
e-mail: [umelblag@umelblag.pl](mailto:umelblag@umelblag.pl)  
[www.umelblag.pl](http://www.umelblag.pl)