URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO W OLSZTYNIE

RAPORT KOŃCOWY

Ewaluacja ex-post Strategii Rozwoju Turystyki regionu Warmii i Mazur



Spis treści

Wykaz skrótów 3

1 Streszczenie 4

2 Przedmiot i zakres badania 13

3 Metodologia badania 14

4 Wyniki badania 19

4.1 Ocena trafności celów i kierunków Strategii Rozwoju Turystyki 19

4.2 Ocena spójności ze Strategią Wojewódzką 31

4.3 Ocena spójności działań z założeniami 33

4.3.1 Wyniki analizy danych zastanych 34

4.3.2 Analiza wyników badania ilościowego i jakościowego 83

4.3.3. Podsumowanie 105

4.4. Aktualność w kontekście zachodzących zmian 107

4.5. Ocena zmiany pozycji województwa 136

4.6. Realizacja celów i wskaźników 150

4.6.3. Wartości wskaźników realizacji Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025 150

4.6.4. Analiza danych pochodzących z monitoringu realizacji SRT WWM 2025 154

4.6.5. Analiza danych pozyskanych od Lokalnych Grup Działania w zakresie wskaźników realizacji Lokalnych Strategii Rozwoju 158

4.6.6. Ocena znajomości celów i kierunków polityki regionalnej w zakresie rozwoju turystyki na podstawie badania ilościowego 164

4.6.7. Podsumowanie 165

4.7. Wpływ podejmowanych projektów i działań na wysokość wskaźników 167

4.8. Efektywność działań 186

4.8.1. Wyniki analizy danych zastanych 186

4.8.2. Analiza wyników badania ilościowego i jakościowego 208

4.8.3. Podsumowanie 216

4.9. Trwałość działań 218

4.9.1. Wyniki analizy danych zastanych 218

4.9.2. Wyniki badań ilościowych i jakościowych 221

4.9.3. Podsumowanie 227
4.10. Analiza systemu zarządzania i monitorowania 229
4.11. Ocena wdrożenia rekomendacji z ewaluacji śródokresowej 234
5. Główne wnioski i rekomendacje z badania 246
6. Spis tabel i wykresów 254

Wykaz skrótów

BDL GUS	Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego
BGK	Bank Gospodarstwa Krajowego
CATI	ankieta telefoniczna
CAWI	ankieta internetowa
FEnIKS	Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027
FEPW	Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej 2021-2027
FEWiM	Program Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021-2027
HoReCa	łączny sektor hotelarski, gastronomiczny i kawiarniany/cateringowy
JST	jednostka samorządu terytorialnego
KPO	Krajowy Plan Odbudowy
LGD	lokalna grupa działania
MŚP	sektor małych i średnich przedsiębiorstw
NFOŚiGW	Narody Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej
NGO	organizacja pozarządowa
POPW	Program Operacyjny Polska Wschodnia 2014-2020
RPO/RPO 2014-2020	Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego 2014-2020
SRS-G 2030	Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego „Warmińsko-Mazurskie 2030”
SRT/SRT WWM 2025	Strategia Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025
UE 27	27 krajów Unii Europejskiej

1 Streszczenie

Przedmiot, zakres i metodologia badania

Przedmiotem ewaluacji ex-post była kompleksowa ocena stopnia realizacji celów, kierunków strategicznych i priorytetów rozwojowych Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025, a także ocena skuteczności, efektywności, trwałości podjętych działań. Ocenie podlegał również system zarządzania i monitorowania Strategii. Ewaluacja objęła całość wdrażania w latach 2015-2025 ze szczególnym uwzględnieniem lat 2020-2025. Przeprowadzono także bieżący monitoring za rok 2025.

Zakres przestrzenny obejmował układ Unii Europejskiej (NUTS 2 UE-27), układ 16 polskich województw oraz układ podregionów i powiatów województwa (NUTS 3).

Badanie zrealizowano przy użyciu czterech komplementarnych elementów: analizy danych zastanych (w tym dane pochodzące z BDL GUS, Eurostatu oraz sprawozdawczości programowej), ilościowych badań ankietowych CAWI/CATI przeprowadzonych na próbie 195 podmiotów (jednostek samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw turystycznych) oraz 98 ankietach monitoringowych, a także badań jakościowych z przedstawicielstwem Samorządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

Ocena trafności celów i kierunków Strategii Rozwoju Turystyki

Diagnoza potencjałów i potrzeb przygotowana na etapie tworzenia Strategii okazała się w przeważającej mierze trafna i zachowała aktualność przez całą dekadę. Kluczowe przewagi konkurencyjne regionu – czyste środowisko naturalne, zasoby wodne, zalesienie oraz potencjał rozwoju turystyki aktywnej, przyrodniczej i zdrowotnej – potwierdziły swoją wiodącą rolę rynkową. Badania ankietowe wykazały, że zdaniem większości respondentów w latach 2015-2025 nastąpiło wyraźne wzmocnienie wizerunku regionu kojarzonego z naturą i wodą, postrzegania go jako zdrowej destynacji, poprawy dostępności transportowej oraz potencjału turystyki aktywnej, zdrowotnej i zrównoważonej. Ponadto 48,2% badanych zadeklarowało wzrost znaczenia turystyki kulinarnej i produktów lokalnych. Trafnie przewidziano również rozwój „srebrnej gospodarki" (usług dla seniorów 60+) oraz znaczenie regionalnego Portu Lotniczego Olsztyn-Mazury w Szymanach dla poprawy dostępności komunikacyjnej.

Z drugiej strony, analiza ujawniła obszary, w których założenia strategiczne nie urzeczywistniły się lub natrafiły na bariery. Otóż 61,5% badanych wskazało, że potencjał w zakresie napływu nowych kadr oraz kapitału ludzkiego i struktur współpracy nie uległ znaczącej poprawie. Pogłębiające się negatywne trendy demograficzne, odpływ młodych ludzi do dużych metropolii oraz niedopasowanie kompetencji do potrzeb rynku spowodowały deficyt kadr specjalistycznych i kreatywnych. Dodatkowo ujawniły się zagrożenia klimatyczne (susze hydrologiczne i spadek poziomu wód), które wpływają na stabilność użytkową flagowych produktów turystyki wodnej i żeglarskiej. Mimo to znajomość założeń Strategii zadeklarowało 48,7% ogółu badanych (w tym 66,3% przedstawicieli samorządów), a pośród osób znających dokument aż 90,5% potwierdziło pełną zgodność swoich projektów z polityką regionalną.

Ocena spójności ze Strategią Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego

Strategia Rozwoju Turystyki wykazuje pełną spójność horyzontalną i terytorialną ze Strategią Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Warmińsko-Mazurskie 2030", pełniąc funkcję wyspecjalizowanej polityki sektorowej. Obydwa dokumenty za nadrzędny cel uznają poprawę jakości życia mieszkańców. Założenia SRT bezpośrednio operacjonalizują cele SRS-G 2030 w czterech kluczowych obszarach:

- Gospodarka i Innowacje (kierunek Inteligentna turystyka odpowiada celowi Inteligentna produktywność),
- Kapitał Ludzki (priorytet Kadry kreatywne wspiera cel Kompetencje przyszłości),
- Kultura i Tożsamość (kierunek Synergia kultury i turystyki wspiera Kreatywną aktywność),
- Środowisko i Przestrzeń (priorytet Atrakcyjna przestrzeń i architektura realizuje cel Odpowiedzialna konsumpcja).

W wymiarze przestrzennym obydwa dokumenty współgrają w wyznaczaniu Obszarów Strategicznej Interwencji, wskazując Obszar Funkcjonalny Wielkie Jeziora Mazurskie oraz obszar „Niebieski Zachód" jako kluczowe węzły wzrostu.

Ocena spójności realizowanych działań z założeniami

Analiza spójności działań zrealizowanych na terenie województwa w latach 2015-2025 wykazała wysoce zintegrowany transfer środków unijnych i krajowych. Poczucie spójności lokalnych inicjatyw z ogólnym kierunkiem rozwoju turystyki w regionie wzrosło z 59,4% w ewaluacji śródokresowej (2021 r.) do 80,0% w ewaluacji ex-post. W podziale na poszczególne źródła finansowania i programy zrealizowano m.in.:

- Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020 (Oś 6): sfinansowano 206 projektów o łącznym dofinansowaniu 81,3 mln zł. Obejmują one renowację i adaptację obiektów historycznych i sakralnych, rozwój lecznictwa w uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej, modernizację kanałów i infrastruktury żeglarskiej Wielkich Jezior Mazurskich, rozbudowę Mazurskiej Pętli Rowerowej oraz rekreacyjne zagospodarowanie terenów nadrzecznych i nadjeziornych.

- Program Operacyjny Polska Wschodnia 2014-2020: w ramach Poddziałania 1.3.2 przeznaczono 309,7 mln zł na 8 innowacyjnych, całorocznych projektów sieciowych MŚP, przeciwdziałających sezonowości. Ponadto w Osiach II i III zrealizowano kluczowe inwestycje transportowe o wartości 1,97 mld zł, obejmujące przebudowę dróg oraz modernizację linii kolejowych nr 216 (Działdowo–Olsztyn) i nr 219 (Szczytno–Ełk).

- Program Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021-2027: w ramach Osi 11 (Turystyka i kultura) dofinansowano 29 projektów kwotą 214,9 mln zł. Wsparcie skierowano na rozwój Miejsc Obsługi Rowerzystów, przeniesienie i cyfryzację Punktów Informacji Turystycznej oraz kompleksową integrację flagowych szlaków: Mazurskiej Pętli Rowerowej, Szlaku Kopernikowskiego, Green Velo, Łynostrady i Szlaku Świętej Warmii.

- Program Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej 2021-2027: zidentyfikowano 6 strategicznych projektów o łącznej wartości 1,21 mld zł. Obejmują one m.in. budowę ścieżki pieszo-rowerowej w obszarze Natura 2000 w Pluskach (gmina Stawiguda), zrównoważony Szlak

Wodny Pisa-Narew (351,5 km szlaku) oraz rozwój zeroemisyjnej mobilności w Olsztynie i obwodnicy Kętrzyna.

- Instrument Pożyczki na rozwój turystyki (Działanie 1.5 FEPW): podpisano 121 umów pożyczkowych z przedsiębiorcami[1], ukierunkowanych głównie na rozbudowę bazy noclegowej, gastronomicznej i rekreacyjnej.
- Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027: zakontraktowano 8 projektów na kwotę 532,2 mln zł, z czego 88% budżetu stanowi II faza modernizacji i elektryfikacji linii kolejowej nr 38 na odcinku Ełk–Giżycko.
- Krajowy Plan Odbudowy: wsparto przedsiębiorstwa z sektora HoReCa w zakresie dywersyfikacji usług po pandemii, cyfryzacji oraz wdrożenia technologii prośrodowiskowych.
- Programy Interreg oraz pożyczki BGK: w ramach Interreg Południowy Bałtyk, Litwa-Polska, Europa i Polska-Rosja zrealizowano szereg projektów sieciowych (m.in. Baltic Manors ROUTE, projekt ochrony wód jeziornych przed mikroplastikiem oraz markę morskich portów jachtowych South Coast Baltic). Z kolei Bank Gospodarstwa Krajowego w perspektywie 2014–2020 udzielił 278 pożyczek dla MŚP na kwotę 80,9 mln zł.
- Działania Samorządu Województwa i otwarte konkursy ofert: Zarząd Województwa konsekwentnie promował markowe szlaki (Green Velo, Szlak Kopernikowski, Kraina Kanału Elbląskiego, Szlak Fortyfikacji Mazurskich) oraz Sieć Miast Cittaslow. Wdrożono autorskie narzędzie Barometr Turystyczny do badania ruchu nierejestrowanego oraz cykliczny program dotacyjny dla gmin „Łączy nas Turystyka". Równolegle w ramach współpracy z NGO w latach dofinansowano setki mikrozadań w zakresie renowacji szlaków, edukacji ekologicznej i aktywizacji młodzieży.

Aktualność zapisów Strategii w kontekście zmian społeczno-gospodarczych i podstrategii sektorowych

Ewolucja kierunków strategicznych i nowe trendy rynkowe

Cztery przyjęte w Strategii kierunki strategiczne zachowały merytoryczną aktualność, jednak w dekadzie 2015-2025 nastąpiło przesunięcie akcentów definicyjnych pod wpływem globalnych megatrendów:

- Synergia kultury i turystyki: przekształciła się w stronę poszukiwania autentyczności, lokalności, mikroturystyki oraz „slow travel". Turyści odchodzą od masowego zwiedzania na rzecz głębokiego doświadczania dziedzictwa i tożsamości miejsca.
- Kreatywność w turystyce: przeniosła ciężar z samej kreacji fizycznych produktów na budowanie stabilnych kadr, rozwój liderów lokalnych, przeciwdziałanie rotacji pracowników i cyfryzację kompetencji (w tym wykorzystanie AI).
- Turystyka inteligentna: wykroczyła poza pierwotnie zakłady e-marketing i aplikacje mobilne. Obecnie obejmuje zaawansowane narzędzia analizy Big Data, sztuczną inteligencję, geolokalizację, automatyzację procesów, cyberbezpieczeństwo oraz intermodalne węzły przesiadkowe.

[1] Umowy podpisane do dnia 03.06.2026 r.

- Eko-trendy w turystyce: przestały być traktowane wyłącznie jako wyróżnik promocyjny, stając się bezwzględnym standardem. Pojęcia te rozszerzono o model turystyki regeneratywnej, koncepcję dobrostanu („well-being" i „digital detox"), poszukiwanie ciszy oraz odporność klimatyczną.

Do najważniejszych nowych trendów rynkowych wskazywanych przez branżę należą: turystyka aktywna (rowerowa, wodna, piesza), „slow tourism", glamping i obiekty noclegowe typu premium, rozwój turystyki kamperowej, caravanningu oraz wyjazdy łączące pracę zdalną z wypoczynkiem („workation"). Zjawiskom tym towarzyszą silne naciski ze strony otoczenia makroekonomicznego: wysoka inflacja (wskazana przez 69,2% badanych jako kluczowy czynnik wpływający na branżę), zmiana sieci transportowej, starzenie się społeczeństwa oraz niestabilność geopolityczna wywołana rosyjską agresją na Ukrainę.

Wnioski z analizy 12 krajowych podstrategii sektorowych

Analiza 12 krajowych dokumentów i podstrategii sektorowych potwierdziła kluczową rolę zasobów Warmii i Mazur na mapie turystycznej Polski:

- Turystyka przyrodnicza i wiejska: krajowe strategie kładą nacisk na odchodzenie od turystyki masowej na rzecz modelu rozproszonego, edukacji ekologicznej i mikroturystyki.
- Turystyka rowerowa: stanowi bezapelacyjnego lidera wzrostu. Krajowe wytyczne akcentują ewolucję w stronę rowerów elektrycznych, tras typu gravel, bikepackingu oraz zjawiska „coolcation" (ucieczki turystów z przegrzanego południa Europy na chłodniejsze trasy Polski północnej).
- Sektor HoReCa i Turystyka Kulinarna: wskazują na rosnące znaczenie hiperlokalności, certyfikacji żywności tradycyjnej oraz rozwoju obiektów typu SPA i Medical SPA w odpowiedzi na potrzeby seniorów.
- Turystyka wodna: wymaga pilnego przestawienia na model odporności klimatycznej z uwagi na susze i opadanie poziomu wód śródlądowych.

Ocena zmiany pozycji konkurencyjnej województwa warmińsko-mazurskiego (2015-2025)

Pozycja województwa na tle kraju (NUTS 2)

W latach 2015-2025 województwo warmińsko-mazurskie stabilnie utrzymało 5. miejsce w Polsce pod względem syntetycznego miernika natężenia funkcji turystycznej. Ustąpiło jedynie województwom: zachodniopomorskiemu (1. miejsce), małopolskiemu (2. miejsce), pomorskiemu (3. miejsce) i dolnośląskiemu (4. miejsce).

Utrzymanie tej lokaty jest dużym sukcesem rynkowym. Liderzy rankingu budują swoją pozycję w oparciu o dostęp do Morza Bałtyckiego lub obecność wielkich metropolii (Trójmiasto, Kraków, Wrocław), które napędzają całoroczną turystykę miejską, biznesową i kongresową. Warmia i Mazury wypracowały 5. pozycję niemal w całości w oparciu o walory przyrodnicze oraz turystykę wypoczynkowo-aktywną.

Sektor turystyczny w regionie rozwijał się ze średnioroczną dynamiką na poziomie +2,37% (9. wynik w kraju). Był to wzrost zbliżony do województw pomorskiego i śląskiego, lecz wolniejszy niż u lidera dynamiki – województwa dolnośląskiego (+4,35%), co oznacza stopniowe powiększanie się dystansu do ścisłej czołówki. W odniesieniu do pięciu wskaźników cząstkowych GUS, region utrzymał swoje pozycje w czterech wymiarach (liczba miejsc noclegowych całorocznych na 1000 ludności, stopień

wykorzystania miejsc noclegowych, obiekty noclegowe na 10 tys. ludności, udzielone noclegi na 1000 ludności), odnotowując niewielki spadek z 5. na 6. miejsce jedynie w kategorii liczby turystów korzystających z noclegów w przeliczeniu na 100 mieszkańców.

Zróżnicowanie wewnątrzregionalne – podregiony i powiaty (NUTS 3)

W układzie wewnątrzregionalnym pozycję lidera utrzymał podregion ełcki, wyprzedzając podregion olsztyński oraz wyraźnie słabszy podregion elbląski. Średnioroczny wzrost potencjału w podregionie ełckim wyniósł +3,52%, w olsztyńskim +3,14%, natomiast w elbląskim zaledwie +0,89%.

W rankingu powiatów trzon potencjału turystycznego zachowały powiaty: mrągowski (lider regionu), giżycki (2. miejsce), gołdapski (3. miejsce), ostródzki (4. miejsce) i piski (5. miejsce). Największe awanse w dekadzie 2015–2025 odnotowały:

- powiat nidzicki – awans o 4 pozycje (z 20. na 16. miejsce) przy najwyższej średniorocznej dynamice w województwie wynoszącej +7,02%,
- powiat kętrzyński – awans o 3 pozycje (z 15. na 12. miejsce),
- powiaty lidzbarski i szczycieński – awans o 2 pozycje.

Największe regresy zaliczyły powiaty iławski (spadek z 8. na 11. miejsce) oraz działdowski (spadek z 17. na 20. miejsce). Ujemną dynamikę rozwoju funkcji turystycznej odnotowano w 5 z 7 powiatów podregionu elbląskiego (nowomiejski, działdowski, iławski, braniewski oraz miasto Elbląg).

Pozycja województwa na tle regionów Unii Europejskiej (NUTS 2 UE-27)

W rankingu 204 analizowanych regionów Unii Europejskiej (na podstawie skorygowanych danych Eurostatu) województwo warmińsko-mazurskie w 2024 roku zajęło 173. miejsce, co oznacza awans o 2 pozycje w porównaniu do roku 2015. Pozycja ta pozostaje wyraźnie poniżej średniej dla UE-27. W specyficznym, pandemicznym roku 2020 region uplasował się czasowo na wysokiej, 117. pozycji. Wynikało to z drastycznego załamania międzynarodowego ruchu lotniczego i morskiego, co uderzyło w globalne destynacje, podczas gdy zyskały regiony opierające się na turystycznym popycie krajowym.

Osiągnięcie celów głównych, wskaźników oraz analiza kontrybucji projektów

Wskaźniki celu głównego i wskaźniki makroekonomiczne

Realizacja celu głównego Strategii w latach 2015-2025 przyniosła zdecydowane przekroczenie zakładanych prognoz makroekonomicznych w odniesieniu do rynku krajowego oraz rynku pracy:

- liczba udzielonych noclegów turystom krajowym: osiągnęła 3 391 tys. wobec prognozowanych 2 950 tys. (wartość bazowa: 2 291,6 tys.),
- liczba przyjazdów turystów krajowych: osiągnęła 2 900 tys. przy prognozie 3 000 tys. (wartość bazowa: 2 500 tys.),
- liczba pracujących w sektorze zakwaterowania i gastronomii (sekcja I na 10 tys. ludności): wzrosła do 86,1 wobec prognozy 70,0 (wartość bazowa: 55,9),
- przeciętne wynagrodzenie brutto w sekcji I: wzrosło do 5 148,22 zł wobec prognozowanych 2 500,00 zł (wartość bazowa: 1 990,23 zł).

Załamanie nastąpiło w obszarze turystyki zagranicznej. Liczba udzielonych noclegów turystom zagranicznym w 2025 roku wyniosła 235 tys. przy prognozie zakładającej 527 tys. (wartość bazowa: 400 tys.). Po spadku z poziomu 395 tys. w 2019 r. do rekordowo niskiego poziomu 105 tys. w 2021 r.,

ruch zagraniczny stopniowo się odbudowuje, lecz z powodu pandemii COVID-19, zamknięcia granicy z obwodem królewieckim i wojny w Ukrainie osiągnął niespełna 45% zakładanego celu.

Wskaźniki priorytetów rozwojowych i Barometr Turystyczny

- Priorytet 1 (Produkt turystyczny): zrealizowano 4 z 5 wskaźników. Liczba obiektów noclegowych wzrosła do 584 (prognoza: 510), średnioroczne wykorzystanie miejsc noclegowych osiągnęło zakładany cel 32%, a dopasowanie oferty do potrzeb oceniono na 69% (prognoza: 65%).
- Priorytet 2 (Wizerunek i promocja): przekroczono prognozy – ocenę wizerunku walorów jako wysoki wskazało 69% badanych (prognoza: 30%), a wysoką znajomość oferty 53% (prognoza: 30%).
- Priorytet 3 (Kadry kreatywne): odsetek podmiotów realizujących projekty kadrowe wzrósł do 34,4% (prognoza: 20%). Nie zrealizowano jednak twardych wskaźników sieciowych – liczba klastrów turystycznych pozostała na poziomie 4 (prognozowano 6), a liczba Lokalnych Grup Działania spadła z 13 do 11.
- Priorytet 4 (Atrakcyjna przestrzeń i architektura): osiągnięto cele w zakresie walki z chaosem reklamowym – aż 86,2% JST zadeklarowało podejmowanie zintegrowanych działań estetyzacyjnych. Odnotowano także 3 nominacje do nagrody Bryła Roku.
- Monitoring i Barometr Turystyczny: sfinalizowano wdrożenie narzędzia Barometr Turystyczny, w którego realizację w 2025 roku zaangażowało się 236 podmiotów wobec wartości bazowej 0 i prognozy wynoszącej 8 podmiotów.

W analizie monitoringowej za lata 2016-2025 zaraportowano realizację łącznej liczby 873 zadań w Priorytecie 1, 361 zadań w Priorytecie 2, 239 zadań w Priorytecie 4 oraz 51 zadań w Priorytecie 3.

Analiza kontrybucji poszczególnych programów do wskaźników

Ekspercka ocena siły wpływu poszczególnych źródeł finansowania na wskaźniki Strategii wykazała:

- RPO WiM 2014-2020 (Poddziałania 6.1.1, 6.1.2, 6.2.1, 6.2.2, 6.2.3): wysoka kontrybucja do wzrostu oceny potencjału, wizerunku, dopasowania oferty oraz liczby noclegów krajowych. Inwestycje w uzdrowiska, udrożnienie szlaków wodnych WJM i rozbudowę tras rowerowych stanowiły bezpośrednie źródło osiągnięcia wskaźników produktowych.
- POPW 2014-2020 (Poddziałanie 1.3.2): bardzo wysoka kontrybucja do ograniczenia sezonowości, wzrostu wykorzystania bazy noclegowej oraz wzrostu przychodów przedsiębiorstw poprzez wdrożenie 8 wielomilionowych produktów sieciowych.
- FEPW 2021-2027 (Działanie 1.5 - Pożyczki na rozwój turystyki): wysoka kontrybucja do rozwoju bazy noclegowej, gastronomicznej i rekreacyjnej (121 umów).
- MSiT oraz Zadania Samorządu Województwa: wysoka kontrybucja do wskaźników wizerunkowych, znajomości oferty, digitalizacji szlaków i promocji regionalnych marek (Green Velo, Szlak Kopernikowski, Cittaslow).
- RPO WiM/KPO/POPW (dotacje obrotowe i wsparcie HoReCa): wysoka kontrybucja o charakterze ochronnym – zapobiegła masowym upadłościom obiektów w czasie pandemii COVID-19 i pozwoliła na utrzymanie poziomu zatrudnienia.

Efektywność nakładów finansowych i organizacyjnych

Realizacja Strategii wykazała bardzo wysoką efektywność inwestycyjną, społeczną i operacyjną. W ramach RPO WiM 2014-2020 (Oś 6) niemal 100% wskaźników produktu zrealizowano zgodnie

z planem (m.in. wsparto 91 instytucji kultury, 45 obiektów dziedzictwa i 11 jednostek uzdrowiskowych, zmodernizowano 14,75 km dróg wodnych i wybudowano 359,3 km tras rowerowych). Wskaźniki rezultatu wyraźnie przekroczyły prognozy:

- liczba osób korzystających ze wspartej infrastruktury osiągnęła 155,5% planu (1,43 mln osób/rok),
- liczba osób korzystających z obiektów zasobów kultury wyniosła 150,2% planu (4,98 mln użytkowników/rok),
- liczba zwiedzających muzea samorządowe osiągnęła 168,7% planu.

Niską bezpośrednią efektywność odnotowano natomiast w obszarze dedykowanego tworzenia nowych miejsc pracy. Wskaźnik utworzenia nowych etatów w RPO WiM zrealizowano jedynie w 36,4% (utworzono 4 zamiast 11 planowanych miejsc pracy), co dowodzi, że publiczne inwestycje w infrastrukturę turystyczno-kulturową służą przede wszystkim generowaniu ruchu i integracji społecznej, a nie masowemu kreowaniu zatrudnienia. Równolegle 70% przedstawicieli JST oceniło, że wybudowana infrastruktura publiczna ma znikomy lub umiarkowany wpływ na bezpośredni wzrost gminnych wpływów z podatków lokalnych.

Trwałość fizyczna, społeczna i ekonomiczno-finansowa

Ocena trwałości zrealizowanych przedsięwzięć wskazuje na wyraźny podział na trwałość twardą oraz trwałość warunkową.

Efekty o charakterze w pełni trwałym (infrastrukturalnym) wynikają z wielkich, fizycznych inwestycji, takich jak rewitalizacja Hali Urania w Olsztynie, rozbudowa portu lotniczego, nowe obiekty muzealne, ekomariny czy zintegrowana sieć tras rowerowych. Ponadto 65,1% ankietowanych zadeklarowało wielofunkcyjność tej infrastruktury, co umożliwia jej całoroczne wykorzystanie przez mieszkańców poza sezonem wysokim.

Badanie ujawniło skrajną wrażliwość obiektów na sezonowość. Tylko 30,8% podmiotów zadeklarowało, że przychody wygenerowane w szczycie sezonu letniego są wystarczające do pokrycia kosztów funkcjonowania obiektu przez pozostałych 10 miesięcy roku. W konsekwencji blisko 70% publicznej infrastruktury turystycznej wymaga stałego subwencjonowania z budżetów gminnych. Nie stanowi to jednak wady Strategii – obiekty te wykazują bardzo wysoką trwałość społeczną, podnosząc jakość życia mieszkańców i stymulując prywatny biznes w swoim otoczeniu.

Trwałość projektów miękkich, szlaków kulturowych, klastrów i sieci Dziedzictwo Kulinarne jest całkowicie uzależniona od obecności charyzmatycznych liderów lokalnych, pasjonatów oraz retencji doświadczonych kadr.

Ocena systemu zarządzania i monitoringu

System zarządzania Strategią opierał się na zasadach zrównoważonego rozwoju, partnerstwa i konkurencyjności oraz trójpoziomowej strukturze interesariuszy: grupie strategicznej (Sejmik, Zarząd Województwa, Forum Turystyki), grupie wspierającej (departamenty Urzędu Marszałkowskiego) i grupie operacyjnej (JST, NGO, branża). Model ten charakteryzował się wysoką centralizacją wokół Urzędu Marszałkowskiego.

Zapewnił on bardzo dobrą sprawność administracyjną – Strategia stanowiła spójny „parasol strategiczny" ułatwiający beneficjentom pozyskiwanie funduszy europejskich i krajowych. System

okazał się jednak mniej skuteczny w bieżącym, elastycznym reagowaniu na nagłe kryzysy zewnętrzne oraz w budowaniu trwałych partnerstw sieciowych. Monitoring opierający się na historycznych ankietach sprawozdawczych był obciążony niską responsywnością oraz brakiem danych ze strony podmiotów prywatnych. W związku z tym w 2025 roku podjęto decyzję o przejściu od sztywnego monitoringu ilościowego do jakościowego dialogu branżowego.

Stopień wdrożenia rekomendacji ex-middle

Rekomendacje sformułowane podczas ewaluacji śródokresowej (ex-middle w 2021 r.) zostały wdrożone w sposób nierównomierny.

- Wysoki stopień wdrożenia: rozwój turystyki rowerowej (organizacja cyklicznego Forum Rowerowego, kampania „SafeBike", wydanie przewodników, realizacja tras Canal Velo i Łynostrady), innowacje promocyjne (wykorzystanie cyfrowego awatara na Instagramie, promocja w aplikacji Yanosik, wirtualne spacery, projekt „Promocja gospodarcza Warmii i Mazur 2024+") oraz promocja produktów regionalnych i turystyki wiejskiej.
- Częściowy lub niski stopień wdrożenia: kompleksowy system wymiany danych i monitoringu (opór branży przed udostępnianiem danych), zatrzymanie wykwalifikowanych kadr w regionie (46,1% podmiotów nie podjęło formalnej współpracy z uczelniami/ekspertami z powodu barier demograficznych i rynkowych) oraz rozwój klastrów turystycznych (ze względu na bariery prawne, antymonopolowe i ryzyka konfliktu interesów przy projektach unijnych).

Główne wnioski syntetyczne

1. Strategia SRT WWM 2025 była dokumentem trafnym, spójnym i elastycznym, który pozwolił regionowi obronić 5. pozycję w Polsce oraz osiągnąć dynamiczny rozwój na rynku turystyki krajowej bez konieczności dysponowania metropoliami czy dostępem do morza.
2. Najtrwalszym osiągnięciem Strategii są twarde inwestycje w infrastrukturę szlaków rowerowych, żeglarskich, uzdrowiskowych i kulturowych, które mimo konieczności publicznego subwencjonowania generują wielomilionowy ruch i pełnią kluczowe funkcje społeczne.
3. Najsłabszym ogniwem okazał się kapitał ludzki i struktury sieciowe – nie udało się zapobiec odpływowi kadr, a wskaźniki powstawania klastrów i LGD nie zostały osiągnięte.
4. Zewnętrzne czynniki geopolityczne i epidemiologiczne (pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie) uniemożliwiły odbudowanie ruchu turystów zagranicznych (osiągnięto 45% celu), mimo wysokiej jakości oferty.

Rekomendacje strategiczne

- Wdrożenie turystyki regeneratywnej: formalne włączenie do dokumentów strategicznych pojęcia turystyki regeneratywnej oraz priorytetowa ochrona zasobów wodnych i bilansu hydrologicznego jezior przed skutkami zmian klimatu.
- Przejście z konkurowania wolumenem na jakość (całoroczność): stymulowanie popytu poza sezonem letnim poprzez włączenie do głównych priorytetów gospodarczych wsparcia dla usług wellness, turystyki prozdrowotnej i „slow-life", gwarantujących funkcjonowanie obiektów przez minimum 10 miesięcy w roku.

- Odbudowa zagranicznego ruchu turystycznego: realizacja celowanych kampanii wizerunkowych i przełamywanie obaw geopolitycznych związanych z bliskością granicy wschodniej, powiązane z rozwojem połączeń Portu Lotniczego Olsztyn-Mazury.
- Horyzontalne ujęcie turystyki w zarządzaniu województwem: uznanie turystyki za sektor horyzontalny w dokumentach regionalnych, integrujący politykę transportową, środowiskową, kulturalną i cyfrową Urzędu Marszałkowskiego.

Rekomendacje operacyjne

- Inkluzja i standardy szlaków: przyjęcie uchwały Zarządu Województwa określającej jednolite standardy zarządzania i utrzymania markowych szlaków oraz premiowanie projektów zintegrowanych z zasadami uniwersalnego projektowania.
- Wprowadzenie „punktów za partnerstwo”: wprowadzenie kryterium premiującego wnioski składane wspólnie przez konsorcja kilku podmiotów (MŚP, NGO, JST) w celu wymuszenia oddolnego sieciowania.
- Stymulowanie biznesu prywatnego wokół infrastruktury publicznej: dodatkowe punktowanie w konkursach dotacyjnych prywatnych przedsięwzięć komercyjnych (gastronomia, wypożyczalnie, usługi) powstających bezpośrednio wokół istniejącej infrastruktury publicznej, co odciąży budżety gmin.
- Hybrydowy system monitoringu i Big Data: zastąpienie historycznych ankiet sprawozdawczych analityką czasu rzeczywistego (dane geolokalizacyjne, transakcyjne, Big Data) połączoną z rocznymi badaniami panelowymi.
- Kryterium dostępowe dotyczące udostępniania danych: wprowadzenie wymogu prawnego zobowiązującego beneficjentów środków publicznych do bezpłatnego przekazywania zanonimizowanych danych frekwencyjnych do wojewódzkiego systemu analitycznego w całym okresie trwałości projektu.

2 Przedmiot i zakres badania

Przedmiot usługi

Przedmiotem usługi było przeprowadzenie badania ewaluacyjnego pn. „Ewaluacja ex-post Strategii Rozwoju Turystyki regionu Warmii i Mazur" za okres 2015-2025[2] i 2020-2025 wraz z przeprowadzeniem monitoringu procesu wdrażania Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego w 2025 roku.

Przedmiot zamówienia objął:

1) Ocenę stopnia realizacji Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do 2025 roku, w szczególności:
   - stopnia realizacji celów, kierunków strategicznych i priorytetów rozwojowych Strategii;
   - skuteczności wdrożonych działań, zadań i projektów realizowanych w ramach Strategii;
   - stopnia osiągnięcia wskaźników realizacji określonych w Strategii, poprzez porównanie wartości bazowych, docelowych i faktycznie osiągniętych;
   - jakości systemu wdrażania, koordynacji oraz monitoringu Strategii;
   - stopnia wdrożenia rekomendacji sformułowanych w ramach ewaluacji ex-middle za okres 2015-2020;
   - identyfikacji efektów trwałych wynikających z realizacji Strategii;
   - identyfikacji wniosków i rekomendacji na potrzeby określenia przyszłych kierunków rozwojowych w obszarze turystyki w województwie warmińsko-mazurskim.
2) Monitoring procesu wdrażania Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego w roku 2025, obejmujący identyfikację i ocenę działań, zadań i projektów realizowanych w ostatnim roku obowiązywania Strategii oraz ocenę ich zgodności z celami, kierunkami strategicznymi i priorytetami rozwojowymi Strategii.

Zakres czasowy

Badanie objęło następujące okresy:

- pełny okres realizacji Strategii, tj. lata 2015-2025,
- analizę końcowego okresu wdrażania Strategii, tj. lata 2020-2025,
- monitoring procesu wdrażania Strategii w ostatnim roku jej obowiązywania, tj. w roku 2025.

Zakres przestrzenny

W celu rzetelnej oceny pozycji województwa warmińsko-mazurskiego konieczne było odniesienie sytuacji w regionie do pozostałych jednostek terytorialnych w różnych układach przestrzennych. Zakres przestrzenny ewaluacji Strategii objął:

- układ NUTS 2 (regionów UE 27) – w celu oceny pozycji konkurencyjnej województwa warmińsko-mazurskiego w zakresie turystyki na tle regionów Unii Europejskiej, w tym na tle średniej UE 27,

[2] Należy mieć na względzie, że rok 2015 był rokiem tworzenia Strategii, a rzeczywisty okres obowiązywania dokumentu to lata 2016-2025. Rok 2015 jest zatem traktowany jako rok bazowy.

- układ NUTS 2 (16 polskich województw) – w celu oceny pozycji konkurencyjnej województwa warmińsko-mazurskiego w zakresie turystyki na tle pozostałych województw oraz na tle średniej dla Polski,
- układ NUTS 3 – w celu zaobserwowania procesów w zakresie turystyki w podregionach województwa warmińsko-mazurskiego.

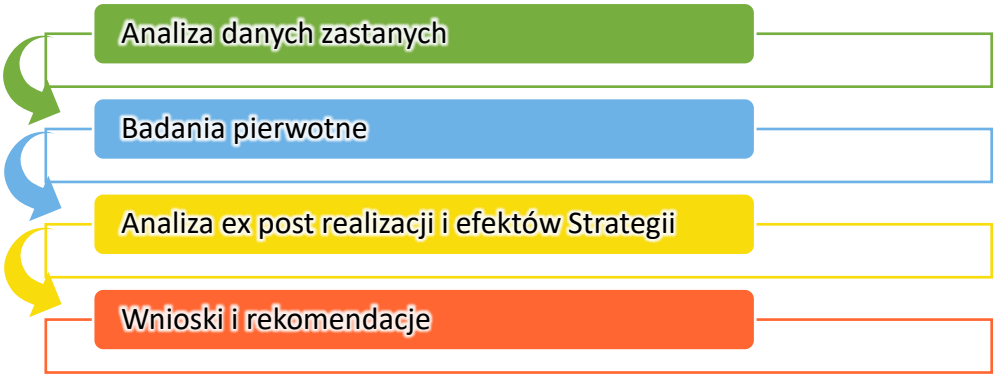
Zakres podmiotowy

Badanie objęło następujące grupy podmiotów:

- jednostki zaangażowane bezpośrednio w realizację Strategii i jej monitorowanie,
- jednostki samorządu terytorialnego różnego szczebla województwa warmińsko-mazurskiego,
- instytucje otoczenia biznesu i organizacje pozarządowe,
- podmioty gospodarcze z sektora turystycznego.

3 Metodologia badania

Ewaluacja Strategii Rozwoju Turystyki woj. Warmińsko-Mazurskiego objęła realizację badania składającego się z czterech komplementarnych komponentów:



Komponent 1 - analiza danych zastanych (desk research)

Metoda desk research polega na zbieraniu i analizie danych wtórnych, czyli takich, które już istnieją i zostały przygotowane przez inne podmioty. Nie są więc wytwarzane przez badacza i nie wymagają prac w terenie[3].

W ramach desk research Wykonawca przeprowadził analizę dostępnych danych charakteryzujących sytuację województwa warmińsko-mazurskiego w obszarze gospodarki turystycznej, obejmującą w szczególności:

a) analizę ruchu turystycznego, w tym:
   - liczbę turystów korzystających z obiektów zbiorowego zakwaterowania,
   - strukturę turystów krajowych i zagranicznych,
   - wskaźniki charakteryzujące ruch turystyczny;
b) analizę bazy noclegowej, w tym:
   - liczbę obiektów zbiorowego zakwaterowania,

[3] Z. Bednarowska, Desk research — wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych, „Marketing i Rynek", 2015, nr 7, s. 18-26; M. Makowska, Analiza danych zastanych. Przewodnik dla studentów, Warszawa 2012.

- liczbę miejsc noclegowych (sezonowych i całorocznych),
- strukturę bazy noclegowej według kategorii obiektów;

c) określenie funkcji turystycznej województwa oraz jej porównanie z innymi województwami;
d) analizę celów wizyt turystów;
e) analizę innych dokumentów i badań dotyczących turystyki w regionie.

Dane zostaną zaprezentowano:

- w ujęciu porównawczym z pozostałymi województwami,
- w podziale na powiaty i gminy województwa,
- w układzie NUTS 2 (UE-27) – w zakresie danych Eurostatu.

Wyniki desk research zostały przedstawione w formie tabel, wykresów oraz map i ujęte w raporcie stanowiącym integralną część raportu ewaluacyjnego. Wykonawca wykorzystał najbardziej aktualne dane dostępne na moment realizacji badania.

Komponent 2 – badania pierwotne

Badania pierwotne zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metod ilościowych (CAWI, CATI) oraz jakościowych.

Badanie ilościowe CAWI wspomagane CATI

Wywiad internetowy CAWI polega na samodzielnym wypełnieniu internetowej wersji kwestionariusza przez respondenta, który jest mu udostępniany w formie internetowego linku, przekierowującego do przygotowanych pytań. W niniejszym badaniu technika CAWI posłużyła:

a) badaniu opinii **przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego województwa warmińsko-mazurskiego**, tj. powiatów, miast i gmin

Wywiady zostały przeprowadzone w następujących urzędach administracji na terenie województwa:

- starostwa powiatowe (13 jednostek),
- gminy wiejskie (46 jednostek),
- gminy miejsko-wiejskie (25 jednostek),
- gminy miejskie i miasta na prawach powiatu (11 jednostek).

Łącznie przeprowadzono 95 wywiadów CAWI. Wykonawca zaprosił do udziału w badaniu przedstawicieli wszystkich starostw powiatowych i urzędów gmin na terenie woj. warmińsko-mazurskiego (dobór pełny próby).

b) Badaniu opinii **przedstawicieli organizacji turystycznych, NGO i stowarzyszeń działających w obszarze turystyki** pod kątem oceny stanu wdrożenia i realizacji Strategii.

Wykonawca zrealizował badanie z udziałem **50 podmiotów** dobranych w sposób proporcjonalny do podregionów (dobór losowo-warstwowy).

c) Badaniu opinii **przedsiębiorców z sektora turystyki** (obiekty zakwaterowania zbiorowego, zgodnie z nomenklaturą GUS, biura podróży przyjazdowe, czarterodawcy, operatorzy atrakcji turystycznych) pod kątem oceny stanu wdrożenia i realizacji Strategii.

Badaniem objęto **50 podmiotów** działających w województwie warmińsko-mazurskim. Zgodnie z zapisami OPZ, Wykonawca zachował dobór losowo-warstwowy, biorąc pod uwagę udział podmiotów działających w danej sekcji PKD, w poszczególnych podregionach.

d) Badaniu **monitoringowemu za rok 2025** z udziałem przedstawicieli JST oraz Organizacji i Informacji Turystycznej z terenu woj. warmińsko-mazurskiego pod kątem oceny stanu wdrożenia i realizacji Strategii.

Ankieta została przeprowadzona z wykorzystaniem kwestionariusza stosowanego w monitoringu SRT w poprzednich latach. Zmieniony został sposób wypełniania ankiety. We wcześniejszych latach respondenci otrzymywali wiadomość e-mail z załączonym arkuszem kalkulacyjnym (MS Excel). Zawierał on pytania o działania/zadania/projekty, które dana jednostka realizowała w ubiegłym roku, a które wpisują się w realizację SRT. W obecnej fali badania Wykonawca wykorzystał ankietę CAWI zakodowanej w dedykowanym programie (tym samym, w którym będzie realizowana ankieta ewaluacyjna CAWI). Uzyskano 98 ankiet.

Badania jakościowe

Badanie jakościowe zrealizowano po zakończeniu analizy danych zastanych oraz analizy danych pozyskanych w badaniu ilościowym. Polegało ono na przedyskutowaniu i weryfikacji uzyskanych wyników z przedstawicielstwem władz samorządowych województwa warmińsko-mazurskiego.

Komponent 3 – analiza ex post realizacji i efektów Strategii

W ramach tego komponentu Wykonawca przeprowadził ekspercką analizę stopnia realizacji celów Strategii, opartą na:

a) wskaźnikach ilościowych i jakościowych określonych w Strategii,
b) wynikach desk research,
c) wynikach badań pierwotnych.

Analiza objęła w szczególności:

a) stopień realizacji celów głównych i operacyjnych,
b) skuteczność działań w odniesieniu do kierunków strategicznych,
c) ocenę realizacji priorytetów rozwojowych, w tym:
    - rozwoju produktów turystycznych (w tym niszowych),
    - skuteczności działań promocyjnych,
    - rozwoju kadr i struktur organizacyjnych,
    - kształtowania atrakcyjnej przestrzeni i architektury (priorytet nowy – analiza pogłębiona),
d) ocenę stopnia wdrożenia rekomendacji sformułowanych w ewaluacji ex-middle (2015–2020),
e) identyfikację efektów trwałych Strategii.

Komponent 4 – wnioski i rekomendacje

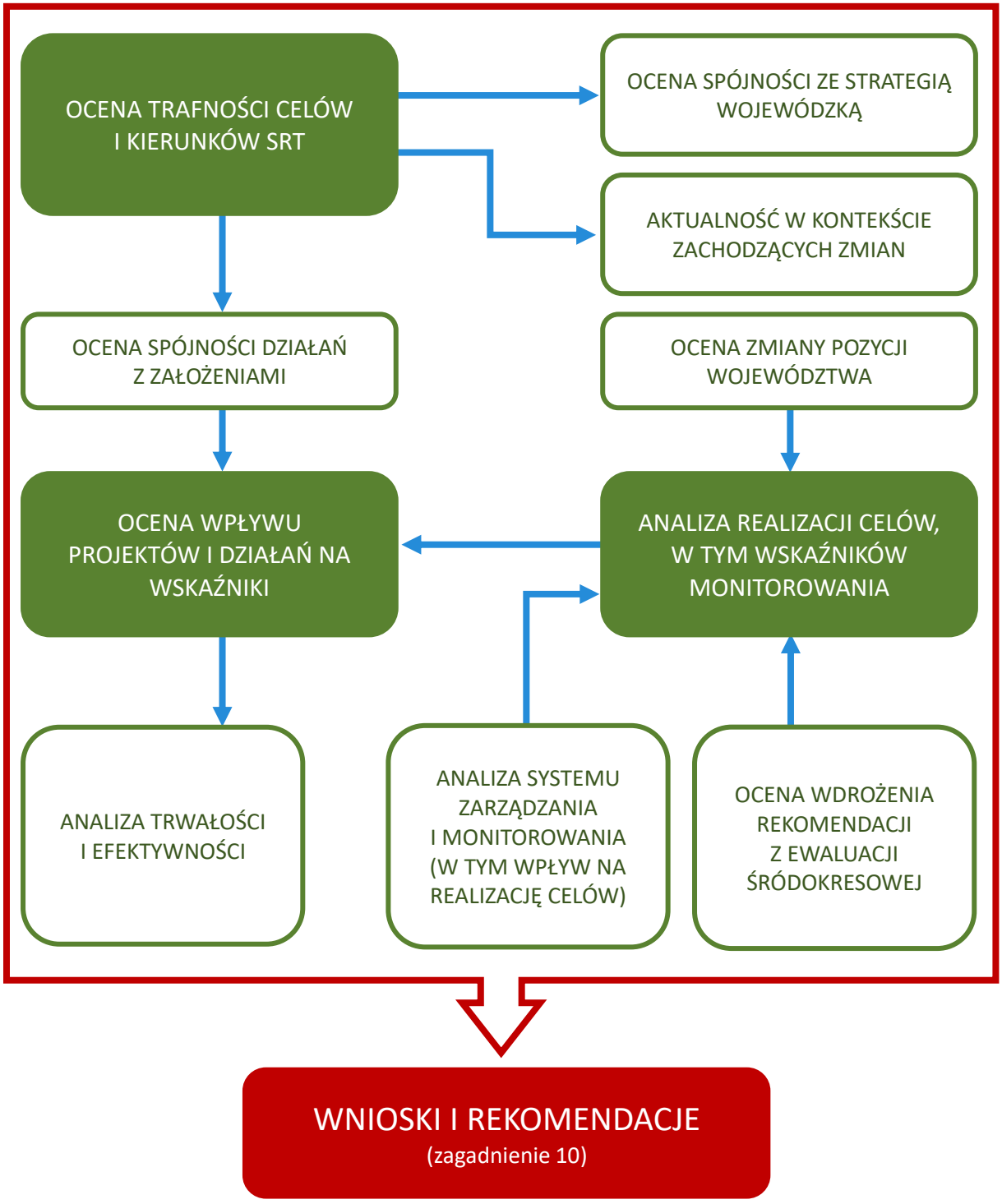
Na podstawie wyników wszystkich komponentów Wykonawca przeprowadził syntetyczną ocenę ex post i opracował niniejszy raport końcowy zawierający:

a) streszczenie wykonawcze z kluczowymi wnioskami i rekomendacjami,
b) syntetyczny opis metodologii i źródeł danych,

c) prezentację i interpretację wyników ewaluacji ex post,
d) wnioski dotyczące stopnia realizacji i skuteczności Strategii,
e) rekomendacje operacyjne i strategiczne, odnoszące się do:
    - kierunków rozwoju turystyki,
    - systemu wdrażania,
    - monitoringu i ewaluacji przyszłych działań,
f) wskazanie zakresu niezbędnych zmian lub nowych kierunków rozwojowych

Na kolejne kolejnej stronie zaprezentowano całościową logikę badania.

Schemat 1 Logika analizy danych i wnioskowania



4 Wyniki badania

4.1 Ocena trafności celów i kierunków Strategii Rozwoju Turystyki

Czy przyjęte w Strategii cele i kierunki działań były trafne i adekwatne do potrzeb oraz potencjałów rozwojowych województwa warmińsko-mazurskiego w okresie jej obowiązywania?

Analiza niniejszego zagadnienia polegała na zestawieniu trendów, potencjałów i potrzeb, identyfikowanych w momencie projektowania Strategii, z realnymi trendami i potencjałami, które dominowały rynek turystyczny w okresie obowiązywania Strategii oraz na badaniu stopnia, w jakim zidentyfikowane na początku potencjały, zostały wykorzystane i jaki miało to związek z wdrażaniem Strategii. Zasadnym było odpowiedzenie na pytania takie jak:

- Czy regionalne podmioty, działające w obszarze turystyki, znają założenia Strategii i jaki ma to związek z działaniami, jakie podejmowali?
- W jakim stopniu projekty, które otrzymały dotację/pożyczkę (i które stanowią wyraz potrzeb i dążeń beneficjentów/pożyczkobiorców) wpisują się w diagnozę, cele i kierunki działań Strategii?
- Czy mocne strony regionu, identyfikowane w analizie SWOT dekadę temu, pozostają obecnie potencjałami lub przewagami?
- Czy szanse/potencjały, identyfikowane w analizie SWOT dekadę temu, zyskały na znaczeniu (czy Strategia dobrze je „przewidziała")?

Strategia Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025 została przygotowana w oparciu o analizę ówczesnych trendów oraz diagnozę aktualnego stanu turystyki. Zidentyfikowano szereg trendów społecznych, gospodarczych, technologicznych, które w ocenie autorów dokumentu miały istotnie wpływać na rozwój sektora turystycznego w kolejnych latach. Stanowiły one punkt wyjścia dla formułowania celów strategicznych oraz projektowania działań wspierających rozwój turystyki w regionie.

Jednym z trendów wskazywanych w Strategii był wzrost znaczenia turystyki kulinarnej, wynikający z rosnącego zainteresowania turystów lokalną żywnością, regionalnymi tradycjami kulinarnymi oraz autentycznymi doświadczeniami związanymi z miejscem odwiedzin. Już wówczas dostrzegano potencjał budowania przewagi konkurencyjnej regionów poprzez promocję lokalnych produktów spożywczych, kuchni regionalnej oraz dziedzictwa kulinarnego.

Ważnym zjawiskiem była także postępująca zmiana stylu życia społeczeństw, przejawiająca się wzrostem popularności zdrowego stylu życia, aktywności fizycznej oraz świadomego dbania o zdrowie. Trend ten przekładał się na rozwój popytu na turystykę aktywną, sportową, rekreacyjną i zdrowotną, a także na zwiększone zainteresowanie wypoczynkiem w środowisku naturalnym. Jednocześnie zwracano uwagę na proces starzenia się społeczeństwa w Polsce i Europie, który miał prowadzić do wzrostu znaczenia tzw. srebrnej turystyki, obejmującej ofertę kierowaną do osób starszych, często poszukujących spokojnych form wypoczynku, usług prozdrowotnych oraz wysokiego komfortu pobytu.

Autorzy Strategii podkreślali również rosnącą świadomość ekologiczną turystów. Wśród przewidywanych kierunków rozwoju wskazywano wzrost zainteresowania ekoturystyką, produktami

opartymi na walorach przyrodniczych oraz rozwiązaniami wpisującymi się w ideę zrównoważonego rozwoju. Coraz większego znaczenia miały nabierać kwestie związane z ochroną środowiska, korzystaniem z ekologicznych środków transportu, wyborem miejsc oferujących kontakt z naturą oraz preferowaniem produktów i usług zgodnych z zasadami odpowiedzialnej turystyki. Trend ten znajdował odzwierciedlenie również w rosnącej popularności tzw. „zielonej architektury", ekologicznych marin czy infrastruktury przyjaznej środowisku.

Zwrócono także uwagę na zmieniające się oczekiwania turystów dotyczące sposobu spędzania czasu wolnego. Coraz większą popularnością miała cieszyć się turystyka miejska i kulturowa, obejmująca zwiedzanie miast, uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych, festiwalach, koncertach czy imprezach tematycznych. Jednocześnie przewidywano wzrost zainteresowania turystyką specjalistyczną i kwalifikowaną, skierowaną do osób poszukujących konkretnych doświadczeń związanych m.in. z żeglarstwem, kajakarstwem, turystyką rowerową, przyrodniczą czy sportową.

Istotnym elementem było także rosnące znaczenie jakości w sektorze turystycznym. Wskazywano na wzrost oczekiwań dotyczących standardu usług noclegowych, gastronomicznych i rekreacyjnych, zarówno wśród turystów krajowych, jak i zagranicznych. Coraz większa grupa klientów poszukiwała ofert premium, wysokiej jakości obsługi oraz kompleksowych produktów turystycznych gwarantujących komfort i bezpieczeństwo pobytu.

Wśród trendów społecznych zauważono również wzrost znaczenia autentyczności i indywidualizacji doświadczeń turystycznych. Coraz częściej turyści poszukiwali miejsc pozwalających na poznanie lokalnej kultury, historii, tradycji oraz codziennego życia mieszkańców. Zainteresowanie ofertami opartymi na lokalnych wyróżnikach, unikalnych zasobach kulturowych i przyrodniczych oraz możliwością aktywnego uczestniczenia w wydarzeniach i atrakcjach, zamiast biernego zwiedzania rosło w kolejnych latach i dziś ma duże znaczenie w turystyce. Dekadę temu zwracano uwagę na konieczność angażowania społeczności lokalnych w rozwój turystyki oraz tworzenia produktów i realizacji inwestycji przynoszących korzyści zarówno odwiedzającym, jak i mieszkańcom, co nie straciło na aktualności.

Strategia wskazywała także na postępującą cyfryzację sektora turystycznego i wzrost znaczenia nowych technologii. Już w 2015 roku dostrzegano potrzebę rozwoju nowoczesnych systemów informacji turystycznej, narzędzi mobilnych, rozwiązań wspierających planowanie podróży oraz cyfrowych kanałów promocji destynacji. W tym kontekście podkreślano znaczenie koncepcji „Smart City" oraz „Smart Destination", zakładających wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych, zarządzania ruchem turystycznym, mobilnością oraz obsługą odwiedzających.

W analizie trendów uwzględniono również rozwój gospodarki współdzielenia („sharing economy"), która zaczynała odgrywać coraz większą rolę w sektorze turystycznym. Zakładano wzrost znaczenia usług opartych na współużytkowaniu zasobów, takich jak wypożyczalnie rowerów, samochodów czy sprzętu rekreacyjnego, a także nowych modeli korzystania z usług transportowych i noclegowych. Trend ten postrzegano jako element wspierający bardziej elastyczne, ekonomiczne i ekologiczne formy podróżowania.

Ważnym czynnikiem wpływającym na decyzje turystów miała być także dostępność komunikacyjna regionów. W Strategii wskazywano, że skrócenie czasu podróży, rozwój infrastruktury transportowej oraz dostęp do bezpośrednich połączeń (np. lotniczych) będą w coraz większym stopniu

determinować konkurencyjność destynacji turystycznych. Jednocześnie zwracano uwagę na rosnące znaczenie bezpieczeństwa jako jednego z podstawowych kryteriów wyboru miejsca wypoczynku.[4]

Zidentyfikowano również szereg **potencjałów**, które miały stanowić podstawę dalszego rozwoju turystyki w regionie. Za najważniejsze atuty uznano przede wszystkim wyjątkowe walory przyrodnicze województwa, wynikające z wysokiej jakości środowiska naturalnego, dużego zalesienia oraz bogactwa zasobów wodnych. Region, określany mianem „Zielonych Płuc Polski", wyróżniał się na tle kraju niskim poziomem zanieczyszczeń oraz znaczną liczbą obszarów chronionych, co stwarzało dogodne warunki do rozwoju turystyki przyrodniczej, aktywnej i wypoczynkowej.

Szczególny potencjał przypisywano rozwojowi turystyki wodnej, bazującej na jeziorach, rozbudowanej sieci szlaków żeglarskich i kajakowych, a także dostępie do Zalewu Wiślanego. Jednocześnie wskazywano na możliwości dalszego rozwoju turystyki aktywnej, zdrowotnej, biznesowej oraz zrównoważonej.

Wśród kluczowych zasobów regionu wymieniano również bogate dziedzictwo kulturowe obejmujące zabytki architektury, obiekty sakralne, tradycyjne budownictwo wiejskie, zabytki techniki i hydrotechniki oraz wielokulturowy charakter regionu. Ważnym elementem oferty turystycznej był także bogaty kalendarz wydarzeń kulturalnych i festiwali o zasięgu regionalnym, krajowym i międzynarodowym.

Przeprowadzona analiza wskazała ponadto na znaczący potencjał rozwoju turystyki kulinarnej, związany z dostępnością naturalnej i tradycyjnej żywności oraz funkcjonowaniem sieci „Dziedzictwo Kulinarne Warmia Mazury Powiśle". Za atut uznano również wysoki udział turystów krajowych w strukturze odwiedzających, rozwiniętą funkcję turystyczną regionu oraz aktywność podmiotów branży turystycznej w zakresie podnoszenia jakości świadczonych usług.

Wśród potencjałów organizacyjnych wskazywano rozwinięte struktury współpracy lokalnej i regionalnej, rozbudowaną sieć punktów informacji turystycznej oraz postępującą cyfryzację usług turystycznych. Jednocześnie duże nadzieje wiązano z poprawą dostępności komunikacyjnej regionu, w szczególności z uruchomieniem Portu Lotniczego Olsztyn-Mazury w Szymanach oraz rozwojem połączeń transportowych.

Część potencjałów pozostaje aktualna do dziś, podczas gdy znaczenie niektórych obszarów, zwłaszcza związanych z turystyką przygraniczną, uległo zmianie w wyniku nowych uwarunkowań społecznych, gospodarczych i geopolitycznych.

Z kolei, jeśli chodzi o **potrzeby** – za podstawową potrzebę uznano wdrożenie regionalnego barometru turystycznego, umożliwiającego bieżącą analizę i ocenę skali oraz struktury ruchu odwiedzających. Równolegle podkreślano potrzebę rozwoju i profesjonalizacji produktów turystycznych oraz ich lepszego dostosowania do zmieniających się oczekiwań rynku.

Istotnym wyzwaniem była niewystarczająco rozwinięta struktura organizacyjna sektora turystyki, w tym brak silnych struktur branżowych oraz niedostateczna koordynacja pomiędzy instytucjami kultury a strukturami zarządzania turystyką. Wskazywano także na brak spójnej wizji rozwoju turystyki w regionie oraz potrzebę wzmocnienia działań promocyjnych i wizerunkowych.

Jedną z kluczowych barier była niska dostępność komunikacyjna województwa, obejmująca brak połączeń autostradowych i ekspresowych, ograniczone połączenia kolejowe oraz brak portu

[4] SRT WWM 2025

lotniczego (w momencie opracowywania Strategii). Podkreślano również konieczność rozwoju infrastruktury drogowej jako warunku poprawy dostępności regionu.

Ważnym obszarem potrzeb była ochrona i uporządkowanie przestrzeni turystycznej, w tym dbałość o krajobraz kulturowy, estetykę miejscowości oraz przeciwdziałanie degradacji środowiska i chaosowi reklamowemu. Równolegle wskazywano potrzebę rewitalizacji przestrzeni publicznych i poprawy jakości otoczenia turystycznego.

W Strategii podkreślono także potrzebę zwiększenia inkluzywności działań, poprzez większe włączenie osób starszych i z niepełnosprawnościami w rozwój oferty turystycznej oraz aktywizację społeczności lokalnych.

Do istotnych rekomendacji zaliczono również rozwój nowoczesnych narzędzi w turystyce, w tym wykorzystanie technologii cyfrowych i systemów inteligentnego zarządzania destynacją, rozwój turystyki przyrodniczej i zrównoważonej, a także wyodrębnienie i wzmocnienie segmentów takich jak agroturystyka i turystyka kulinarna. Wskazywano także na potrzebę lepszego monitorowania ruchu turystycznego w obszarach nierejestrowanych w statystyce publicznej.

Analiza danych zastanych, danych pozyskanych z przeprowadzonych badań oraz literatury opisującej stan turystki w latach 2015-2025 wskazuje na aktualność większości trendów, potencjałów i potrzeb zidentyfikowanych w momencie przygotowywania Strategii. Pojawiły się jednakże nowe zjawiska i zmiany w sytuacji społeczno-gospodarczej, a także wystąpiły zjawiska, których Strategia przewidzieć nie mogła (jak np. pandemia, agresja rosyjska na Ukrainę czy zaostrzenie konfliktu na bliskim wschodzie).

Znaczna część potencjałów rozwojowych oraz szans zidentyfikowanych na etapie opracowywania Strategii okazała się trafna i zachowała aktualność w kolejnych latach. Szczególnie potwierdziły się prognozy dotyczące rosnącego znaczenia zdrowego stylu życia, aktywnego wypoczynku oraz poszukiwania kontaktu z naturą. Trendy te przyczyniły się do wzrostu zainteresowania turystyką opartą na walorach przyrodniczych regionu, a także sprzyjały rozwojowi oferty związanej z rekreacją, aktywnością fizyczną i wypoczynkiem w otoczeniu naturalnym. Warto przywołać chociażby raport Polskiej Organizacji Turystycznej z 2025 roku, „Segmentacja turystów krajowych", z którego wynika, że do głównych potrzeb turystów należą potrzeba zwolnienia tempa i prawdziwego odprężenia, spacerowanie, kontakt z naturą, wspólne chwile z bliskimi, plażowanie, „nicnierobienie" i długi sen. Obok relaksu coraz wyraźniej pojawia się potrzeba różnorodności: chęć odkrywania nowych miejsc, próbowania nieznanych aktywności czy po prostu większa dawka ruchu – od górskich wędrówek, przez wycieczki rowerowe, aż po pływanie. W potrzebę różnorodności wpisuje się też zwyczaj próbowania lokalnych smakołyków i poznawania regionalnych specjałów.[5]

Za trafnie zidentyfikowany potencjał należy również uznać rozwój infrastruktury transportowej, w szczególności funkcjonowanie Portu Lotniczego Olsztyn-Mazury. Choć skala ruchu pasażerskiego nie była na tyle duża, aby stać się kluczowym czynnikiem wzrostu ruchu turystycznego, lotnisko zwiększyło dostępność komunikacyjną regionu, wspierało rozwój połączeń krajowych i międzynarodowych oraz umożliwiało obsługę ruchu biznesowego, szkoleniowego i czarterowego. Sam fakt funkcjonowania regionalnego portu lotniczego stanowi istotne wzmocnienie potencjału rozwojowego województwa.

[5] Badania i Analizy - Serwis Polskiej Organizacji Turystycznej (dostęp 17.08.2026 r.)

Wśród dobrze rozpoznanych szans znalazło się rosnące znaczenie turystyki kulinarnej. W ostatnich latach obserwowany jest wzrost zainteresowania lokalnym dziedzictwem kulinarnym, produktami regionalnymi oraz autentycznymi doświadczeniami związanymi z kulturą miejsca. Turystyka kulinarna jest przykładem turystyki doświadczeń, co wpisuje się w szerszy kontekst turystyki zrównoważonej i regeneratywnej. Według World Food Travel Association (WFTA) turystyka kulinarna to „podróżowanie, by spróbować smaków miejsca i dzięki temu poznać jego charakter i atmosferę”[6]. Z kolei Światowa Organizacja Turystyki (UNWTO) ujmuje ją szerzej jako doświadczenia związane z żywnością i gastronomią, obejmujące m.in. degustację lokalnej kuchni, wizyty u producentów, udział w wydarzeniach kulinarnych czy warsztatach gotowania. Według raportu World Food Travel Association (WTA) turyści wydają średnio około jedną czwartą całkowitych wydatków na jedzenie i napoje. Natomiast Światowa Organizacja Turystyki (UNWTO) szacuje ten udział na około jedną trzecią.[7] W nawiązaniu do konferencji „Nowe Trendy w Turystyce 2026” organizowanej przez Gdańską Organizację Turystyczną kuchnia regionalna staje się jednym z istotnych czynników przyciągających turystów. Podróże kulinarne, których celem jest odkrywanie lokalnych smaków, tradycji i autentycznych doświadczeń, należą dziś do najbardziej atrakcyjnych trendów światowej turystyki.[8] Z kolei według Andrzeja Stasiaka, turystyka kulinarna pozostaje jednym z istotnych nurtów współczesnej turystyki kulturowej w Polsce. Jej indywidualny, wielozmysłowy i oparty na emocjach charakter odpowiada współczesnym trendom w turystyce, w tym koncepcji gospodarki doświadczeń. Jednocześnie oferta skierowana do turystów zainteresowanych kulinariami jest coraz bardziej zróżnicowana i systematycznie się rozwija, a ważnym jej elementem są istniejące i powstające w Polsce szlaki kulinarne.[9]

Kulinaria stały się jednym z elementów wzmacniających atrakcyjność turystyczną regionu i budujących jego unikalny wizerunek. Warto tutaj wspomnieć o rozwijanej w regionie Sieci „Dziedzictwo Kulinarne Warmia Mazury”. Owa sieć została powołana w 2023 roku i promuje zdrową żywność, wytwarzaną w sposób nieprzemysłowy na bazie surowców naturalnych i jednocześnie lokalnych. Wszystkie te założenia doskonale wpisują się w ideę “slow life”. Do sieci należą wybrane gospodarstwa, producenci, zakłady przetwórstwa żywności, restauracje, a także stowarzyszenia i instytucje, podkreślające swoje powiązania z regionem.[10] W ostatnich latach obserwuje się żywy rozwój owej sieci, bowiem w 2024 roku do sieci należało 53 podmiotów[11], obecnie sieć liczy 80 podmiotów promujących regionalną żywność Warmii i Mazur.[12]

Potwierdziły się także prognozy związane ze starzeniem się społeczeństwa, które przyczyniły się do wzrostu znaczenia turystyki zdrowotnej, prozdrowotnej i „wellness”. Rosnąca liczba osób starszych, dysponujących czasem i coraz częściej środkami na podróżowanie poza sezonem, tworzy dodatkowy potencjał dla rozwoju całorocznej oferty turystycznej regionu. Na aspekt ten zwraca m.in. raport

[6] Podstrategia Rozwoju Turystyki Kulinarnej, s. 8.
[7] Ibidem, s. 8.
[8] „Nowe Trendy w Turystyce 2026” i V Europejski Kongres Gastronomiczny Pamięć i Przyszłość podsumowanie - Serwis Polskiej Organizacji Turystycznej (dostęp 17.08.2026 r.)
[9] Stasiak A., Analiza funkcjonowania i potencjału promocyjnego szlaków kulinarnych w Polsce, Łódź 2024. Analiza funkcjonowania i potencjału promocyjnego szlaków kulinarnych w Polsce - raport.pdf (dostęp 17.08.2026 r.)
[10] https://warmia.mazury.pl/obszary-wiejskie/aktualnosci/9277-wspolne-gotowanie-promuje-warmie-mazury-i-powisle (dostęp 17.08.2026 r.)
[11] Sieć Dziedzictwo Kulinarne Warmia Mazury się powiększa - Mazury Travel (dostęp 17.08)
[12] Wrota Warmii i Mazur - Regionalny portal informacyjny - Bogactwo smaków Warmii i Mazur w jednym miejscu (dostęp 17.08).

„Branżowy Bilans Kapitału ludzkiego - Sektor turystyki", gdzie wskazano na rosnącą rolę i udział w rynku tzw. „srebrnej gospodarki", a zatem osób 60+. Rosnąca liczebność oraz poprawiająca się sytuacja ekonomiczna osób starszych – zdaniem autorów - zwiększa znaczenie tej grupy na rynku turystycznym. Wymagać to będzie dalszego dostosowywania oferty do jej potrzeb, w szczególności poprzez rozwój turystyki zdrowotnej oraz usług wellness i spa.[13]

Istotnym i trafnie rozpoznanym kierunkiem rozwoju okazały się również inwestycje związane z infrastrukturą wodną, w tym rozwój marin, ekomarin oraz zagospodarowania nabrzeży Wielkich Jezior Mazurskich. Działania te przyczyniły się do podniesienia jakości infrastruktury turystycznej, poprawy dostępności usług dla żeglarzy oraz zwiększenia atrakcyjności regionu jako destynacji turystyki wodnej. Jednocześnie coraz większe znaczenie zyskują działania związane ze zrównoważonym rozwojem, ochroną środowiska oraz dbałością o estetykę i porządek przestrzeni publicznych, co odpowiada współczesnym oczekiwaniom turystów. Podejmowanie działania w tych obszarach zostały szerzej opisane w kolejnych częściach niniejszego raportu.

Warto także w tym miejscu przywołać opinię jednego z respondentów, zdaniem którego z dzisiejszej perspektywy nieco zagrożony jest potencjał związany z silną pozycją regionu jako destynacji żeglarskiej i wodnej – nie w sensie atrakcyjności zasobów, ale ich „stabilności użytkowej". Zmiany klimatyczne (spadek poziomu wód, susze hydrologiczne) powodują, że ten atut może być mniej przewidywalny i w przyszłości ograniczany. Potwierdzają to wyniki badania ilościowego, zaprezentowane w dalszej części raportu, zgodnie z którymi, produkty turystyczne związane z wodą (żeglarstwo, kajakarstwo, wędkarstwo), nie odnotowały tak dużego wzrostu znaczenia, co np. turystyka rowerowa czy przyrodnicza (punkt 4.3.2. raportu).

Na znaczeniu wyraźnie zyskał obszar związany z dostępnością turystyki, w szczególności w wymiarze architektonicznym, komunikacyjno-informacyjnym oraz społecznym. Coraz większą rolę odgrywa świadomość konieczności eliminowania barier utrudniających korzystanie z oferty turystycznej przez osoby z niepełnosprawnościami oraz osoby o szczególnych potrzebach. W praktyce oznacza to nie tylko dostosowywanie infrastruktury przestrzeni publicznej, ale także rozwój bardziej inkluzywnych standardów obsługi oraz komunikacji. Istotnym elementem tej zmiany jest również rosnąca otwartość na dialog i wsłuchiwanie się w głos osób z różnymi potrzebami, co przekłada się na lepsze dopasowanie oferty oraz projektowanie usług w sposób bardziej uniwersalny. Dostępność przestała być traktowana jako kwestia uzupełniająca, a coraz częściej staje się jednym z kluczowych kierunków rozwoju jakościowego produktów i usług turystycznych. Działania związane z dostępnością są ważną częścią realizowanych działań / zadań / projektów w województwie warmińsko-mazurskim w ostatnich latach. Ich analiza jest przedmiotem kolejnego podrozdziału.

W dużym stopniu skoncentrowano się również na poprawie jakości przestrzeni publicznej, przy czym działania te wykraczały poza tradycyjne inwestycje infrastrukturalne. Z pozyskanego materiału empirycznego wynika także, że coraz większy nacisk położono na aspekty związane z bezpieczeństwem i komfortem użytkowników przestrzeni, m.in. poprzez tworzenie stref i ciągów pieszo-rowerowych wyłączonych z ruchu kołowego. Jak wynika z analizy działań i inwestycje podejmowanych w regionie (punkt 4.3. raportu) równolegle rozwijano elementy tzw. małej architektury oraz działania z zakresu estetyzacji przestrzeni, obejmujące m.in. instalację rzeźb, murali i innych form sztuki w przestrzeni publicznej. Dzięki temu wzmacniany jest nie tylko funkcjonalny, ale

[13] https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/BKL_sektor_turystyki_brazowy_2020_04_03.pdf s. 55.

również wizualny i tożsamościowy wymiar miejsc, co przekłada się na ich większą atrakcyjność i lepsze doświadczenia zarówno mieszkańców, jak i turystów.

Z powyższym korespondują wyniki badań ankietowych. Wśród potencjałów, które zdaniem większości (ponad połowy badanych) zyskały na znaczeniu biorąc pod uwagę lata 2015-2025 są aspekty dotyczące wizerunku regionu kojarzonego z naturą i wodą (57,4%), dalej jest to potencjał związany z postrzeganiem regionu jako zdrowej destynacji turystycznej (54,4%), a także wzmocnieniu uległa dostępność transportowa (52,8%) oraz potencjał rozwoju turystyki aktywnej, zdrowotnej i zrównoważonej (50,8%).

Niemal połowa, bowiem 48,2% osób wskazało na wzmocnienie potencjału związanego z turystyką kulinarną i lokalnymi produktami oraz na rozwój zróżnicowanej bazy turystycznej (47,7%).

Zdaniem 61,5% znacząco się nie zmienił potencjał związany z napływem nowych kadr do turystyki oraz potencjał związany z kapitałem ludzkim i strukturami współpracy. Nawiązuje to zatem do problemu dotyczącego braku dobrej dostępności i jakości zasobów ludzkich. W praktyce bowiem ujawniły się negatywne trendy demograficzne (starzenie się społeczeństwa), odpływ młodych osób do dużych ośrodków akademickich oraz trwałe braki kadrowe, szczególnie w obszarze kadr kreatywnych i specjalistycznych. Jednocześnie spada ocena dopasowania kompetencji do potrzeb rynku. Pomimo dostępności szkoleń i wysokiej aktywności w ich wykorzystaniu, nie przekładało się to na realne wzmocnienie rynku pracy i zatrzymanie wykwalifikowanych osób w regionie.

Tabela 1. Proszę dokonać oceny poniższych potencjałów regionu pod kątem tego, czy są one nadal aktualne, czy może straciły na znaczeniu lub pozostają bez zmian biorąc pod uwagę lata 2015-2025? N=195, [%]

Potencjał regionu	Potencjał ten wzmocnił się	Potencjał ten stracił na znaczeniu	Potencjał ten nie zmienił się znacząco (brak zmian)
Unikalny potencjał środowiskowy i krajobrazowy	**46,7**	12,3	**41,0**
Silnie rozwinięte i rozpoznawalne produkty turystyki wodnej	**46,2**	8,7	**45,1**
Potencjał rozwoju turystyki aktywnej, zdrowotnej i zrównoważonej	**50,8**	11,3	37,9
Rozpoznawalne dziedzictwo kulturowe i historyczne, w tym bogaty kalendarz wydarzeń kulturalnych w regionie	**45,1**	15,4	39,5
Potencjał turystyki kulinarnej i lokalnych produktów	**48,2**	13,3	38,5
Rozwój zróżnicowanej bazy turystycznej	**47,7**	11,8	40,5
Rozwijające się ośrodki miejskie	**46,2**	13,3	40,5
Kapitał ludzki i struktury współpracy w turystyce	35,9	10,3	**53,8**
Napływ nowych kadr do turystyki regionu	24,6	13,8	**61,5**
Dostępność transportowa	**52,8**	11,3	35,9
Wizerunek regionu Mazury = natura + woda	**57,4**	9,2	33,3

Potencjał regionu	Potencjał ten wzmocnił się	Potencjał ten stracił na znaczeniu	Potencjał ten nie zmienił się znacząco (brak zmian)
Postrzeganie regionu jako zdrowa destynacja turystyczna	**54,4**	10,3	35,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Badanych zapytano również o to, czy są jeszcze jakieś inne aspekty, które pozostają obecnie potencjałami lub przewagami (oprócz wyżej wymienionych). Większość ankietowanych nie wskazało na dodatkowe potencjały/przewagi. Wśród odpowiedzi, które udzielono pojawiały się wskazania dotyczące **wysokich walorów przyrodniczych/naturalnych**, w tym aspekt czystego powietrza i wody, potencjał agroturystyki, ciszy i spokoju, rozbudowane sieci tras rowerowych, szlaków pieszych i wodnych, turystyki astronomicznej związanej z dziedzictwem Mikołaja Kopernika, jakość i estetyka przestrzeni publicznych, potencjał Mazur Garbatych jako wyróżnika krajobrazowego, potencjał turystki weekendowej i krótkich pobytów, cyfryzacja usług i promocji turystycznej.

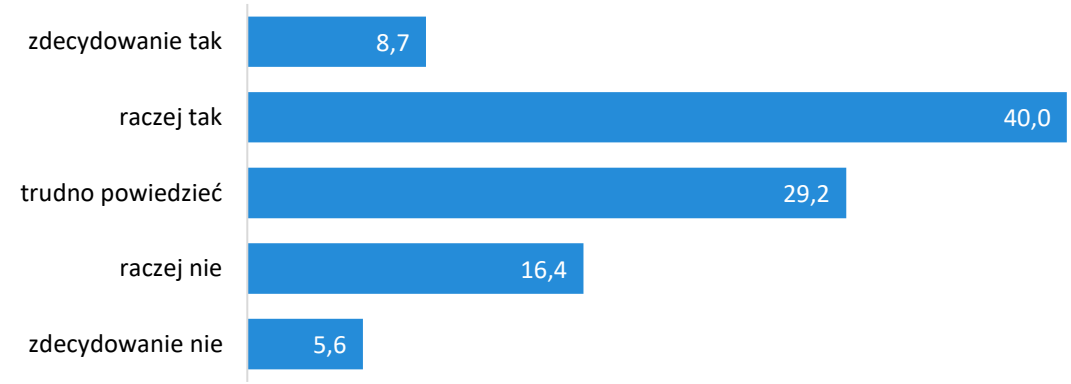
Podsumowując, aktualne lub też wzmocnione zostały trendy związane z turystyką zrównoważoną, aktywną i zdrowotną, a także potencjał związany z wysokimi walorami krajobrazowymi i naturalnymi regionu oraz produktami wizerunkowymi związanymi z wodą. Wykorzystano szanse związane z rozwojem regionalnej turystyki kulinarnej. Przyczyniono się także do lepszej dostępności komunikacyjnej regionu oraz położono nacisk na tworzenie estetycznych i dostępnych przestrzeni publicznych oraz usług. Z drugiej strony, osłabiła się dostępność zasobów ludzkich (nie urzeczywistnił się diagnozowany w 2015 roku potencjał związany z napływem nowych, wysoko wykwalifikowanych kadr do turystyki), w tym wysokiej jakości kadry kreatywnej i specjalistycznej w turystyce.

Koniecznym jest także udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy regionalne podmioty, działające w obszarze turystyki, znają założenia Strategii.

Niemal połowa ankietowanych (48,7%) zadeklarowała znajomość celów i kierunków prowadzonej polityki regionalnej w zakresie rozwoju turystyki. Jest to mniej (o 18,5 p.p.) w stosunku do roku 2021. Na brak takiej wiedzy wskazało 22% badanych. Zaś 1/3 respondentów nie była w stanie udzielić precyzyjnej odpowiedzi. W 2026 roku odnotowano także spadek (o połowę) miernika syntetycznego (w 2021 r. było to 0,65 a obecnie 0,30). Wskazuje to zatem na spadek wśród podmiotów wiedzy o celach Strategii.

Nieco ponad połowa z nich (53,8%) deklarowała, że poszukuje (poszukiwało) informacji na ten temat; zaś 26,2% wskazało, że nie dociekało w tej sprawie.

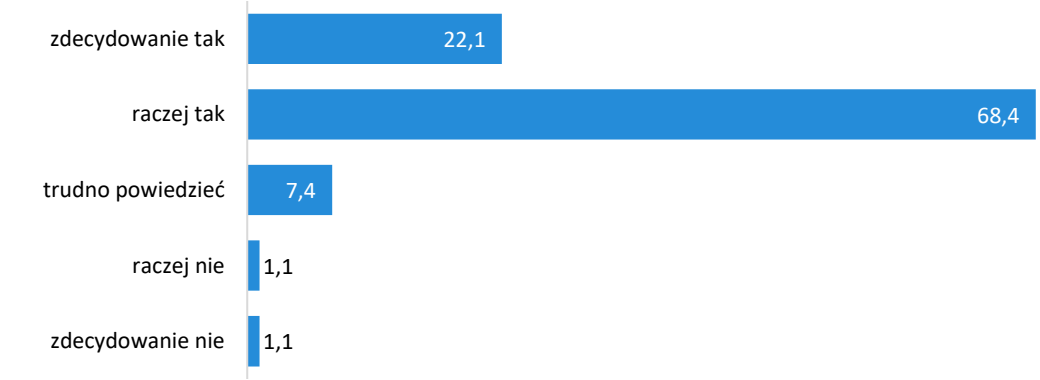
Wykres 1. Czy znane są Państwu cele i kierunki prowadzonej polityki regionalnej, w zakresie rozwoju turystyki? [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Osoby, które wskazały, że znają cele i kierunki polityki w zakresie turystyki, zostały poproszone o wskazanie czy podejmowane przez nich działania, inwestycje, projekty są zgodne z założeniami polityki regionalnej (95 osób). Zdaniem zdecydowanej większości (90,5%) podejmowane inicjatywy realizują założenia Strategii. Miernik syntetyczny nie zmienił się w porównaniu do roku 2021.

Wykres 2 Czy podejmowane przez Państwo działania, inwestycje i projekty, są zgodnie z tymi celami i kierunkami polityki regionalnej, w zakresie rozwoju turystyki? [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=95]

Tabela 2 Wiedza o celach i zgodność działań z kierunkami Strategii

Wiedza o celach i zgodność działań z kierunkami Strategii	Ocena syntetyczna 2021	Oceniający pozytywnie 2021	Ocena syntetyczna 2026	Oceniający pozytywnie 2026
Czy podejmowane przez Państwo działania, są zgodnie z tymi celami i kierunkami polityki regionalnej, w zakresie rozwoju turystyki? [n=95]	1,09	89,3%	1,09	90,5%
Czy znane są Państwu cele i kierunki powadzonej polityki regionalnej, w zakresie rozwoju turystyki? [n=195]	0,65	67,2%	0,30	48,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195;n=95]

Wpisywanie się projektów, które otrzymały dotację/pożyczkę w diagnozę, cele i kierunki działań Strategii

Wśród najważniejszych instrumentów wsparcia, które wykorzystano w latach 2015-2025 znalazły się:

- Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020
- Program Operacyjny Polska Wschodnia na lata 2014-2020
- Program Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021-2027
- Program Fundusze Europejskiej dla Polski Wschodniej 2021-2027
- Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027
- Krajowy Plan Odbudowy
- Interreg: Program Polska-Rosja 2014-2020
- Interreg: Południowy Bałtyk 2014-2020
- Interreg: Program Litwa-Polska 2014-2020
- Interreg Europa 2014-2020
- Interreg: Program Litwa Polska 2021-2027
- Interreg: Region Morza Bałtyckiego 2021-2027
- Interreg: Południowy Bałtyk 2021-2027
- Bank Gospodarstwa Krajowego – instrumenty zwrotne w ramach RPO WiM 2014-2020 oraz FEWiM 2021-2027
- Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej
- Ministerstwo Sportu i Turystyki
- Działania podejmowane przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego
- Wieloletni Program współpracy Samorządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego w latach 2016-2025.

Szczegółowy opis powyższych programów opisano w kolejnym podrozdziale **4.3 Ocena spójności działań z założeniami.** W tym miejscu przywołano najważniejsze ustalenia wynikające z analizy powyższych instrumentów wsparcia.

Projekty, które uzyskały dofinansowanie/pożyczki w ramach przywołanych instrumentów wsparcia wpisują się w diagnozę, cele i kierunki działań Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do 2025 roku. Przeprowadzone inwestycje i działania bezpośrednio nawiązywały do założeń dokumentu, najważniejszych potrzeb i potencjałów regionu. Najsilniej realizowały jednak założenia Strategii dotyczące rozwoju produktu turystycznego, wykorzystania zasobów przyrodniczych i kulturowych oraz poprawy jakości przestrzeni i infrastruktury. Mniejsza, choć widoczna, była skala projektów odnoszących się bezpośrednio do promocji, rozwoju kadr czy inteligentnego zarządzania turystyką.

Wpisywanie się projektów w diagnozę Strategii

Projekty stanowiły w znacznej mierze odpowiedź na problemy i potencjały zidentyfikowane w diagnozie przygotowanej na potrzeby Strategii. Diagnoza wskazywała z jednej strony na wyjątkowy potencjał przyrodniczy województwa – jeziora, największą w Polsce śródlądową sieć szlaków żeglarskich, szlaki kajakowe, lasy i obszary chronione – a z drugiej na potrzebę lepszego gospodarczego i turystycznego wykorzystania tych zasobów. Jednocześnie jako słabości wskazywano

m.in. brak konkurencyjnych produktów poza sezonem letnim, problem ewidencji i monitorowania ruchu turystycznego, słabą dostępność komunikacyjną (szczególnie dla turystów zagranicznych), niedostatecznie rozwiniętą ofertę wokół markowych szlaków oraz słabe wykorzystanie potencjału związanego z turystyką miejską, kulturową, zdrowotną i atutami zasobów naturalnych.

Finansowane przedsięwzięcia odpowiadały na te problemy przede wszystkim poprzez modernizację i udostępnianie zabytków, obiektów sakralnych oraz instytucji kultury, rozwój infrastruktury wodnej, rowerowej i rekreacyjnej, zagospodarowanie nabrzeży i terenów przyrodniczych, rozwój uzdrowisk, tworzenie parków uzdrowiskowych oraz rozbudowę bazy noclegowej, gastronomicznej i sportowo-rekreacyjnej. Wspierano turystykę prozdrowotną, medyczną, całoroczną turystykę rekreacyjną, kulturową i eventową.

Podejmowane inicjatywy wspierały istniejący potencjał naturalny i kulturowy, jednocześnie przeciwdziałając głównym słabościom regionu (sezonowości, lukom infrastrukturalnym i słabej dostępności komunikacyjnej regionu oraz niedostatecznej promocji).

Istotne znaczenie miały również inwestycje pośrednio warunkujące rozwój turystyki. Strategia identyfikowała słabą dostępność komunikacyjną regionu jako jedną z barier rozwoju. Tym samym modernizacje linii kolejowych i dróg, a w nowszych programach również transport nisko- i zeroemisyjny, poprawiały warunki dotarcia do regionu i przemieszczania się po nim.

Ważną częścią podejmowanych działań było podniesienie standardu oraz bezpieczeństwa istniejących i nowo powstających obiektów turystycznych, w tym dostosowanie obiektów dla osób z niepełnosprawnościami, eliminacja barier architektonicznych i cyfrowych oraz wdrażanie zasad projektowania uniwersalnego.

Zrealizowane projekty odpowiadały również na zidentyfikowane w SRT trendy, które zdaniem autorów miały oddziaływać na turystykę w ostatniej dekadzie. W szczególności, warto wymienić trendy związane z rosnącą modą na „zdrowe życie" oraz różne formy aktywności sportowej, także tej specjalistycznej, zainteresowanie ekoturystyką, ofertą turystyki miejskiej i kulturowej, indywidualizacją ofert, autentycznością miejsca i jego regionalnymi tradycjami.

Nieco mniejsze odzwierciedlenie w realizowanych projektach miał wymiar związany z kapitałem ludzkim. Region, pomimo dobrej dostępności szkoleń, traci kadrę, szczególnie kreatywną i wykwalifikowaną, co związane jest m.in. ze zmieniającą się strukturą demograficzną i depopulacją.

Wpisywanie się projektów w cele i kierunki Strategii

Najważniejszym punktem odniesienia był cel główny Strategii: uczynienie turystyki wiodącą, synergiczną dziedziną gospodarki województwa, oddziałującą pozytywnie również na inne sektory gospodarki. Charakter analizowanych projektów dobrze odpowiada takiemu ujęciu, ponieważ finansowanie nie ograniczało się wyłącznie do typowo turystycznych przedsięwzięć, ale obejmowało także kulturę, rozwój lokalny, transport, przedsiębiorczość, ochronę środowiska i rozbudowę infrastruktury, dostępność – aspekty wpływające na warunki funkcjonowania gospodarki turystycznej.

Szczególnie wyraźnie podejmowane projekty realizowały cel rozwojowy „Rozwój regionalnych produktów turystycznych". Koncentrowano się na ochronie i turystycznym wykorzystaniu dziedzictwa kulturowego, modernizacji muzeów i instytucji kultury, rozwoju całorocznych produktów turystycznych ograniczających sezonowość oraz konsekwentnym wzmacnianiu markowych szlaków turystycznych, takich jak Green Velo, Szlak Kopernikowski i Szlak kulturowy Kanału Elbląskiego.

Silne było również powiązanie z celem dotyczącym jakości architektury i przestrzeni publicznych. Modernizacje nabrzeży, promenad, obiektów zabytkowych, parków, szlaków rowerowych, terenów rekreacyjnych czy otoczenia instytucji kultury realizowały założenie tworzenia atrakcyjnych przestrzeni publicznych, szczególnie „na styku z wodą", oraz integrowania przestrzeni z historią i kulturą miejsca. Zabezpieczano także obszary chronione i podejmowania działania z zakresu ochrony bioróżnorodności. Ważnym aspektem było rozwijanie idei „Cittaslow". W wyniku projektów udało się wprost zrealizować postulat dotyczący estetyzacji miejscowości poprzez m.in. wdrażanie programów rewitalizacji miast i obszarów wiejskich oraz jakościowych projektów – w zakresie m.in. małej architektury, atrakcyjnych przestrzeni publicznych, zagospodarowania terenów wokół akwenów wodnych.

Realizowany był także cel „Skuteczna promocja produktów turystycznych", m.in. poprzez wdrażanie narzędzi cyfrowych, działania informacyjno-promocyjne oraz rozwijanie wspólnych marek i produktów. Co warte nadmienienia, wprowadzono narzędzia badawcze, takie jak Barometr Turystyczny, służący do monitorowania nierejestrowanego ruchu turystycznego.

Projekty szkoleniowe, rozwijające przedsiębiorczość oraz wspierające kadry turystyczne wpisywały się natomiast w cel rozwoju aktywności społecznej i zawodowej oraz doskonalenia kadr kreatywnych oraz branżowych struktur organizacyjnych. Organizowano wizyty studyjne, warsztaty, inwestowano w nowoczesne świetlice wiejskie i domy kultury, które miały wspierać integrację społeczną. Finansowano projekty aktywizujące młodzież, rozwijające kompetencje obywatelskie oraz budujące koalicje lokalne wokół turystyki i kultury.

Podsumowanie

Analiza wskazuje, że cele i kierunki Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do 2025 r. były w zdecydowanej większości trafnie sformułowane i odpowiadały rzeczywistym potencjałom oraz potrzebom regionu. Aktualność zachowały przede wszystkim kierunki związane z wykorzystaniem walorów przyrodniczych i wodnych, rozwojem turystyki aktywnej, zdrowotnej i zrównoważonej, wzrostem znaczenia turystyki kulinarnej oraz poprawą jakości i dostępności przestrzeni turystycznej. Potwierdziły się również przewidywania dotyczące cyfryzacji, rosnących oczekiwań turystów, co do jakości oferowanych usług i znaczenia autentycznych, lokalnych doświadczeń.

Badania wskazują na wzmocnienie kluczowych przewag konkurencyjnych regionu, zwłaszcza jego wizerunku jako destynacji kojarzonej z naturą i wodą (57,4% wskazań), zdrowiem (54,4%), poprawą dostępności transportowej (52,8%) oraz rozwojem turystyki aktywnej, zdrowotnej i zrównoważonej (50,8%). Jednocześnie nie potwierdziły się założenia dotyczące dobrej dostępności zasobów ludzkich – region nadal doświadcza odpływu młodych i wykwalifikowanych kadr oraz niedopasowania kompetencji do potrzeb rynku. Nowym zagrożeniem dla turystyki wodnej są także skutki zmian klimatu.

Analiza projektów finansowanych w latach 2015-2025 potwierdza ich wysoką spójność ze Strategią. Najsilniej wspierano rozwój produktów turystycznych, wykorzystanie dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego oraz poprawę infrastruktury i przestrzeni publicznych; relatywnie słabiej reprezentowane były działania dotyczące kadr, promocji i inteligentnego zarządzania turystyką. Istotnym wyzwaniem pozostaje również spadek znajomości Strategii wśród podmiotów regionalnych – jej cele zna 48,7% badanych, choć wśród znających dokument aż 90,5% deklaruje zgodność realizowanych działań z jego założeniami.

4.2 Ocena spójności ze Strategią Wojewódzką

Czy zapisy Strategii były zgodne ze Strategią Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego?

Analiza spójności zapisów Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025 ze Strategią Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego „Warmińsko-Mazurskie 2030" wykazuje wysoką zbieżność merytoryczną i celową. Mimo różnicy w horyzoncie czasowym oba dokumenty opierają się na wspólnych fundamentach rozwoju regionu. Poniżej przedstawiono szczegółową analizę spójności w kluczowych obszarach:

Zgodność formalna i strategiczna

SRT WWM 2025 wprost deklaruje, że została opracowana jako dokument stanowiący rozwinięcie i uszczegółowienie zapisów strategii ogólnej.

- **Dokument odniesienia:** SRT WWM 2025 wskazuje Strategię Rozwoju Społeczno-Gospodarczego (w wersji do 2020 r., której SRS-G 2030 jest bezpośrednią kontynuacją i modyfikacją) jako zasadniczą podstawę planowania rozwoju turystyki w regionie.
- **Wspólna wizja:** Oba dokumenty koncentrują się na poprawie jakości życia mieszkańców jako nadrzędnym celu. Turystyka jest w nich postrzegana nie tylko jako cel sam w sobie, ale jako dziedzina gospodarki o wysokim efekcie mnożnikowym, napędzająca inne sektory.

Mapowanie celów i priorytetów

Zapisy SRT WWM 2025 bezpośrednio korespondują z celami strategicznymi SRS-G 2030:

Tabela 3 Obszary spójności Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025 ze Strategią Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Warmińsko-Mazurskie 2030"

Obszar spójności	SRT WWM 2025 (Cele i Priorytety)	SRS-G „Warmińsko-Mazurskie 2030" (Cele strategiczne i operacyjne)
Gospodarka i Innowacje	Kierunek: Inteligentna turystyka – wykorzystanie nowoczesnych technologii (e-marketing, open source).	Cel strategiczny: Inteligentna produktywność – wspieranie inteligentnych specjalizacji i nowoczesnych usług.
Kapitał Ludzki	Priorytet: Kadry kreatywne – rozwój kompetencji kadr branżowych i aktywizacja społeczna.	Cel strategiczny: Kompetencje przyszłości – nacisk na użyteczne kwalifikacje i profesjonalne organizacje.
Kultura i Tożsamość	Kierunek: Synergia kultury i turystyki – wzbogacenie oferty o unikalne zasoby kulturowe.	Cel strategiczny: Kreatywna aktywność – wsparcie organizacji wzmacniających tożsamość regionalną i ofertę kulturalną.
Środowisko i Przestrzeń	Priorytet: Atrakcyjna przestrzeń i architektura – estetyzacja miast i wsi, projektowanie wysokiej jakości architektury.	Cel strategiczny: Odpowiedzialna konsumpcja – utrzymanie wysokiej jakości środowiska i unikalnych walorów przyrodniczych.

Źródło: opracowanie własne IB IPC na podstawie SRT WWM 2025 i SRS-G „Warmińsko-Mazurskie 2030"

Spójność przestrzenna i obszary interwencji

Obie strategie wyznaczają tożsame priorytety terytorialne:

- **Obszary Strategicznej Interwencji (OSI):** SRS-G 2030 identyfikuje Obszar Funkcjonalny Wielkie Jeziora Mazurskie oraz Niebieski Zachód (terytorialnie obejmujący: Obszar Funkcjonalny Ostródzko-Iławski; Przybrzeżny Obszar Funkcjonalny; Obszar Funkcjonalny Żuławy i będący w zasięgu oddziaływania Kanału Elbląskiego) jako kluczowe obszary o specyficznych uwarunkowaniach rozwojowych. Znajduje to odzwierciedlenie w zapisach SRT WWM 2025, która uznaje Krainę Wielkich Jezior Mazurskich i Krainę Kanału Elbląskiego produkty wizerunkowe Warmii i Mazur.
- **Podejście sieciowe:** Obie strategie kładą nacisk na włączanie regionu w systemy międzynarodowe, np. poprzez projekty wokół Morza Bałtyckiego, w tym szlaki turystyczne i komunikacyjne.

Zrównoważony rozwój

Wspólnym mianownikiem obu dokumentów jest zasada trwałego i zrównoważonego rozwoju:

- W SRS-G 2030 przejawia się to w dbałości o środowisko przyrodnicze jako fundament rozwoju.
- SRT WWM 2025 implementuje to podejście poprzez dążenie do wydłużenia sezonu turystycznego, co ma na celu ograniczenie antropopresji (nacisku człowieka na naturę) w krótkim sezonie letnim.

Zapisy Strategii Rozwoju Turystyki do roku 2025 są w pełni zgodne z kierunkami wytyczonymi przez Strategię Rozwoju Społeczno-Gospodarczego do 2030 r. SRT WWM 2025 działa jako „polityka sektorowa", która operacjonalizuje ogólne cele regionalne (takie jak inteligentna specjalizacja czy rozwój kadr) w specyficznym kontekście branży turystycznej.

4.3 Ocena spójności działań z założeniami

Czy realizacja Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do 2025 roku, w kontekście wdrażanych działań, zadań i projektów, była spójna z przyjętymi celami, kierunkami strategicznymi i priorytetami rozwojowymi Strategii?

W celu analizy zagadnienia konieczne było sprecyzowanie elementów podlegających badaniu, a więc określenie czym są: wdrażane działania, zadania, projekty, kierunki strategiczne, cele, priorytety. W dokumencie Strategii określono to w sposób następujący:

Cel główny: Turystyka staje się wiodącą, synergiczną dziedziną gospodarki województwa warmińsko-mazurskiego, wywierając pozytywny wpływ na rozwój wielu innych sektorów gospodarki regionu.

W dokumencie SRT WWM 2025 wskazano cztery kierunki strategiczne. Dla każdego kierunku określono założenia, cel i przykładowe działania. Kierunki odnoszą się do priorytetów rozwojowych, a każdemu z priorytetów przypisano cel rozwojowy. **Kierunki strategiczne** to:

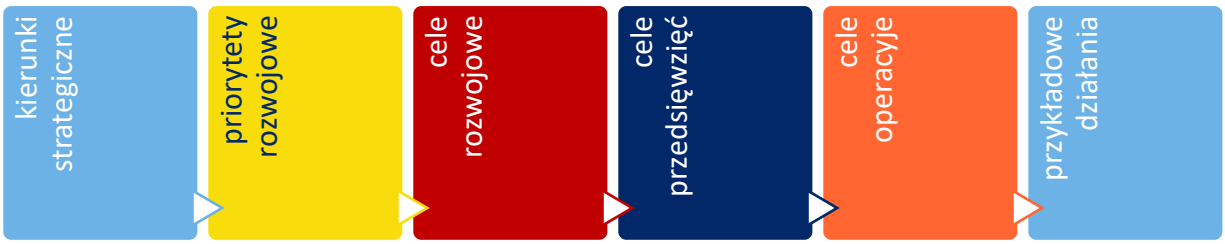
- Synergia kultury i turystyki,
- Kreatywność w turystyce,
- Turystyka inteligentna,
- Eko trendy w turystyce.

Priorytety rozwojowe to:

- Produkt turystyczny (cel rozwojowy: rozwój regionalnych produktów turystycznych),
- Wizerunek i promocja (cel rozwojowy: skuteczna promocja produktów turystycznych),
- Kadry kreatywne (cel rozwojowy: rozwój aktywności społecznej i zawodowej, doskonalenie kadr kreatywnych oraz branżowych struktur organizacyjnych),
- Atrakcyjna przestrzeń i architektura (cel rozwojowy: przywiązywanie dużej wagi do jakości powstającej architektury oraz przestrzeni publicznych).

Na tej podstawie uzyskano następującą logikę dokumentu:

Schemat 2. Logika spójności wewnętrznej SRT



Źródło: opracowanie własne na podstawie SRT

Przekładając powyższe na omawiane zagadnienie badawcze:

- wdrażane działania, zadania projekty to: przykładowe działania (przy czym w badaniu będą interesowały nas te, które rzeczywiście są wdrażane – wiedza na ich temat została pozyskana w toku badania ankietowego oraz analizy desk research),

- kierunki strategiczne: cztery kierunki,
- cele Strategii: cele przypisane kierunkom Strategii, cele rozwojowe przypisane do priorytetów, którym z kolei przypisano cele operacyjne,
- priorytety: cztery priorytety rozwojowe.

Zagadnienie badawcze dotyczy spójności**.** Kierunki strategiczne, priorytety i cele rozwojowe Strategii uznajemy za pewne stałe, które powstały w oparciu o diagnozę. Celem ewaluacji była natomiast ocena tego co dzieje się na kolejnych niższych szczeblach.

4.3.1 Wyniki analizy danych zastanych

Inwestycje i projekty według źródła finansowania

Wykonawca zwrócił się o udostepnienie danych o projektach, które otrzymały dofinansowanie/pożyczkę w okresie 2015-2025, do następujących instytucji:

- Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej (Departament Koordynacji Krajowego Planu Odbudowy, Departament Koordynacji Wdrażania Funduszy Unii Europejskiej, Departament Programów Ponadregionalnych, Departament Programów Infrastrukturalnych, Departament Współpracy Terytorialnej),
- Ministerstwa Sportu i Turystyki (Departament Turystyki),
- Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (siedziba główna oraz oddział w Olsztynie),
- Banku Gospodarstwa Krajowego (siedziba główna oraz oddział w Olsztynie),
- Warmińsko-Mazurskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie,
- Działdowskiej Agencji Rozwoju S.A.,
- Fundacji Rozwoju Regionu Łukta,
- Fundacji Wspierania Przedsiębiorczości Regionalnej,
- Nidzickiej Fundacji Rozwoju NIDA,
- Stowarzyszenia „Centrum Rozwoju Ekonomicznego Pasłęka”,
- Lokalnych Grup Działania funkcjonujących na terenie województwa warmińsko-mazurskiego.

Zakres wnioskowanych danych dotyczył nie tylko projektów i inwestycji z zakresu turystyki, ale również z sektorów, których rozwój bezpośrednio wpływa na jej stan. Pod uwagę wzięto szeroki wachlarz interwencji, w tym m.in. w dziedzinach transportu, energetyki, ochrony środowiska.

Nie wszystkie dane udało się pozyskać, przede wszystkim ze względu na ograniczenia prawne (co doprecyzowano w dalszej części raportu). Z uwagi na różny sposób agregacji i zakres przekazanych Wykonawcy danych zostały one zaprezentowane i omówione z podziałem na źródło finansowania i opatrzone zbiorczym podsumowaniem[14].

Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020[15]

Uzyskano informacje na temat **206 projektów** zrealizowanych przez 128 beneficjentów.
Łączna kwota dofinansowania wyniosła **81 271 680,09 złotych**.

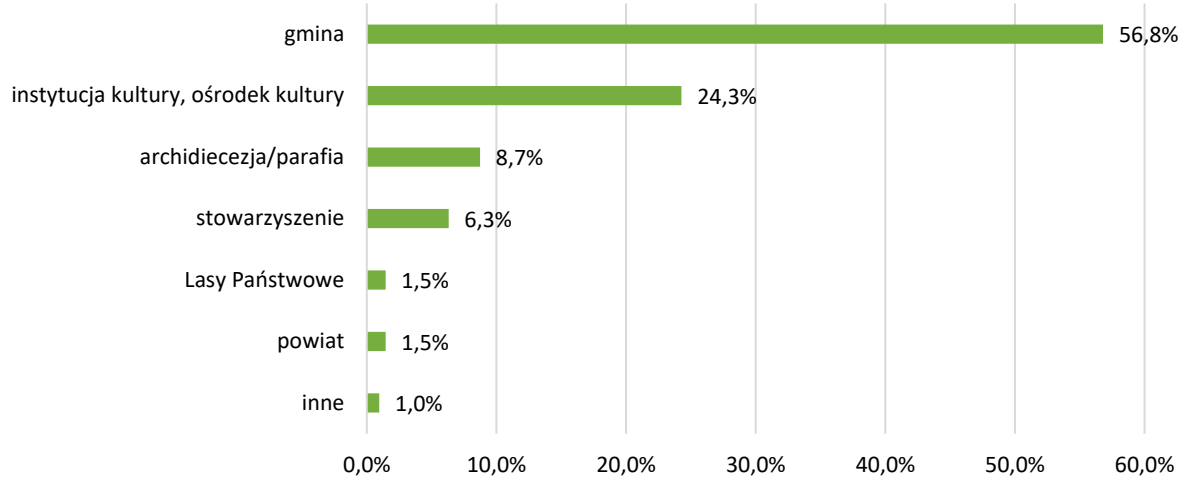
[14] Różnice w sposobie opisu wynikają z zakresu dostępnych danych o programie.
[15] Źródło danych: Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Wyodrębnione zostały projekty z osi priorytetowej 6 Kultura i dziedzictwo.

Uwzględniono oś priorytetową 6 Kultura i dziedzictwo, która realizowała jeden cel tematyczny polityki spójności, tj. Cel 6 „Zachowanie i ochrona środowiska przyrodniczego oraz wspieranie efektywnego gospodarowania zasobami" w zakresie przewidzianym dla Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Pod uwagę wzięto:

- poddziałanie 6.1.1 Dziedzictwo kulturowe,
- poddziałanie 6.1.2 Instytucje kultury,
- poddziałanie 6.1.3 Instytucje kultury – ZIT bis Ełk,
- poddziałanie 6.2.1 Infrastruktura uzdrowiskowa,
- poddziałanie 6.2.2 Szlaki wodne i nabrzeża,
- poddziałanie 6.2.3 Efektywne wykorzystanie zasobów.

W przypadku ponad połowy projektów beneficjentami były Gminy, natomiast w co czwartym, instytucje i ośrodki kultury (wykres nr 3). Jak wynika ze sprawozdawczości RPO WiM 2014-2020, w ramach Programu wsparcie uzyskały 152 instytucje kultury oraz dziedzictwa kulturowego[16] (stan na 30.09.2023 roku).

Wykres 3. Typy beneficjentów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020 (Priorytet 6), N=206



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego

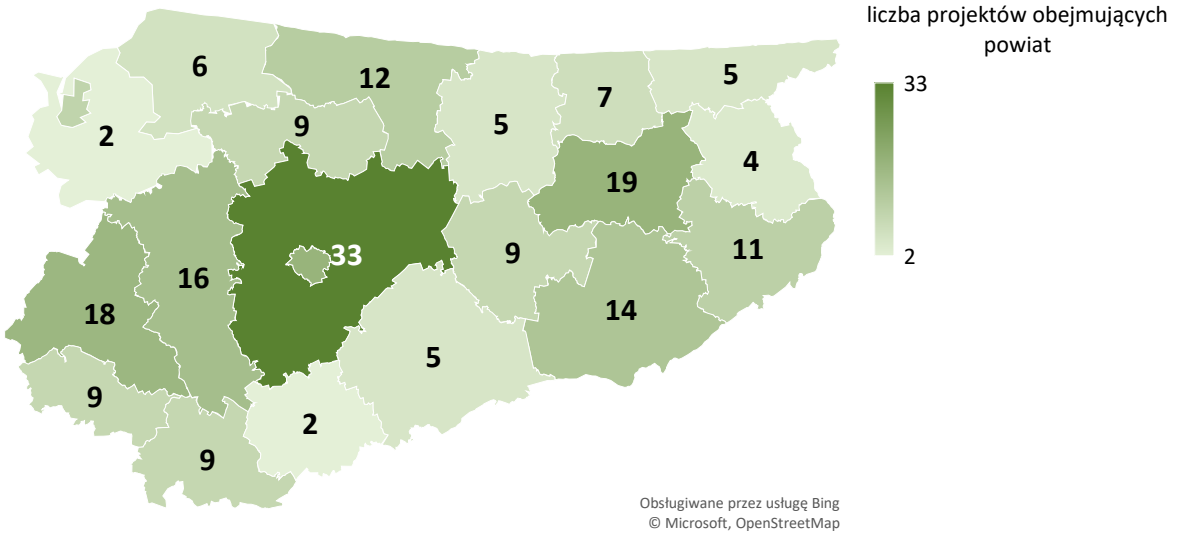
Na poniższej mapie przedstawiono lokalizacje objęte dofinansowanymi projektami (jeden projekt mógł obejmować więcej niż jeden powiat)[17]. Zdecydowanie najwięcej projektów zrealizowano lub zaplanowano w powiecie olsztyńskim (33 projekty). Na kolejnych miejscach plasują się: powiat giżycki oraz miasto Olsztyn (po 19 projektów), a także powiat iławski (18), powiat ostródzki (16) oraz powiat

[16] https://rpo.warmia.mazury.pl/artykul/5216/efekty-wdrazania-rpo-wim-2014%E2%80%932020 dostęp z dnia 05.08.2026

[17] Z uwagi na sposób agregacji danych nt. lokalizacji projektów, nie ma możliwości wyodrębnienia miasta Ełk – dotyczy wszystkich map prezentujących rozkład przestrzenny projektów.

piski (14). Najmniej projektów objęło powiaty elbląski oraz nidzicki (po 2 projekty), a także powiat olecki (4 projekty).
Najwyższy wynik powiatu olsztyńskiego w połączeniu z samym miastem Olsztyn (łącznie 52 projekty) pokazuje koncentrację inicjatyw wokół stolicy województwa. Zaplecze administracyjne, naukowe i społeczno-gospodarcze tego subregionu sprzyja wyższej absorpcji projektów.
Bardzo wysoka pozycja powiatów giżyckiego (19), iławskiego (18), ostródzkiego (16) i piskiego (14) wynika z faktu, że obszary te stanowią rdzeń turystyczno-przyrodniczy regionu. Często są to tereny realizacji projektów środowiskowych, ochrony bioróżnorodności, infrastruktury turystycznej czy ochrony akwenów wodnych.
Zauważalna jest duża rozbieżność – od 33 projektów w powiecie olsztyńskim do zaledwie 2 w powiatach elbląskim i nidzickim. Niski wynik powiatu elbląskiego (ziemskiego) przy wyższym wyniku miasta Elbląga (10) wskazuje na skupienie działań w samych ośrodkach miejskich kosztem przyległych gmin wiejskich.

Mapa 1. Liczba projektów obejmujących poszczególne powiaty - Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020 (Priorytet 6)*



*Olsztyn: 19, Elbląg: 10
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych o projektach dofinansowanych w ramach Funduszy Europejskich w latach 2014-2020, dostępnych w serwisie funduszeeuropejskie.gov.pl

Poddziałanie 6.1.1

W ramach poddziałania dofinansowano 33 projekty. Projekty dotyczyły rewitalizacji, ochrony oraz przystosowania obiektów historycznych do potrzeb turystycznych i kulturalnych w województwie warmińsko-mazurskim. Można je podzielić na kilka kluczowych grup tematów/projektów:

1) obiekty sakralne: remonty i konserwacja świątyń, kompleksów sakralnych oraz otoczenia (np. renowacje kościołów m.in. kościół pw. św. Andrzeja w Barczewie, kościół w Pasymiu, kościół farny w Bartoszycach, kościół pw. św. Wawrzyńca w Plutach), konserwacja polichromii i wyposażenia obiektów, prace na zabytkowych cmentarzach (np. rewaloryzacja cmentarza i stacji Drogi Krzyżowej w Lidzbarku Warmińskim),

2) zamki i dawne obwarowania miejskie: adaptacja, rekonstrukcja i zabezpieczanie ruin zamków (np. Zamek Krzyżacki w Szczytnie, Zamek w Nidzicy, Zamek Biskupów Chełmińskich w Lubawie), ochrona, rekonstrukcja i adaptacja fragmentów dawnych obwarowań oraz bram miejskich (np. Brama Lidzbarska w Bartoszycach),

3) muzea, biblioteki i obiekty kultury: tworzenie i modernizacja placówek muzealnych oraz wystawienniczych (np. Muzeum Archidiecezji Warmińskiej w Olsztynie, Muzeum Archeologiczno-Historyczne w Elblągu), renowacja obiektów i rozwój oferty interaktywnej (np. Biblioteka Elbląska), remonty i adaptacje budynków porezydencjonalnych (np. Nowy Pałac Biskupi i Wozownia we Fromborku) na potrzeby centrum kultury i warsztatów,

4) zabytki architektury technicznej, militarnej i parkowej: prace remontowe, konserwatorskie, rewitalizacyjne, nadawanie nowych funkcji (np. Twierdza Boyen w Giżycku, wieża ciśnień w Olsztynku, zabytkowy most kolejowy w Glaznotach), rewaloryzacja parków zabytkowych (np. Park Jakubowo w Olsztynie) oraz tworzenie tzw. plant miejskich i ogrodów (np. planty wokół Katedry św. Jakuba w Olsztynie).

Poza pracami budowlano-konserwatorskimi i remontowymi obiekty unowocześniano oraz dostosowywano do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (pochylnie, windy, schodołazy, informacje w języku Braille'a), a także zwracano uwagę na zagospodarowanie otoczenia (mała architektura tj. ławki, kosze, stojaki rowerowe, budowa ciągów pieszych, parkingów).

Przedsięwzięcia realizowały główny cel poddziałania 6.1.1: wzrost potencjału turystycznego województwa warmińsko-mazurskiego poprzez ochronę, zachowanie i promowanie dziedzictwa kulturowego. Dzięki ich realizacji zabezpieczono zabytki przed degradacją i zniszczeniem oraz stworzona została nowoczesna, bogatsza oferta kulturalna i turystyczna regionu, co docelowo miało przełożyć się na większą liczbę mieszkańców oraz turystów odwiedzających region i korzystających z jego walorów historycznych.

Poddziałanie 6.1.2

W ramach poddziałania dofinansowano 87 projektów. Projekty dotyczyły przede wszystkim rozwoju, modernizacji oraz unowocześnienia infrastruktury i oferty instytucji kultury. Można je podzielić na kilka kluczowych grup tematów/projektów:

1) modernizacja, remonty i rozbudowa infrastruktury: przebudowa i rozbudowa domów kultury, kin i teatrów (np. Miejskiego Domu Kultury w Działdowie, Kina „Pokój” w Lubawie czy Teatru AGT w Olecku), adaptacja i nadawanie nowych funkcji społecznych/kulturalnych (np. przebudowa dawnego kościoła ewangelickiego w Nowym Mieście Lubawskim na Centrum Informacji Turystycznej i Promocji Kultury czy utworzenie Manufaktury Zawodów Dawnych w budynku MCK w Nowym Mieście Lubawskim), infrastruktury plenerowej i amfiteatrów oraz świetlic wiejskich,
2) cyfryzacja, multimedialność i zakup nowoczesnego sprzętu: systemy nagłośnienia i oświetlenia scenicznego (np. w Polanie Kultury w Orzyszu, Filharmonii Warmińsko-Mazurskiej, Amfiteatrze w Olsztynie, Jonkowie), nowoczesne i interaktywne wystawy oraz

obserwatoria (np. w Olsztyńskim Planetarium i Obserwatorium Astronomicznym), technologie VR (np. wirtualna rekonstrukcja Zamku Krzyżackiego w Szczytnie),

3) doposażenie pracowni artystycznych i muzealnych: zakupy sprzętu do pracowni (np. ceramicznych, krawieckich, plastycznych, muzycznych i fotograficznych), specjalistyczne urządzenia do konserwacji (np. komora do szkliwienia, piece do wypalania ceramiki), wystawy plenerowe oraz systemy wycieczkowe „audioguide" (audioprzewodniki) dla zwiedzających (np. w Muzeum Bitwy pod Grunwaldem w Stębarku), laptopy, tablice interaktywne, wyposażenie meblowe czy regały dla bibliotek,

4) zwiększanie dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami (w tym niepełnosprawnościami): instalacja wind, podjazdów dla osób niepełnosprawnych ruchowo, montaż pętli indukcyjnych dla osób słabosłyszących, zakup sprzętu i pomocy dydaktycznych z myślą o osobach słabowidzących lub niewidomych (np. w Muzeum Budownictwa Ludowego w Olsztynku, na Zamku w Szczytnie, w Centrum Wielu Kultur w Barczewie), sprzęt i akcesoria komputerowe,

5) promocja dziedzictwa, wielokulturowości i tożsamości lokalnej: kultywowanie lokalnej historii i tradycji wielokulturowej regionu, tworzenie regionalnych szlaków kulturowych (np. „Szlak Kościołów Historycznej Warmii" Muzeum Archidiecezji Warmińskiej), organizacja inscenizacji historycznych, festiwali, przeglądów, koncertów plenerowych oraz wydarzeń łączących tożsamość regionalną ze sferą turystyczną.

Projekty w ramach poddziałania 6.1.2 obejmowały szeroki wachlarz działań: od inwestycji w twardą infrastrukturę budowlaną, przez zakupy mebli i specjalistycznego sprzętu technologicznego, po przystosowanie obiektów dla osób z niepełnosprawnościami i unowocześnienie samej oferty programowo-edukacyjnej instytucji kultury na Warmii i Mazurach. Realizowały cel Poddziałania jakim było zwiększenie liczby osób korzystających z oferty kulturalnej, budowanie i wzmacnianie tożsamości regionalnej.

Poddziałanie 6.1.3

W ramach poddziałania dofinansowano 5 projektów. Celem inwestycji było wzrost potencjału turystycznego miejskiego obszaru funkcjonalnego Ełku poprzez poprawę jakości funkcjonowania instytucji kultury. Można je podzielić na kilka kluczowych grup tematów/projektów:

1) renowacja zabytków i konserwacja dziedzictwa sakralnego oraz poprzemysłowego: przywrócenie świetności historycznym obiektom i ich zabytkowym elementom wyposażenia, zapobiegając ich degradacji,

2) rozbudowa i unowocześnienie infrastruktury obiektów kultury (rozbudowę istniejącej bazy lokalowej instytucji publicznych i gminnych, dostosowując je do nowoczesnych standardów i nowych funkcji społeczno-edukacyjnych, nowe przestrzenie plenerowe i edukacyjne,

3) modernizacja wyposażenia, cyfryzacja i wzbogacenie oferty wydarzeń: 2szystkie projekty uwzględniały zakup nowoczesnego sprzętu, co umożliwiło rozszerzenie działalności instytucji i dotarcie do nowych odbiorców.

Pod względem wysokości dofinansowania wyróżniał się projekt o numerze RPWM.06.01.03-28-0002/17-04, który zakładał rozbudowę budynku Ełckiego Centrum Kultury (ECK) o wielofunkcyjną salę kameralną oraz zagospodarowanie terenu przy ECK w celu utworzenia parku muzycznego z funkcją kulturalną i rekreacyjną. W ramach projektu wykonano prace takie jak: rozbudowa budynku Ełckiego Centrum Kultury o wielofunkcyjną salę kameralną: utworzenie parku muzycznego przy sali wielofunkcyjnej, zakup i montaż systemu nagłośnieniowego do sali kameralnej. Wartość projektu wyniosła 6 mln złotych.

Poddziałanie 6.2.1

W ramach poddziałania dofinansowano 11 projektów. Projekty skupiały się na stworzeniu, rozbudowie oraz unowocześnieniu publicznej infrastruktury leczniczej, rekreacyjnej i turystycznej w miejscowościach posiadających status uzdrowiska lub obszaru ochrony uzdrowiskowej (Gołdap, Lidzbark Warmiński, Miłomłyn, Górowo Iławeckie / Nowa Wieś Iławecka oraz Frombork). Można je podzielić na kilka kluczowych grup tematów/projektów:

1) budowa kluczowej infrastruktury przeznaczonej do zabiegów leczniczych, inhalacji oraz rehabilitacji: tężnie solankowe i wiaty inhalacyjne (np. budowa tężni w kształcie walca z platformą widokową w Miłomłynie), zakłady i obiekty przyrodolecznicze (np. budowa Zakładu Przyrodoleczniczego z basenem rehabilitacyjnym w obszarze ochrony uzdrowiskowej Górowo Iławeckie),

2) wykorzystanie ruchu i walorów przyrodniczych w procesie leczenia: promenady i trasy kinezyterapeutyczne, ścieżki pieszo-rowerowe i układy wysiłkowe, siłownie plenerowe i strefy aktywności,

3) przekształcenie i adaptacja kompleksów leśnych oraz terenów nadrzecznych i nadjeziornych w ogólnodostępne parki uzdrowiskowe: adaptacja lasów ochronnych (np. w Dolinie Elmy), zagospodarowanie plaż i nabrzeży (np. nad jeziorem Ilińsk w Miłomłynie), nasadzenia i wzbogacenie zieleni (np. rewitalizacja trawników, nowe nasadzenia drzew i krzewów),

4) stworzenie zaplecza technicznego i logistycznego dla obsługi ruchu uzdrowiskowego: dotyczy dostępności komunikacyjnej, zaplecza sanitarno-socjalnego, infrastruktury towarzyszącej, dostosowanie dla osób z niepełnosprawnościami.

Głównym celem tych inwestycji było odtworzenie lub wzmocnienie funkcji uzdrowiskowych regionu, podniesienie atrakcyjności turystycznej zasobów naturalnych oraz stworzenie warunków do rehabilitacji i wypoczynku dla kuracjuszy, turystów i mieszkańców.

Poddziałanie 6.2.2

W ramach poddziałania dofinansowano 4 projekty. Celem interwencji było zwiększenie atrakcyjność turystycznej zasobów dziedzictwa naturalnego regionu poprzez usprawnienie żeglowności systemu Wielkich Jezior Mazurskich. Beneficjentem projektów było Stowarzyszenie Wielkie Jeziora Mazurskie 2020. Inwestycje skupiały się na kompleksowej modernizacji, udrożnieniu i podniesieniu bezpieczeństwa infrastruktury żeglarskiej oraz wodnej na obszarze Krainy Wielkich Jezior Mazurskich oraz połączonych z nimi rzek.

Działania koncentrowały się na:

1) poprawie parametrów technicznych i drożności torów wodnych (przebudowa i umocnienie kanałów, pogłębianie torów wodnych i likwidacja przeszkód, prace na rzekach),
2) budowie i modernizacji budowli hydrotechnicznych oraz obiektów szlaku (śluzy i jazy, kładki i mosty ułatwiające żeglugę),
3) zagospodarowaniu nabrzeży i tworzeniu infrastruktury lądowej obsługującej żeglarzy i turystów (modernizacja i przebudowa nabrzeży, baseny i przystanie portowe, infrastruktura techniczna PGW Wody Polskie),
4) rozwijaniu otoczenie lądowego przy nabrzeżach (ciągi piesze, pieszo-rowerowe i mała architektura, budowa pochylni i schodów terenowych dostosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz instalacja sieci sanitarnych, elektrycznych i teletechnicznych).

Wszystkie 4 przedsięwzięcia miały charakter strategicznych inwestycji infrastrukturalnych. Skupiały się one na likwidacji „wąskich gardeł" na mazurskich szlakach wodnych, zabezpieczeniu brzegów przed erozją oraz stworzeniu nowoczesnej, bezpiecznej bazy dla turystyki wodnej w całym regionie.

Pod względem wysokości dofinansowania, biorąc pod uwagę wszystkie 206 projektów, wyróżniały się dwa projekty:

1) RPWM.06.02.02-28-0001/18-06: przedmiotem projektu była przebudowa i umocnienie 5 kanałów (Giżyckiego, Grunwaldzkiego, Mioduńskiego, Szymońskiego oraz Tałckiego) na szlaku od Mikołajek do Giżycka; wartość dofinansowania wyniosła 15,3 mln złotych (całkowita długość nowych lub zmodernizowanych śródlądowych dróg wodnych wyniosła 8,48 km),
2) RPWM.06.02.02-28-0001/20-05: przebudowa zaplecza technicznego PGW WP w Giżycku oraz w Mikołajkach, pogłębienie wylotów kanałów i ich połączeń z jeziorami, usunięcie mielizn i raf kamiennych, ujętych w pięciu częściach: pogłębienie wylotu Kanału Niegocińskiego do jeziora Niegocin, pogłębienie wylotu z portu PGW WP RZGW w Giżycku Miasto Giżycko, pogłębienie wylotu kanału Jeglińskiego do jeziora Roś, pogłębienie szlaku żeglownego tzw. „Bramy Sekstyńskiej" - przejścia z jeziora Seksty na jezioro Śniardwy, pogłębienie szlaku żeglownego w rejonie jeziora Szymon - od Kanału Mioduńskiego do Kanału Szymońskiego - Gmina Ryn, pogłębienie szlaku żeglownego pomiędzy jeziorem Mikołajskim a jeziorem Śniardwy w dwóch lokalizacjach - Gmina Mikołajki, pogłębienie szlaku żeglownego w rejonie jeziora Tałtowisko przy połączeniu z Kanałem Grunwaldzkim", remont śluzy i jazu w Karwiku, remont śluzy Guzianka I (zabytek), udrożnienie Kanału Śniardwy-Roś oraz przebudowa jazu w Kwiku, przebudowa i umocnienie Kanału Węgorzewskiego, ubezpieczenie brzegów i udrożnienie rzeki Węgorapy; przebudowa i umocnienie Kanału Piękna Góra; wartość dofinansowania wyniosła 11 mln złotych (całkowita długość nowych lub zmodernizowanych śródlądowych dróg wodnych wyniosła 2,8 km).

Poddziałanie 6.2.3

W ramach poddziałania dofinansowano 66 projektów. Projekty skupiały się na wzmocnieniu potencjału turystycznego regionu poprzez wyeksponowanie, ochronę oraz aktywne i zrównoważone wykorzystanie jego zasobów naturalnych i krajobrazowych (jezior, rzek, lasów oraz obszarów chronionych). Można je podzielić na kilka kluczowych grup tematów/projektów:

1) rozwój i modernizacja infrastruktury rowerowej: przebudowa oraz oznakowanie ścieżek i szlaków rowerowych wpisujących się w regionalną sieć tras turystycznych (w tym realizacja etapów Mazurskiej Pętli Rowerowej), budowa i modernizacja lokalnych ścieżek rowerowych oraz infrastruktury towarzyszącej (np. wyznaczanie i budowa Miejsc Obsługi Rowerzystów, wiat wypoczynkowych z ławostołami, montaż samoobsługowych stacji naprawy rowerów),
2) zagospodarowanie brzegów zbiorników wodnych, rzek i plaż miejskich: podniesienie atrakcyjności estetycznej i funkcjonalnej terenów przyległych do jezior i rzek, nadając im funkcje rekreacyjne, wypoczynkowe i społeczne (budowa i modernizacja pomostów, tworzenie i modernizacja plaż miejskich/gminnych, pól namiotowych, kempingów oraz stanowisk dla kamperów (caravaning) z niezbędnymi przyłączami technicznymi, budowa promenad, ścieżek spacerowych, budowa zapleczy sanitarno-szatniowych, małej architektury, montaż systemów monitoringu i oświetlenia terenu,
3) tworzenie infrastruktury dla pozaszkolnych form edukacji wodnej oraz aktywnej turystyki wodnej: szkółki żeglarskie i mariny (np. przystani żeglarskiej w Bogaczewie, Ekomariny w Iławie, Mazurskiego Klubu Żeglarskiego w Mikołajkach, Międzyszkolnego Ośrodka Sportowego w Ełku), Zakup nowego sprzętu pływającego i szkoleniowego, budowa/remont hangarów, slipów do wodowania oraz pirsów, rozbudowa portów śródlądowych i nadawanie im nowych funkcji użytkowych,
4) utworzenie ścieżek edukacyjno-dydaktycznych oraz ochrona przyrody: wytyczanie ścieżek dydaktycznych i spacerowych wyposażonych w tablice edukacyjne, instalowanie urządzeń interaktywnych, tworzenie punktów/tarasów widokowych, wykorzystanie lokalnych walorów historyczno-militarnych, nasadzenia zieleni rodzimej, tworzenie łąk kwietnych, montaż budek lękowych, punktów do obserwacji ptactwa oraz stosowanie ekologicznych rozwiązań technologicznych.

Zrealizowane zadania miały charakter kompleksowy. Łączyły ze sobą elementy robót budowlano-inżynieryjnych, zakupu wyposażenia, zagospodarowania zieleni oraz działań promocyjno-informacyjnych.

Informacji o efektach wdrażania projektów w ramach 6 Osi Priorytetowej RPO WiM 2014-2020 dostarcza raport z ewaluacji tegoż Programu[18]. Poniżej przedstawiono najważniejsze wnioski w tym zakresie.

1. Rozwój i udostępnienie dziedzictwa kulturowego

Fundusze z 6 Osi Priorytetowej RPO WiM 2014-2020 w istotnym stopniu posłużyły ochronie i odnowieniu zabytków regionu, w tym obiektów takich jak historyczne zamki czy parki. Inwestycje te podniosły atrakcyjność turystyczną obszaru oraz ułatwiły mieszkańcom kontakt z lokalnym dziedzictwem. W ramach dofinansowania powołano zupełnie nowe jednostki kulturalne, m.in. Muzeum Archidiecezji Warmińskiej czy Centrum Wielu Kultur w Barczewie. Ponadto zaadaptowano dawne obiekty na nowe funkcje – w Nowym Mieście Lubawskim powstało Centrum Informacji Turystycznej i Promocji Kultury (w byłym kościele ewangelickim) oraz Manufaktura Zawodów Dawnych (w zmodernizowanym MCK).

[18] Raport końcowy z ewaluacji ex-post RPO WiM 2014-2020, Wykonawca: Imapp Consulting sp. z o.o. oraz Policy & Action Group Uniconsult sp. z o. o., Warszawa, 2023 r.

2. Unowocześnienie bazy i inkluzywność

Wsparcie objęło zarówno lokalne placówki (np. świetlice wiejskie i gminne biblioteki), jak i instytucje o randze ogólnopolskiej. Przeprowadzono gruntowne modernizacje muzeów i bibliotek, dostosowując je do nowoczesnych standardów prowadzenia działalności kulturalnej. Kluczowym elementem było zapewnienie dostępności – zaplanowano eliminację barier architektonicznych dla osób z niepełnosprawnościami w obiektach kulturalnych. Zgodnie z przewidywaniami beneficjentów, zmodernizowana infrastruktura ma przyciągać około 2,5 miliona odwiedzających rocznie.

3. Infrastruktura turystyczna i rekreacyjna

Znaczące środki przeznaczono na rozwój turystyki bazującej na potencjale naturalnym Warmii i Mazur. Wsparcie objęło rozbudowę sieci szlaków kajakowych, żeglarskich i rowerowych (m.in. w rejonie Wielkich Jezior Mazurskich). Dofinansowano także konkretne projekty lokalne służące rekreacji, takie jak:

- zagospodarowanie terenów nadrzecznych (Łyna w Lidzbarku Warmińskim, Pisa w Barczewie),
- rewitalizacja infrastruktury nadjeziornej (park nad Jeziorkiem w Nidzicy, brzeg jeziora Narie w Kretowinach, przystań w Bogaczewie),
- budowa stref rekreacyjnych i ścieżek edukacyjnych (przy Muzeum Wojska w Orzyszu).

4. Wpływ społeczny i ocena mieszkańców

Realizacja projektów przyczyniła się do wzrostu zaangażowania społecznego, umocnienia tożsamości regionalnej oraz podniesienia kompetencji kulturowych mieszkańców. Badania ewaluacyjne wykazały, że oferta została dobrze dostosowana do oczekiwań społeczności lokalnej. W badaniach ankietowych mieszkańcy wysoko ocenili dostępność nowej oferty kulturalnej – średnia nota wyniosła aż 9,02 w 10-stopniowej skali, co potwierdza znaczną poprawę jakości i dostępności usług w porównaniu ze stanem sprzed realizacji programu.

Program Operacyjny Polska Wschodnia na lata 2014-2020

Celem opisu działań podejmowanych w ramach POPW 2014-2020 wykorzystano dwa źródła danych:

1) listę projektów realizowanych z Programu Operacyjnego Polska Wschodnia 2014-2020 - stan na 1 czerwca 2025 r.[19],
2) dane przekazane przez Wydział Monitorowania i Ewaluacji Departamentu Programów Ponadregionalnych w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej.

Dane dostępne **w serwisie funduszeunijne.gov.pl** wskazują, że na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego, w ramach POPW 2014-2020, dofinansowano 25 projektów dotyczących turystyki oraz działalność związanej z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi oraz 6 projektów z zakresu sztuki, rozrywki, sektora kreatywnego i rekreacji. Łączna wartość projektów wyniosła 315,8 mln złotych.

Najdroższym projektem w ramach POPW 2014-2020 zrealizowanym w regionie była inwestycja PKP Polskich Linii Kolejowych S.A.: „Prace na linii kolejowej nr 216 na odcinku Działdowo-Olsztyn”

[19] https://www.funduszeunijne.gov.pl/strony/o-funduszach/projekty/lista-projektow/lista-projektow-realizowanych-z-funduszy-europejskich-w-polsce-w-latach-2014-2020/

o wartości przekraczającej 970 mln złotych. Projekt realizowano na terenie miasta Olsztyna oraz powiatach: działdowskim, nidzickim oraz olsztyńskim. Termin realizacji inwestycji to: 20.07.2016-30.05.2025.

Natomiast analizując projekty dotyczące turystyki oraz działalność związanej z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi widzimy, że zostały one dofinansowane w ramach czterech działań Priorytetu 1. Przedsiębiorcza Polska Wschodnia":

1) 1.2. Internacjonalizacja MŚP (3 projekty),
2) 1.3. Ponadregionalne powiązania kooperacyjne, Poddziałanie 1.3.2. Tworzenie sieciowych produktów przez MŚP (7 projektów),
3) 1.4. Wzór na konkurencję (3 projekty),
4) 1.5. Dotacje na kapitał obrotowy (12 projektów).

Analizując projekty dotyczące sztuki, rozrywki, sektora kreatywnego i rekreacji widzimy, że zostały one dofinansowane w ramach pięciu działań Priorytetu 1. Przedsiębiorcza Polska Wschodnia":

1) 1.1. Platformy startowe dla nowych pomysłów, Poddziałanie 1.1.2. Rozwój startupów w Polsce Wschodniej (1 projekt),
2) 1.2. Internacjonalizacja MŚP (2 projekty),
3) 1.3. Ponadregionalne powiązania kooperacyjne, Poddziałanie 1.3.2. Tworzenie sieciowych produktów przez MŚP (1 projekt),
4) 1.4. Wzór na konkurencję (1 projekt),
5) 1.5. Dotacje na kapitał obrotowy (1 projekt).

Poddziałanie 1.1.2. Rozwój startupów w Polsce Wschodniej

W ramach poddziałania dofinansowano 1 projekt: „Magly - interaktywna atrakcja hotelowa o charakterze fabularno-edukacyjnym". Polegał na stworzeniu innowacyjnej atrakcji hotelowej skierowanej do dzieci, która przemieniała hotel w pełni interaktywny świat gry. Wartość projektu wyniosła 1,3 mln złotych.

Działanie 1.2. Internacjonalizacja MŚP

W ramach działania dofinansowano 5 projektów o łącznej wartości 2,7 mln złotych. Zgodnie z założeniami Działania, wszystkie 5 projektów miało na celu internacjonalizację produktów i usług firm z sektora MŚP poprzez wdrożenie dedykowanych modeli biznesowych opracowanych we współpracy z zewnętrznymi firmami doradczym. Przedsięwzięcia obejmowały głównie dwie branże:

1) turystykę, rekreację i wydarzenia (organizacja eventów i ślubów premium, turystyka prozdrowotna i relaksacyjna, ekstremalne wyprawy nurkowe na Antarktydę oraz lokalne wycieczki po Polsce Wschodniej),
2) nowoczesne technologie dla rozrywki (systemy samoobsługowe i rozwiązania płatności dla parków rozrywki i centrów atrakcji).

Działania eksportowe skierowane były zarówno na rynki europejskie, jak i pozaeuropejskie. ramach projektów przedsiębiorstwa najczęściej finansowały usługi doradcze i analityczne (badania rynkowe, wyszukiwanie partnerów handlowych), opracowanie strategii promocyjnych, przygotowanie materiałów reklamowych, udział w międzynarodowych branżowych targach wystawienniczych, wyjazdowe misje gospodarcze, zakup środków trwałych (sprzętu specjalistycznego niezbędnego do świadczenia/promowania usług).

Poddziałanie 1.3.2. Tworzenie sieciowych produktów przez MŚP

W ramach poddziałania dofinansowano 8 projektów o łącznej wartości 309,7 mln złotych. Wszystkie projekty skupiały się na stworzeniu, wdrożeniu i komercjalizacji innowacyjnych, całorocznych produktów sieciowych. Kluczowymi założeniami było:

1) integracja i partnerstwo: przedsięwzięcia były realizowane przez konsorcja MŚP lub pojedyncze firmy współpracujące z lokalnymi partnerami,
2) walka z sezonowością: tworzenie kompleksowych pakietów usług dostępnych przez cały rok,
3) spoistość i standardy: inwestycje w spójną infrastrukturę, jednolite standardy obsługi oraz wspólne narzędzia IT/ICT do sprzedaży pakietowej i promocji.

Przeanalizowane projekty można podzielić na trzy główne grupy tematyczne:

1) turystyka prozdrowotna, medyczna i aktywność fizyczna

- „Rest and Learn": połączenie intensywnych szkoleń specjalistycznych i edukacji z wypoczynkiem, rekreacją oraz diagnostyką zdrowotną,
- „Mazury - Kondycja z Natury": pakiet pobytowy oferujący zorganizowany wypust i treningi dla grup sportowych (amatorskich i wyczynowych) oraz sportowców z niepełnosprawnościami,
- „W krainie Ślimaka": innowacyjne wykorzystanie ślimaka jadalnego w zabiegach SPA/Wellness (kosmetyki ze śluzu ślimaka), unikatowej gastronomii oraz turystyce aktywnej;

2) całoroczna turystyka rekreacyjna, kulturowa i eventowa

- „Mazury na szlaku kultury": integracja usług wokół rdzeni kulturowego, gastronomicznego i aktywnego (m.in. catering na wodzie, wypożyczalnie sprzętu, całoroczny kalendarz imprez),
- „Mazurskie Legendy": całoroczna oferta turystyczna oparta na motywach lokalnych legend i atrakcjach z zakresu lądu i wody,
- „NOWY SZTYNORT – OSADA WOLNOŚCI": spakietyzowana oferta turystyki i wypoczynku wokół osady w Sztynorcie z wykorzystaniem nowoczesnych platform IT,
- „Mazury 365": stworzenie spójnego, całorocznego parku rozrywki integrującego usługi turystyczne, aktywne i rekreacyjne.

3) turystyka dziecięca i młodzieżowa z elementami grywalizacji

- „Kosmiczne Mazury": Interaktywne, fabularyzowane pakiety kolonijne i zielone szkoły z motywem UFO (obejmujące m.in. mobilne centra kosmiczne, planetarium sferyczne czy strefę nawiązującą do Strefy 51).

Każdy z projektów opierał się na zbliżonej strukturze zadań obejmującej:

1) inwestycje w infrastrukturę: budowa, rozbudowa lub modernizacja bazy noclegowej, gastronomicznej, sportowej, rekreacyjnej i sprzętowej,
2) narzędzia cyfrowe i ICT: Wdrożenie wspólnych systemów rejestracji, sprzedaży pakietowej i platform informatycznych,
3) standaryzacja i szkolenia: warsztaty dla partnerów oraz wdrożenie wspólnych norm obsługi klienta i zarządzania marką,
4) wspólna promocja: ogólnokrajowe kampanie marketingowe i budowanie rozpoznawalności nowych marek sieciowych.

Działanie 1.4. Wzór na konkurencję

W ramach działania dofinansowano 4 projekty o łącznej wartości 222,6 tys. złotych. Wszystkie projekty skupiały się na przeprowadzeniu profesjonalnego audytu wzorniczego oraz opracowaniu strategii wzorniczej dla przedsiębiorstw. Celem tych działań jest podniesienie konkurencyjności firm, lepsze wykorzystanie potencjału designu, zoptymalizowanie procesów biznesowych oraz przygotowanie rekomendacji do wdrożenia nowych produktów lub usług.

Działanie 1.5. Dotacje na kapitał obrotowy

W ramach działania dofinansowano 13 projektów o łącznej wartości 1,9 mln złotych. Realizowane były od 1 lipca do 31 października 2020 roku i dotyczyły wsparcia przedsiębiorcy w zakresie zapewnienia płynności finansowej oraz wsparcia bieżącej działalności w związku z trudnościami finansowymi, które wystąpiły wskutek epidemii COVID-19.

Poza wyżej opisanymi działania i poddziałaniami Wykonawca zwrócił się do **Departamentu Programów Ponadregionalnych w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej** o przekazanie danych dotyczących projektów dofinansowanych w ramach:

1) Priorytetu II. Nowoczesna infrastruktura transportowa, Działanie 2.2. Infrastruktura drogowa,
2) Priorytetu III. Ponadregionalne infrastruktura kolejowa, Działanie 3.1. Infrastruktura kolejowa.

Łącznie przekazano dane na temat 16 projektów zrealizowanych przez 13 różnych beneficjentów. Wartość projektów ogółem to 1 974 442 393,77 złotych.

Trzy projekty dotyczyły infrastruktury drogowej:

- „Budowa DK51 w Olsztynie na odcinku od skrzyżowania ul. Towarowej z ul. Leonharda do węzła Wschód (S51)”,
- „Budowa drogi wojewódzkiej nr AAA w Olsztynie na odcinku od ul. Pstrowskiego do węzła drogowego Pieczewo (S51)”,
- „Rozbudowa drogi wojewódzkiej nr 598 na odcinku od skrzyżowania ul. Płoskiego z ul. Witosa/Bukowskiego do węzła Jaroty (S51)”.

Dwa projekty dotyczyły infrastruktury kolejowej:

- „Prace na linii kolejowej nr 216 na odcinku Działdowo – Olsztyn”,
- „Prace na linii kolejowej nr 219 na odcinku Szczytno – Ełk”.

Program Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021-2027[20]

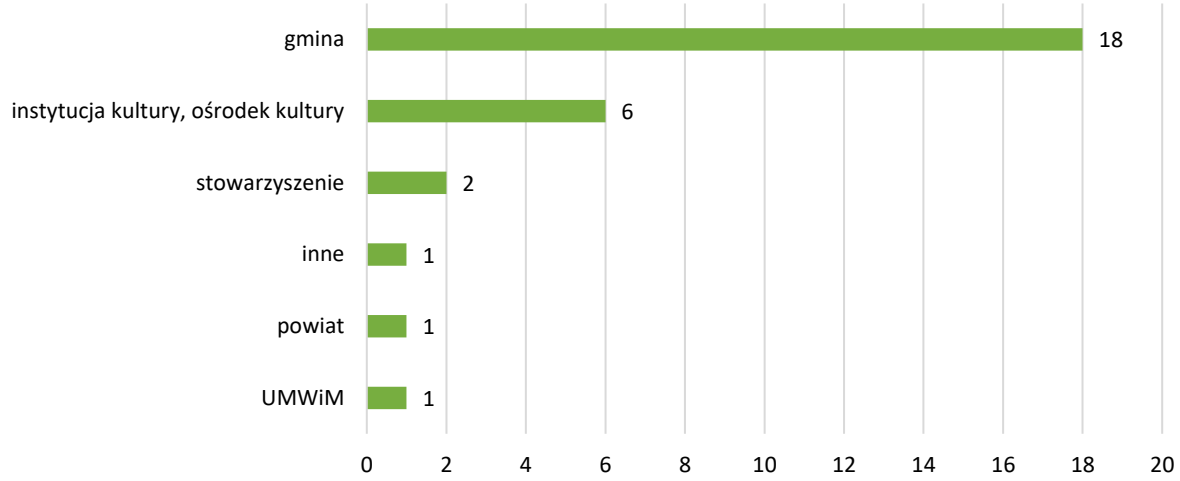
Uzyskano informacje na temat **29 projektów**. Łączna kwota dofinansowania wyniosła **214 918 774,90 złotych**.
Uwzględniono oś priorytetową 11 Turystyka i kultura, której celem szczegółowym jest wzmacnianie roli kultury i zrównoważonej turystyki w rozwoju gospodarczym, włączeniu społecznym i innowacjach społecznych. Pod uwagę wzięto:

- działanie 11.1 Infrastruktura kultury,
- działanie 11.2 Publiczna oferta turystyczna,
- działanie 11.3 Szlaki turystyczne.

[20] Źródło danych: Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Wyodrębnione zostały projekty z osi priorytetowej 11 Turystyka i kultura.

W przypadku niemal połowy projektów beneficjentami były Gminy.

Wykres 4. Typy beneficjentów Programu Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021-2027 (Priorytet 11), N=29



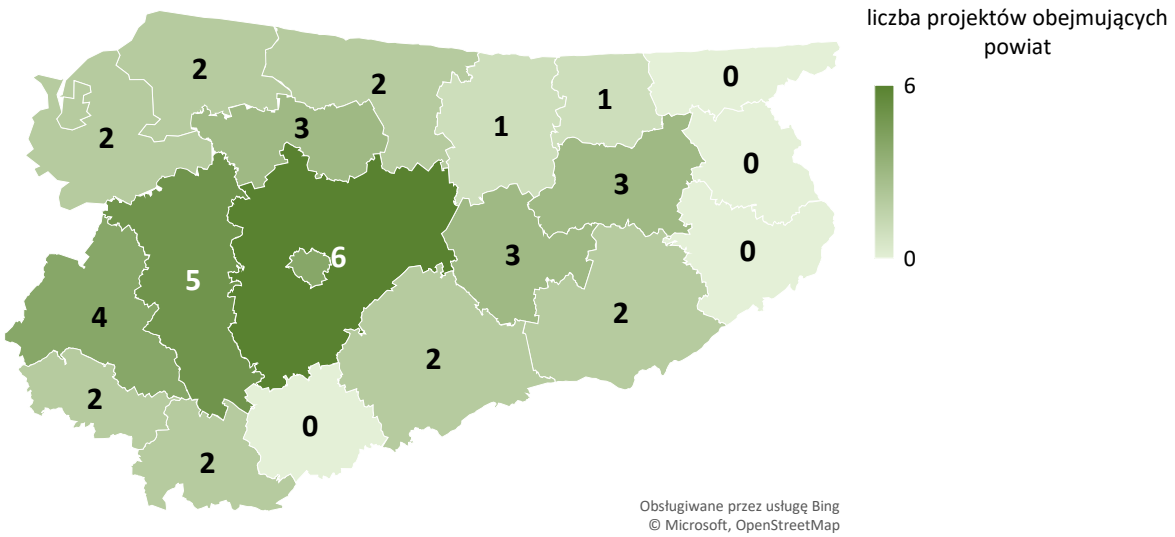
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego

Najwyższą kwotę dofinansowania (71,8 mln złotych) uzyskał projekt pt. Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku pt. „Utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus we Fromborku". Projekt zakłada kompleksowe prace inwestycyjne obejmujące remont i modernizację pięciu zabytkowych obiektów na Wzgórzu Katedralnym we Fromborku (Dom Kustosza, Kanonia NMP, Baszta Kustodii, Wieża Kopernika oraz Pałac Biskupi) oraz budowę Biblioteki z magazynem eksponatów, w celu dostosowania ich do nowoczesnych funkcji ekspozycyjnych oraz obsługi zwiedzających. Projekt wpisuje się w potrzeby zidentyfikowanych interesariuszy – w tym turystów, mieszkańców, instytucji kultury i turystyki, osób z niepełnosprawnościami i sektora kreatywnego – i stanowi odpowiedź na wieloletni deficyt infrastrukturalny i programowy Muzeum.

Na poniższej mapie przedstawiono lokalizacje objęte dofinansowanymi projektami (jeden projekt mógł obejmować więcej niż jeden powiat)[21]. Najwięcej projektów realizowanych jest w powiecie olsztyńskim (6 projektów). W 4 powiatach (ełckim, nidzickim, oleckim oraz gołdapskim) nie wykazano ani jednego projektu.
Subregion olsztyński (powiat olsztyński i m. Olsztyn) skupia łącznie aż 10 projektów, co stanowi znaczną część całego zestawienia. Świadczy to o silnej pozycji stolicy województwa i przyległych gmin pod względem przyciągania inicjatyw oraz potencjału realizacyjnego. Dobre wyniki powiatów ostródzkiego (5) i iławskiego (4) wskazują na dużą aktywność inwestycyjno-projektową w zachodniej części województwa.
Wyraźnie widać spadek liczby projektów na wschodzie i północno-wschodnich krańcach regionu. Wskazuje to na dysproporcje w alokacji środków lub mniejsze zaangażowanie podmiotów z tamtych terenów w opisywanych działaniach.

[21] Analiza terytorialna objęła 37 projektów – wg stanu na dzień 31.05.2026

Mapa 2. Liczba projektów obejmujących poszczególne powiaty - Program Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur na lata 2021-2027 (Priorytet 11)*



*Olsztyn: 4, Elbląg: 2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych o projektach dofinansowanych w ramach Funduszy Europejskich w latach 2014-2020, dostępnych w serwisie funduszeeuropejskie.gov.pl

Działanie 11.1 Infrastruktura kultury

W ramach Działania dofinansowano 16 projektów. Inwestycje obejmują szeroki wachlarz placówek i obiektów kulturalnych:

1) świetlice wiejskie i centra integracji (m.in. w Czachówkach, Sędzicach, Marcinkowie, Sadowie, Spytkowie),
2) gminne i miejskie domy/centra kultury (np. modernizacja i doposażenie obiektów w Olsztynku, Działdowie/Klęczkowie, Biskupcu, Mrągowie, Lidzbarku Warmińskim oraz Wilkasach),
3) muzea i zabytki (np. kompleksowe prace na Wzgórzu Katedralnym we Fromborku oraz rewaloryzacja zabytkowego pałacu w Klewkach),
4) instytucje wyspecjalizowane i plenerowe (np. przebudowa i unowocześnienie Olsztyńskiego Planetarium i Obserwatorium Astronomicznego, budowa nowego Centrum Dziedzictwa, Historii i Kultury Warmii w Gietrzwałdzie).

Prace zaplanowane w projektach można podzielić na cztery główne kategorie:

- roboty budowlano-remontowe i adaptacyjne (w tym gruntowne przebudowy, termomodernizacje, wymiany dachów, posadzek, budowa nowych obiektów od podstaw, adaptacja przestrzeni o nowym przeznaczeniu),
- cyfryzacja, multimedia i nowoczesne technologie (np. wdrożenie nowoczesnych systemów projekcyjnych, tworzenie interaktywnych wystaw multimedialnych, zakup sprzętu),
- zakup profesjonalnego wyposażenia technologicznego (np. oświetlenie sceniczne, mobilne sceny plenerowe, wyposażenie pracowni tematycznych),

- ekologia, nowinki technologiczne i włączenie społeczne (np. zastosowanie OZE, instalacja pętli indukcyjnych dla osób niedosłyszących oraz likwidacja barier architektonicznych).

Dzięki zrealizowanym inwestycjom i zakupom firmy oraz gminy wprowadzają do oferty m.in. cykliczne festiwale i przeglądy, warsztaty, pokazy astronomiczne, seanse kinowe, wydarzenia kultywujące lokalną tradycję i tożsamość regionalną.

Działanie 11.2 Publiczna oferta turystyczna

W ramach Działania dofinansowano 7 projektów. Wszystkie przedsięwzięcia koncentrują się na rozwoju i unowocześnieniu publicznej infrastruktury turystycznej oraz rekreacyjnej w regionie Warmii i Mazur. Główne cele wspólne projektów to:

1) wzrost atrakcyjności turystycznej i gospodarczej poszczególnych gmin i całego województwa poprzez rozwój tzw. turystyki zrównoważonej,
2) podniesienie standardu oraz bezpieczeństwa istniejących i nowo powstających obiektów turystycznych,
3) aktywizacja mieszkańców oraz przyciągnięcie turystów poprzez tworzenie całorocznych i nowoczesnych warunków do wypoczynku i rekreacji,
4) dostosowanie obiektów dla osób z niepełnosprawnościami oraz eliminacja barier architektonicznych i cyfrowych,
5) wykorzystanie ekologicznych i innowacyjnych rozwiązań (OZE, systemy gospodarowania odpadami, pętle indukcyjne czy odnawialne źródła energii).

Zaplanowane i realizowane prace w ramach projektów można podzielić na kilka kluczowych obszarów tematycznych:

1) turystyka rowerowa i miejsca obsługi rowerzystów (MOR): przebudowa oraz unowocześnienie infrastruktury dla rowerzystów (m.in. w gminie Iława, Elblągu czy Biskupcu), montaż samoobsługowych stacji naprawy rowerów, stojaków, wiat rekreacyjnych, ławek, stołów oraz stacji/punktów ładowania rowerów elektrycznych, remonty ciągów pieszo-rowerowych, dojazdów, oświetlenia oraz montaż monitoringu zwiększającego bezpieczeństwo;
2) turystyka wodna (kajakarstwo i żeglarstwo): budowa nowoczesnej przystani żeglarskiej nad jez. Guzianka Wielka (Ruciane-Nida) oraz remonty i budowy przystani/pomostów kajakowych (np. nad jeziorami Kraksy i Dadaj w Biskupcu, w Elblągu oraz Bartoszycach), budowa i remonty zaplecza sanitarno-magazynowego, infrastruktura portowa (np. montaż slipów do wodowania, punktów odbioru ścieków z łodzi oraz pływających pomostów z nawierzchniami antypoślizgowymi);
3) camper parki i turystyka caravaningowa: kompleksowa przebudowa sieci wodno-kanalizacyjnych, elektroenergetycznych, ciągów pieszych i parkingów dostosowanych do obsługi pojazdów kempingowych (np. w Bartoszycach);
4) punkty informacji turystycznej i promowanie dziedzictwa: przenoszenie punktów IT do atrakcyjniejszych, zrewitalizowanych lokalizacji o większym ruchu pieszym (np. przeniesienie PIT w Dobrym Mieście do zabytkowych Kamieniczek) oraz ich doposażenie sprzętowe, a także tworzenie interaktywnych sal multimedialnych, stanowisk do rezerwacji atrakcji online, przechowalni bagażu, punktów sprzedaży pamiątek i publikacji regionalnych itp.

Większość projektów wykracza poza same prace budowlane, integrując nowoczesne rozwiązania techniczne i środowiskowe. Tworzone oraz rozbudowywane są dedykowane aplikacje mobilne (np. w Gminie Iława) i oprogramowanie umożliwiające rezerwację sprzętu wodnego. Beneficjenci przywiązują wagę do zielonej energii i ekologii, poprzez montaż paneli fotowoltaicznych, magazynów energii, instalacja pomp ciepła oraz zastosowanie pasywnej zieleni (ogrody deszczowe, nowe nasadzenia) i małej architektury do selektywnej zbiórki odpadów.
Zaplanowano zastosowanie tablic informacyjno-pamiątkowych z kodami QR, oznaczenia szlaków, produkcję drukowanych folderów i plakatów oraz działania informacyjne na stronach WWW i w mediach społecznościowych.

Działanie 11.3 Szlaki turystyczne

W ramach Działania dofinansowano 6 projektów. Wszystkie projekty skupiają się na kompleksowym rozwoju, integracji oraz unowocześnieniu kluczowych szlaków turystycznych (rowerowych, wodnych/kajakowych oraz kulturowo-historycznych) w regionie. Do głównych celów wspólnych należą:

1) tworzenie spójnej i ponadlokalnej sieci szlaków: łączenie lokalnych tras z trasami o zasięgu regionalnym i międzynarodowym (m.in. Mazurska Pętla Rowerowa, Szlak Kopernikowski, Green Velo, Łynostrada, Szlak Świętej Warmii),
2) podniesienie jakości i bezpieczeństwa: modernizacja zdegradowanych nawierzchni, renowacja zabytkowych obiektów na trasach (np. dawnych nasypów i wiaduktów kolejowych) oraz właściwe oznakowanie,
3) całoroczność i cyfryzacja: wykorzystanie technologii (narzędzia AR, aplikacje mobilne, wirtualne przewodniki) do promowania dziedzictwa kulturowego i naturalnego regionu niezależnie od sezonu,
4) inkluzywność i dostępność: dostosowanie infrastruktury turystycznej do potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz wdrażanie zasad projektowania uniwersalnego.

Przedsięwzięcia obejmują cztery główne kategorie szlaków turystycznych:

1) szlaki i trasy rowerowe: budowa nowych odcinków wydzielonych dróg rowerowych (np. Rydzewo – Ruda w ramach Mazurskiej Pętli Rowerowej), kładzenie nowych mas bitumicznych i remonty nawierzchni, wykorzystanie i rewitalizacja historycznych nasypów kolejowych oraz wiaduktów (np. trasy w okolicach Łaniewa i dawnej linii Orneta – Lidzbark Warmiński), tworzenie i modernizacja punktów odpoczynku wyposażonych w altany, ławostoły, stojaki, samoobsługowe stacje naprawy rowerów, wiaty i ławki solarne z przewijakami;
2) szlaki wodne i kajakowe: rozbudowa oraz budowa nowych pomostów pływających z „łapaczami" kajaków oraz punktów startowych/końcowych spływów (np. na olsztyńskim odcinku rzeki Łyny – od Brzezin, przez Stare Miasto, po Las Miejski), montaż spójnych tablic informacyjnych wzdłuż dróg wodnych;
3) szlaki tematyczne, kulturowe i historyczne: tworzenie ścieżek edukacyjnych oraz nowoczesna promocja postaci historycznych (głównie Szlaku Kopernikowskiego), wykorzystanie mobilnych kapsuł projekcyjnych (z kinem holograficznym, Wirtualnym Lustrem Kopernika), kubików immersyjnych 360° oraz gier terenowych z kodami QR w celu popularyzacji historii.

Projekty w dużym stopniu stawiają na wykorzystanie innowacji cyfrowych i rozwiązań proekologicznych, w tym m.in. interaktywne planery podróży, mobilne mapy rowerowe z kodami QR,

cyfrowe bazy wiedzy spełniające wytyczne dostępności cyfrowej (WCAG 2.2), montaż autonomicznego oświetlenia solarnego wzdłuż ścieżek oraz instalacja stacji/wiat solarnych, produkcja filmów promocyjnych, organizowanie wydarzeń (konferencje prasowe w formie spływów kajakowych) oraz wielokanałowe kampanie w mediach społecznościowych.

Program Fundusze Europejskiej dla Polski Wschodniej 2021-2027

Wykonawca zwrócił się do Departamentu Programów Ponadregionalnych w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej o przekazanie danych dotyczących projektów dofinansowanych w ramach Programu Fundusze Europejskiej dla Polski Wschodniej 2021-2027:

- Priorytet I. Przedsiębiorczość i Innowacje, Działanie 1.1. Platformy startowe dla nowych pomysłów, Działanie 1.2. Automatyzacja i robotyzacja w MŚP oraz Działanie 1.3. Gospodarka o obiegu zamkniętym w MŚP,
- Priorytet II. Energia i klimat, Działanie 2.3. Bioróżnorodność,
- Priorytet III. Zrównoważona mobilność miejska, Działanie 3.1. Zrównoważona mobilność miejska,
- Priorytet IV. Spójność transportowa, Działanie 4.1. Infrastruktura drogowa oraz Działanie 4.2. Ponadregionalna infrastruktura kolejowa,
- Priorytet V. Zrównoważona turystyka, Działanie 5.1. Zrównoważona turystyka.

Zidentyfikowano łącznie 6 projektów realizowanych na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. Łączna wartość wydatków to 1 214 956 379,94 złote. Te projekty to:

1) „Ukierunkowanie ruchu turystycznego na obszarze Natura 2000 w gminie Stawiguda poprzez budowę ścieżki pieszo - rowerowej w Pluskach” (Działanie 2.3. Bioróżnorodność),
2) „Poprawa mobilności miejskiej – ekotransport w Olsztynie” (Działanie 3.1. Zrównoważona mobilność miejska),
3) „Przebudowa i modernizacja istniejących odcinków trakcji tramwajowej oraz zakup taboru tramwajowego” (Działanie 3.1. Zrównoważona mobilność miejska),
4) „Budowa drogi wojewódzkiej stanowiącej obejście miejscowości Kętrzyn” (Działanie 4.1. Infrastruktura drogowa),
5) „Rozbudowa międzyregionalnego ciągu komunikacyjnego Kętrzyn - wschodnia granica województwa, na odcinkach DW 592, DW 655, DW 653” (Działanie 4.1. Infrastruktura drogowa),
6) „Pisa-Narew - szlak aktywnej turystyki wodnej”[22] (Działanie 5.1. Zrównoważona turystyka).

Projekty kładą nacisk na transformację ekologiczną, zrównoważony rozwój, nowoczesną mobilność oraz wzmocnienie spójności gospodarczo-turystycznej regionu Polski Wschodniej. Przedsięwzięcia można podzielić na trzy główne obszary tematyczne:

[22] Beneficjentem projektu jest Województwo Podlaskie, natomiast sam projekt realizowany jest na terytorium trzech województw makroregionu Polski Wschodniej: podlaskiego, mazowieckiego i warmińsko mazurskiego. Jego celem jest stworzenie spójnego, zintegrowanego produktu turystycznego „Pisa-Narew”, wykorzystującego zasoby przyrodniczo-krajobrazowe oraz wielokulturowe dziedzictwo regionu, w celu poprawy sytuacji społeczno-gospodarczej lokalnych społeczności w korytarzu szlaków. Efektem będzie powstanie produktu turystycznego obejmującego zagospodarowanie szlaków wodnych o łącznej długości około 351,5 km. Inwestycje w ramach projektu realizowane są na terenie 18 JST. Źródło: https://mazovia.pl/pl/bip/komunikaty/projekt-pisa-narew-szlak-aktywnej-turystyki-wodnej.html

1) zrównoważona mobilność miejska i transport zeroemisyjny

- Olsztyn: rozbudowa infrastruktury komunikacji miejskiej, w tym zakup 11 autobusów zeroemisyjnych z ładowarkami, budowa/przebudowa pętli autobusowych, zespołów przystankowych i dojść pieszych, rozbudowa Inteligentnego Systemu Transportowego, montaż paneli fotowoltaicznych na zajezdniach oraz routerów 5G i elektronicznych tablic informacji pasażerskiej,
- Elbląg: modernizacja i unowocześnienie infrastruktury trakcji tramwajowej (torowiska, sieć elektryczna, tory odstawcze), zakup nowego taboru tramwajowego oraz zeroemisyjnego kołowego pojazdu techniczno-ratowniczego, z wykorzystaniem rozwiązań OZE;

2) kluczowa infrastruktura drogowa i obwodnice

- Obwodnica Kętrzyna: budowa nowej drogi wyprowadzającej ruch tranzytowy z miasta i łączącej drogi wojewódzkie (DW 591, DW 592, DW 594), inwestycja obejmuje budowę obiektów mostowych, ścieżek pieszo-rowerowych, ekranów ochronnych oraz podłączenie do szlaku S16 (sieć TEN-T),
- modernizacja ciągu dróg Kętrzyn – Giżycko – Olecko – granica województwa: rozbudowa odcinków DW 592, DW 655 i DW 653 (w tym budowa obejścia miejscowości Szczecinki), budowa mostów, dróg rowerowych, przejść dla zwierząt oraz instalacji uspokojenia ruchu w celu poprawy bezpieczeństwa i dojazdu do tras krajowych oraz Via Baltica;

3) ochrona przyrody i zrównoważona turystyka

- Gmina Stawiguda (Pluski): budowa traktu pieszo-rowerowego o długości 1,5 km z oświetleniem w obszarze Natura 2000 (Puszcza Napiwodzko-Ramucka) w celu odciągnięcia ruchu turystycznego od terenów cennych przyrodniczo, wyposażenie szlaku w elementy edukacji ekologicznej (tablice, budki lęgowe),
- ponadregionalny Szlak Wodny Pisa–Narew: działanie partnerskie (woj. podlaskie, mazowieckie i warmińsko-mazurskie, w tym gmina Pisz) obejmujące zagospodarowanie ok. 351,5 km szlaków wodnych, tworzenie miejsc przyjaznych kajakarzom, dla kamperów, kąpielisk oraz cyfryzacja oferty, oznakowanie, budowa wspólnej strategii marketingowej i sieciowania produktu turystycznego.

Wszystkie projekty cechują się szerokim wykorzystaniem nowoczesnych technologii i dbałością o środowisko.

Działanie 1.5 Programu Fundusze Europejskiej dla Polski Wschodniej 2021-2027 „Pożyczki na rozwój turystyki”[23]

Poniższe dane dotyczą inwestycji realizowanych z pożyczek na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego (umowy podpisane i nierozwiązane do dnia 03.06.2026 r.).

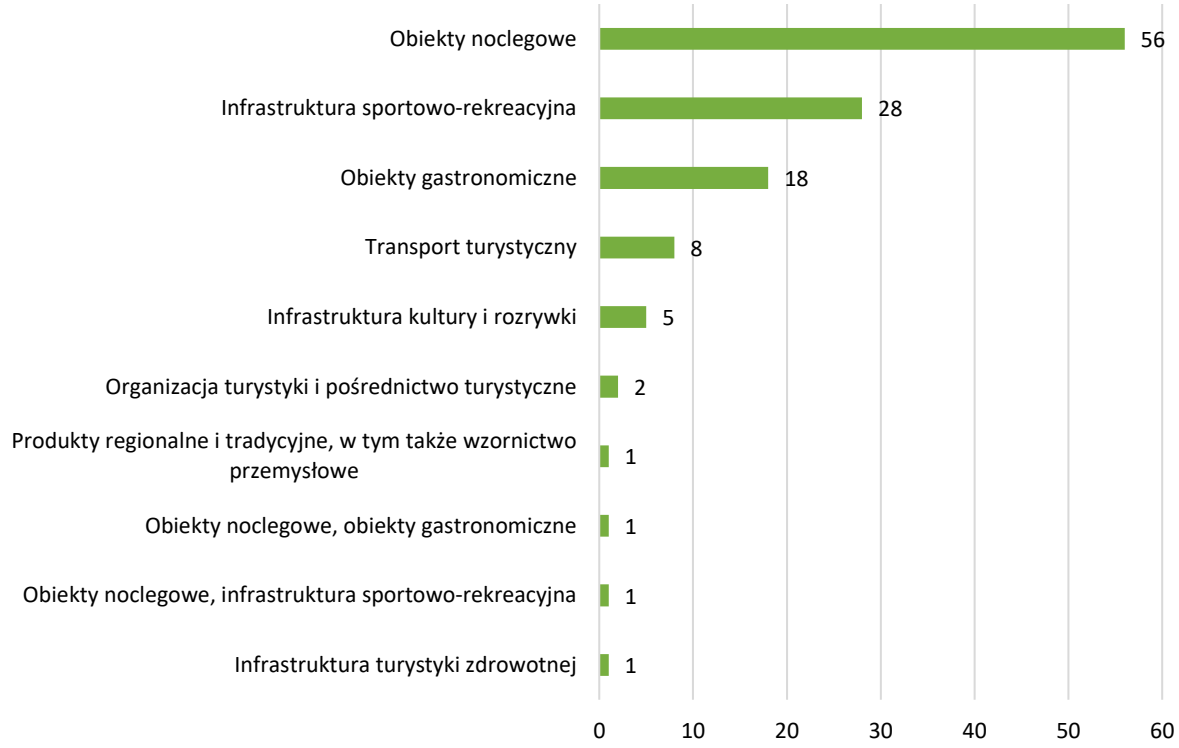
Wykonawca zwrócił się o przekazanie szczegółowych danych do poszczególnych jednostek - Partnerów Finansujących, którzy udzielają pożyczki na rozwój turystyki w województwie warmińsko-mazurskim. Jednak ze względu na ograniczenia prawne, dane ostatecznie zostały pozyskane

[23] Źródło: Wydział Monitorowania i Ewaluacji Departament Programów Ponadregionalnych w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej; umowy podpisane do dnia 03.06.2026 r.

z Departamentu Programów Ponadregionalnych w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej, w zakresie możliwym (tj. z zachowaniem przepisów prawa) do przekazania.

W ramach instrumentu podpisano 121 umów o łącznej wartości 47 945 279,67 złotych. Uwzględniając cel finansowania to najwięcej umów dotyczyło kategorii „obiekty noclegowe” – łącznie 56 projektów swoim zasięgiem objęło 27 gmin. Drugą najpopularniejszą kategorią jest infrastruktura sportowo-rekreacyjna (28 umów), a trzecią obiekty gastronomiczne (18 umów).

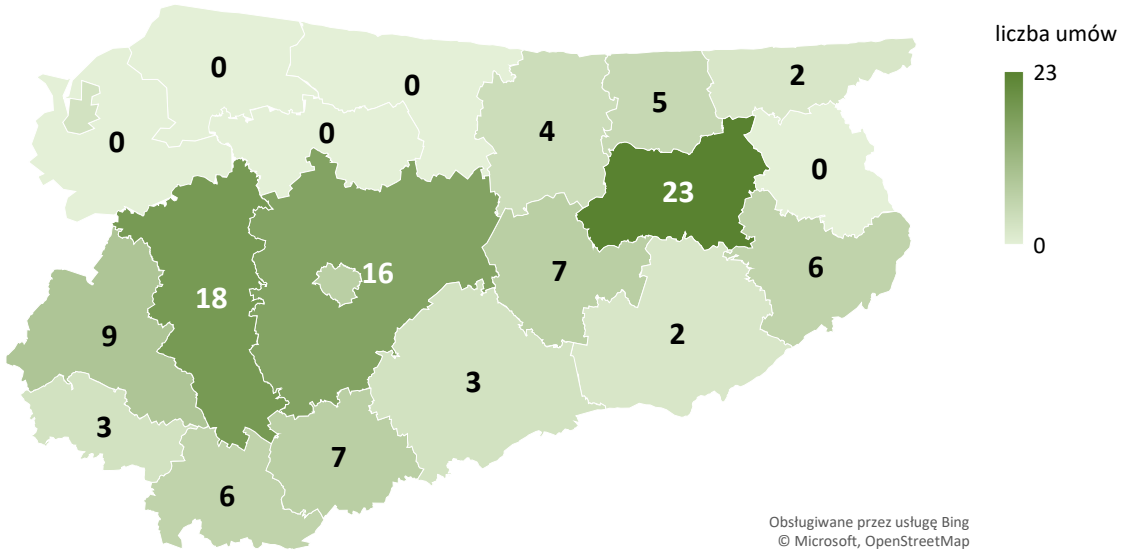
Wykres 5. Cele pożyczek udzielanych w ramach instrumentu "Pożyczki na rozwój turystyki", N=121



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej

Pod względem miejsca realizacji inwestycji, to najwięcej objęło swoim zakresem powiat giżycki. Tam też odnotowano najwyższą łączna wartość umów (9,1 mln złotych). Na kolejnych miejscach plasują się powiat ostródzki (18 umów) oraz powiat olsztyński (16 umów). W 5 powiatach (bartoszyckim, braniewskim, elbląskim, lidzbarskim i oleckim) nie zrealizowano ani jednej inwestycji w ramach omawianego instrumentu.

Mapa 3. Liczba inwestycji, które otrzymały wsparcie w ramach „Pożyczki na rozwój turystyki" (wg miejsca realizacji projektu, N=121



*Olsztyn: 7, Elbląg: 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej

Podział celów wyraźnie wskazuje, że przedsiębiorcy inwestują głównie w rozbudowę podstawowych usług turystycznych (nocleg + gastronomia + rekreacja). Powiaty stanowiące trzon turystyczny regionu (giżycki, ostródzki, olsztyński, mrągowski) skupiają przeważającą część środków. Sam powiat giżycki odpowiada za blisko 19% wszystkich umów i prawie 1/5 całkowitej wartości instrumentu. Słabsze zainteresowanie lub brak umów w powiatach północnych i przygranicznych (np. braniewski, bartoszycki, lidzbarski, olecki) wskazuje na mniejszy potencjał komercyjny branży turystycznej na tych terenach lub mniejszą aktywność tamtejszych przedsiębiorców w pozyskiwaniu zwrotnych środków finansowych.

Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027

Wykonawca zwrócił się do Departamentu Programów Infrastrukturalnych w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej o przekazanie danych dotyczących projektów dofinansowanych w ramach Programu Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027:

- Priorytet I. Wsparcie sektorów energetyka i środowisko z Funduszu Spójności, Działanie 1.5. Ochrona przyrody i rozwój zielonej infrastruktury,
- Priorytet II. Wsparcie sektorów energetyka i środowisko z EFRR, Działanie 2.4. Adaptacja do zmian klimatu, zapobieganie klęskom i katastrofom,
- Priorytet V. Wsparcie sektora transportu z EFRR, Działanie 5.4. Kolej, kolej miejska i bezpieczeństwo na kolei,
- Priorytet VII. Kultura, Działanie 7.1. Infrastruktura kultury i turystyki kulturowej.

Zidentyfikowano łącznie 8 projektów realizowanych na terenie województwa warmińsko-mazurskiego, przy czym 5 z nich jest realizowanych na obszarze więcej niż jednego regionu. Łączna wartość wydatków to 532 246 882,11 złotych. Te projekty to:

1) „Ochrona ex-situ żubra w Polsce” (Działanie 1.5. Ochrona przyrody i rozwój zielonej infrastruktury),
2) „Rekultywacja rezerwatu przyrody Kwiecewo” (Działanie 1.5. Ochrona przyrody i rozwój zielonej infrastruktury),
3) „Ochrona gatunków oraz siedlisk przyrodniczych w obszarach administrowanych przez Dyrektora Urzędu Morskiego w Gdyni” (Działanie 1.5. Ochrona przyrody i rozwój zielonej infrastruktury),
4) „Wzmocnienie PMŚ w zakresie stanu akustycznego środowiska i obserwacji zmian – zakup stałych stacji monitoringu hałasu” (Działanie 1.5. Ochrona przyrody i rozwój zielonej infrastruktury),
5) „Opracowanie Miejskiego Planu Adaptacji do zmian klimatu dla Miasta Braniewa” (Działanie 2.4. Adaptacja do zmian klimatu, zapobieganie klęskom i katastrofom),
6) „Przegląd i aktualizacja map zagrożenia powodziowego i map ryzyka powodziowego od strony morza w tym morskich wód wewnętrznych we właściwości Urzędu Morskiego w Gdyni” (Działanie 2.4. Adaptacja do zmian klimatu, zapobieganie klęskom i katastrofom),
7) „Przegląd i aktualizacja wstępnej oceny ryzyka powodziowego od strony morza oraz planów zarządzania ryzykiem powodziowym od strony morza (w tym morskich wód wewnętrznych) w III cyklu planistycznym” (Działanie 2.4. Adaptacja do zmian klimatu, zapobieganie klęskom i katastrofom),
8) „Prace na linii kolejowej nr 38 na odcinku Ełk – Giżycko wraz z elektryfikacją - faza II” (Działanie 5.4. Kolej, kolej miejska i bezpieczeństwo na kolei).

Wartość ostatniego z wymienionych projektów stanowiła 88% całości wydatków wszystkich ośmiu przedsięwzięć.

Zbiorczo projekty te stanowią zestaw działań na rzecz ochrony zasobów naturalnych i gatunków zagrożonych, zwiększenia bezpieczeństwa ekologicznego i powodziowego, adaptacji miast do zmian klimatycznych oraz unowocześnienia niskoemisyjnej infrastruktury transportowej na obszarze Warmii i Mazur oraz regionów sąsiednich. Na podstawie opisu projektów można podzielić je na trzy główne obszary tematyczne:

1) ochrona przyrody i bioróżnorodności: projekty dotyczył bezpośrednich działań ochronnych dla konkretnych gatunków i cennych przyrodniczo siedlisk:
    - ochrona żubra, w tym poprawa infrastruktury hodowlanej, podnoszenie komfortu bytowania zwierząt i edukacja,
    - rehabilitacja i ochrona rezerwatu przyrody Kwiecewo (przywrócenie wartości przyrodniczych rozlewiska w celu poprawy warunków lęgowych i żerowiskowych dla 149 gatunków ptaków wodno-błotnych),
    - działania ochronne na obszarach Natura 2000 (realizacja planów ochrony na obszarach nadmorskich i morskich, w tym monitoring populacji ryb i ptaków, ochrona siedlisk wydmowych oraz edukacja społeczna;
2) zarządzanie ryzykiem środowiskowym i adaptacja do zmian klimatu: projekty ukierunkowane na monitoring, prewencję zagrożeń naturalnych oraz zwiększanie odporności miast na ekstremalne zjawiska pogodowe:
    - monitoring hałasu w środowisku,

- opracowanie strategii podnoszącej odporność miasta na fale upałów, susze czy podtopienia poprzez rozwój zielono-błękitnej infrastruktury, retencję wód opadowych i zaangażowanie lokalnej społeczności,
- mapy zagrożenia i ryzyka powodziowego od strony morza, plany zarządzania tym ryzykiem;

3) zrównoważony transport i infrastruktura kolejowa: projekt infrastrukturalny nastawiony na rozwój ekologicznego transportu pasażerskiego i towarowego, mający na celu dostosowanie linii do prędkości 160 km/h dla pociągów pasażerskich, elektryfikację trasy oraz poprawę przepustowości i bezpieczeństwa w ramach sieci TEN-T.

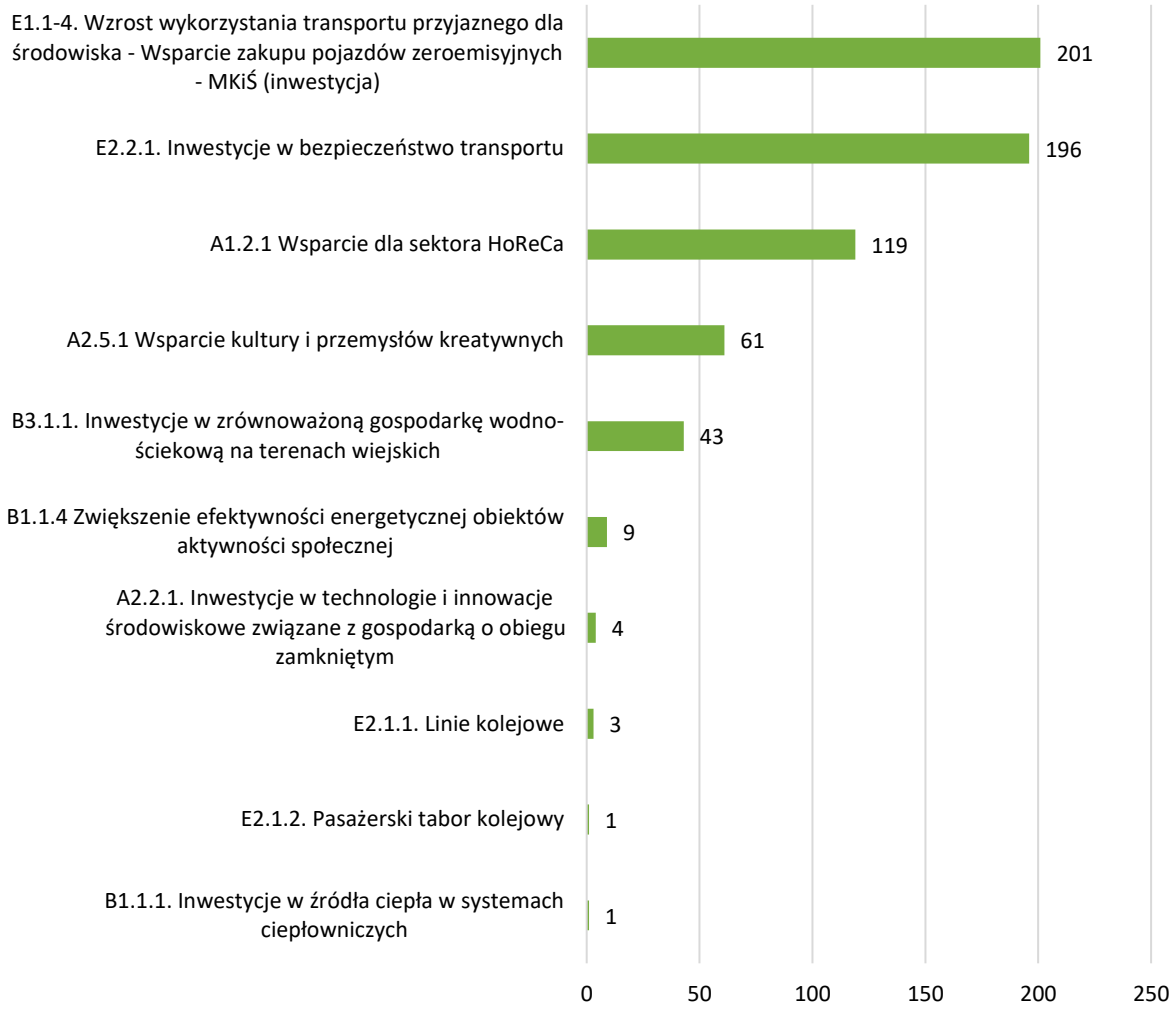
Krajowy Plan Odbudowy

Wykonawca zwrócił się do Departamentu Koordynacji Krajowego Planu Odbudowy oraz Departamentu Koordynacji Wdrażania Funduszy Unii Europejskiej w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej o przekazanie danych dotyczących projektów dofinansowanych w ramach następujących komponentów Krajowego Planu Odbudowy:

1) A1.2.1 Wsparcie dla sektora HoReCa,
2) A2.2.1 Technologie i innowacje środowiskowe,
3) A2.5.1 Wsparcie kultury i przemysłów kreatywnych,
4) B1.1.1 Inwestycje w źródła ciepła,
5) B1.1.4 Efektywność energetyczna obiektów społecznych,
6) B3.1.1 Gospodarka wodnościekowa na terenach wiejskich,
7) B1.2.1 Efektywność energetyczna i OZE (odnawialne źródła energii) w przedsiębiorstwach,
8) E1.1 Wzrost wykorzystania transportu przyjaznego dla środowiska,
9) E2.1.2 Pasażerski transport kolejowy,
10) E2.1.1 Linie kolejowe,
11) E2.1.3 Projekty intermodalne,
12) E2.2.1 Bezpieczny transport.

Łącznie analizie poddano 638 projektów, w tym najwięcej (201) w ramach komponentu E1.1-4. Wzrost wykorzystania transportu przyjaznego dla środowiska - Wsparcie zakupu pojazdów zeroemisyjnych - MKiŚ (inwestycja).

Wykres 6. Liczba projektów w ramach Krajowego Planu Odbudowy



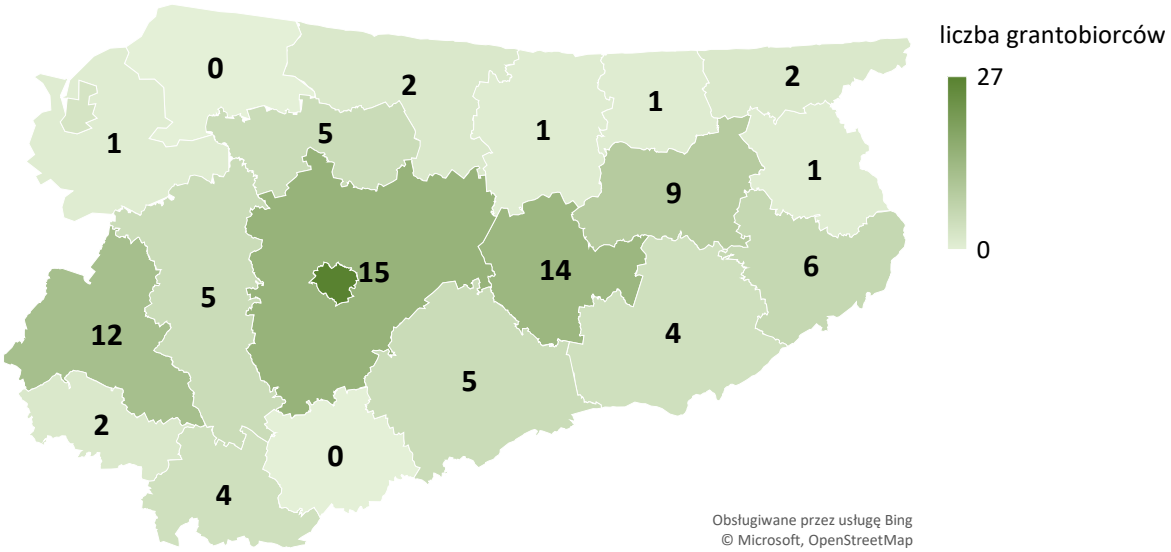
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej

Pod względem lokalizacji najwięcej projektów realizowano na terenie Olsztyna.
Natomiast pod względem wielkości dofinansowania wyróżnia się komponent E2.1.1. Linie kolejowe w ramach którego dofinansowano 3 projekty (beneficjentem wszystkich jest spółka PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.). Łączna wartość dofinansowania to 1,7 mld złotych, a wydatki ogółem to 2,1 mld złotych.

A1.2.1 Wsparcie dla sektora HoReCa

W ramach komponentu dofinansowano 119 projektów. Łączna wartość przedsięwzięć to 75,1 mln złotych, w tym wartość grantów to 52 mln złotych. Są to projekty ukierunkowane na dywersyfikację działalności gospodarczej. Uwzględniając siedzibę to z grantów najliczniej skorzystały podmioty z Olsztyna.

Mapa 4. Liczba projektów w ramach komponentu A1.2.1 Wsparcie dla sektora HoReCa Krajowego Planu Odbudowy (wg siedziby grantobiorcy)*



*Olsztyn: 27, Elbląg: 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej

A2.2.1 Technologie i innowacje środowiskowe

W ramach komponentu dofinansowano 4 projekty. Łączna wartość wydatków to 136,3 mln złotych, w tym wartość dofinansowania to 57,2 mln złotych. Te projekty to:

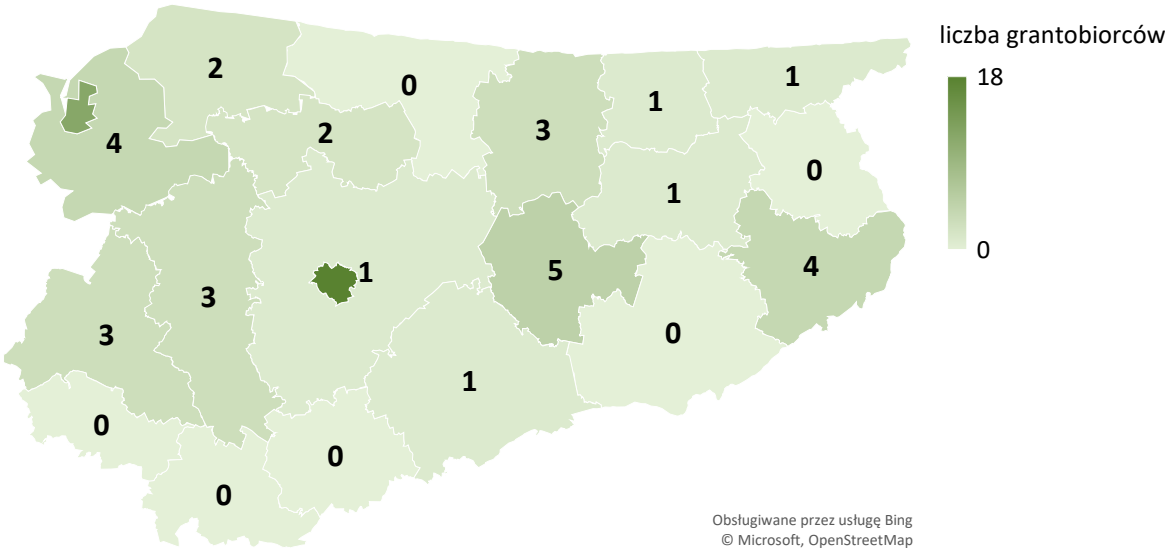
1) „Biotechnologiczne procesy i technologie przetwarzania odpadów organicznych na cele nawozowe”,
2) „Gospodarka obiegu zamkniętego w nowatorskiej produkcji innowacyjnej pompy ciepła”,
3) „Opracowanie i wdrożenie innowacyjnego ręcznika papierowego wielokrotnego użytku uszlachetnionego włóknami bawełny” (projekt o najwyższej kocie wydatków ogółem oraz dofinansowania – odpowiednio 95,2 i 38,6 mln złotych),
4) „Wdrożenie zoptymalizowanego procesu w produkcji masy perfumeryjnej związanego z konfekcjonowaniem produktu prowadzącego do ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko w przedsiębiorstwie Adex Cosmetics & Pharma sp. z o.o.”.

Trzy z czterech projektów realizowano na terenie powiatu iławskiego (gminy Susz, Iława miasto, Iława gmina wiejska), natomiast jeden w Giżycku.

A2.5.1 Wsparcie kultury i przemysłów kreatywnych

W ramach komponentu dofinansowano 61 projektów. Łączna wartość przedsięwzięć to 4,7 mln złotych, w tym wartość grantów to 3,5 mln złotych. Są to projekty stymulujące rozwój sektora kultury i przemysłów kreatywnych poprzez udzielanie grantów i stypendiów dla twórców, instytucji oraz organizacji. Uwzględniając siedzibę to z grantów najliczniej skorzystały podmioty z Olsztyna i Elbląga.

Mapa 5. Liczba projektów w ramach komponentu A2.5.1 Wsparcie kultury i przemysłów kreatywnych Krajowego Planu Odbudowy (wg siedziby grantobiorcy)*



*Olsztyn: 18, Elbląg: 12

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej

B1.1.1. Inwestycje w źródła ciepła w systemach ciepłowniczych

Dofinansowano jeden projekt: „Budowa kotłowni opalanej biomasą o mocy 4 MW w Morągu w celu uzyskania systemu efektywnego energetycznie". Grantobiorcą jest Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Cieplnej Sp. z o.o. Wartość przedsięwzięcia to 19,6 mln złotych, a wartość grantu to 7,2 mln złotych.

B1.1.4 Efektywność energetyczna obiektów społecznych

W ramach komponentu dofinansowano 9 projektów. Łączna wartość wydatków to 19,2 mln złotych, w tym wartość dofinansowania to 15,3 mln złotych. Te projekty to:

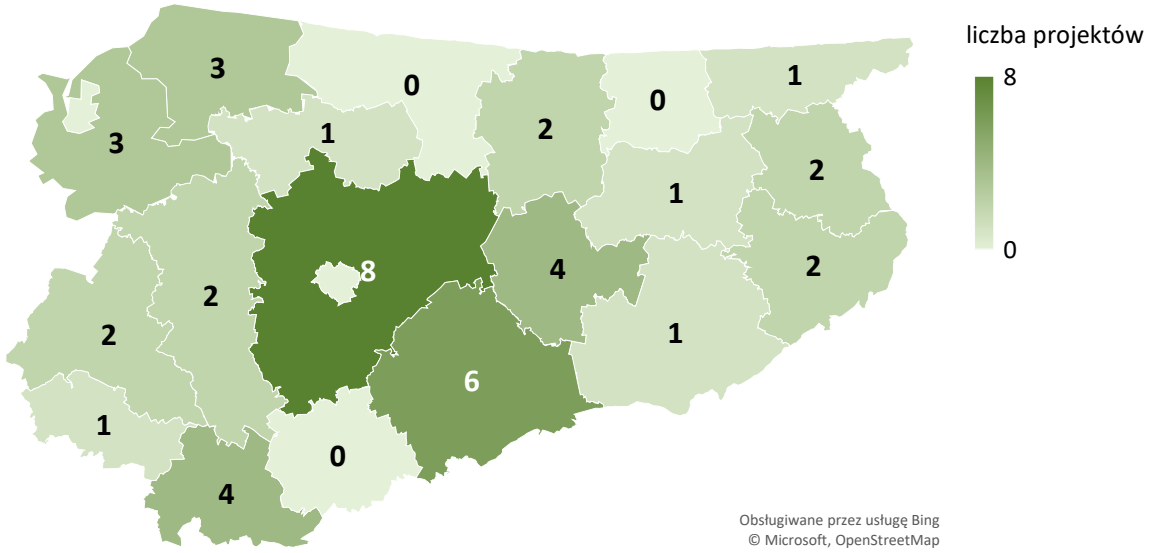
1) „Miło, cieplej i bezpieczniej - głęboka termomodernizacja Ośrodka Kultury w Miłkach",
2) „Nowoczesny, ekologiczny Miejski Dom Kultury w Pieniężnie",
3) „Poprawa efektywności energetycznej Lidzbarskiego Domu Kultury",
4) „Poprawa efektywności energetycznej obiektu Centrum Tańca Promyk w Centrum Spotkań Europejskich Światowid w Elblągu",
5) „Termomodernizacja budynku Gminnego Centrum Kultury i Biblioteka w Płośnicy",
6) „Termomodernizacja budynku Ośrodka Kultury w Młynarach",
7) „Termomodernizacja Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury w Kisielicach",
8) „Termomodernizacja Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury w Tolkmicku",
9) „Zwiększenie efektywności energetycznej budynku Sołeckiego Centrum Kultury w Drygałach".

Dwa projekty realizowane są na obszarze powiatu elbląskiego, a pozostałe w powiatach: giżyckim, braniewskim, lidzbarskim, Elbląga, działdowskim, iławskim i piskim.

B3.1.1 Gospodarka wodnościekowa na terenach wiejskich

W ramach komponentu dofinansowano 43 projekty. Łączna wartość wydatków to 136 mln złotych, w tym wartość dofinansowania to 106,1 mln złotych. Wartości poszczególnych projektów wahała się od 743 tys. złotych (gmina Korsze) do ok. 6,1 mln złotych (gminy Barczewo, Kiwity, Pasłęk). Najwięcej inwestycji (8) podjęto w powiecie olsztyńskim (gminy: Olsztynek, Barczewo, Gietrzwałd, Kolno, Dobre Miasto, Świątki, Purda, Biskupiec).

Mapa 6. Liczba projektów w ramach komponentu B3.1.1 Gospodarka wodnościekowa na terenach wiejskich Krajowego Planu Odbudowy (wg miejsca realizacji projektu)*



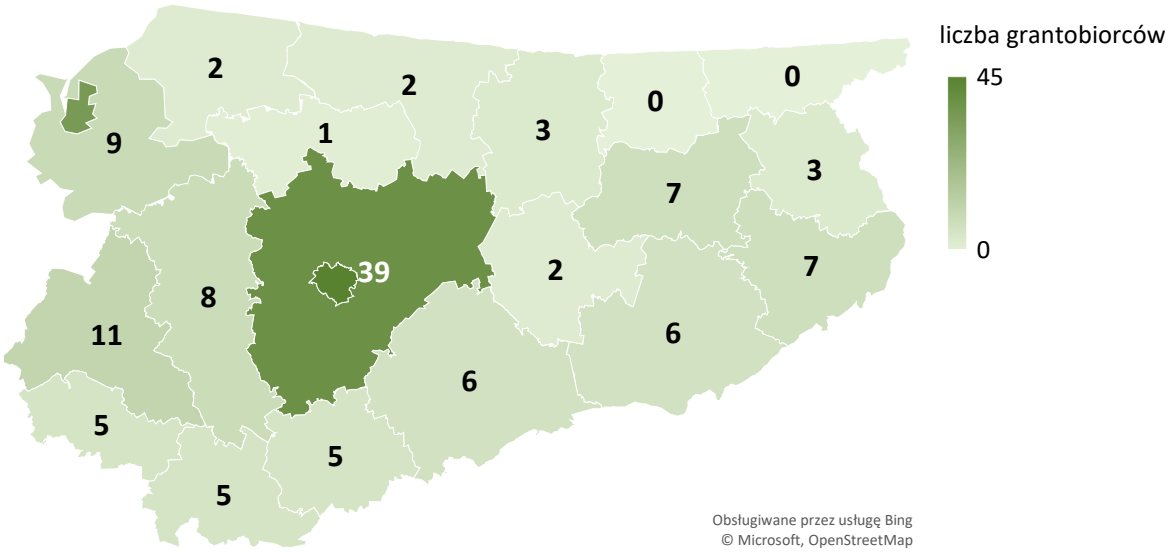
*Olsztyn: 0, Elbląg: 0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej

E1.1 Wzrost wykorzystania transportu przyjaznego dla środowiska

W ramach komponentu dofinansowano 201 projektów. Łączna wartość przedsięwzięć to 28,3 mln złotych, w tym wartość grantów to 6,4 mln złotych. Komponent finansuje zakup pojazdów zeroemisyjnych, rozwój elektromobilności oraz Plany Zrównoważonej Mobilności Miejskiej. Uwzględniając siedzibę to z grantów najliczniej skorzystały podmioty z Olsztyna, powiatu olsztyńskiego i Elbląga.

Mapa 7. Liczba projektów w ramach komponentu E1.1 Wzrost wykorzystania transportu przyjaznego dla środowiska Krajowego Planu Odbudowy (wg siedziby grantobiorcy)*



*Olsztyn: 45, Elbląg: 35

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej

E2.1.1 Linie kolejowe

W ramach komponentu dofinansowano 3 projekty. Jak wspomniano wcześniej, beneficjentem wszystkich jest spółka PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.. Łączna wartość dofinansowania to 1,7 mld złotych, a wydatki ogółem to 2,1 mld złotych. Te projekty to:

1) „Digitalizacja infrastruktury kolejowej poprzez zabudowę nowoczesnych urządzeń i systemów – etap V”,
2) „Modernizacja stacji Ostróda”,
3) „Prace na linii kolejowej nr 38 na odcinku Giżycko – Korsze wraz z elektryfikacją”.

Swoim zakresem projekty objęty powiaty: działdowski, iławski, nidzicki, olsztyński, ostródzki, giżycki oraz kętrzyński.

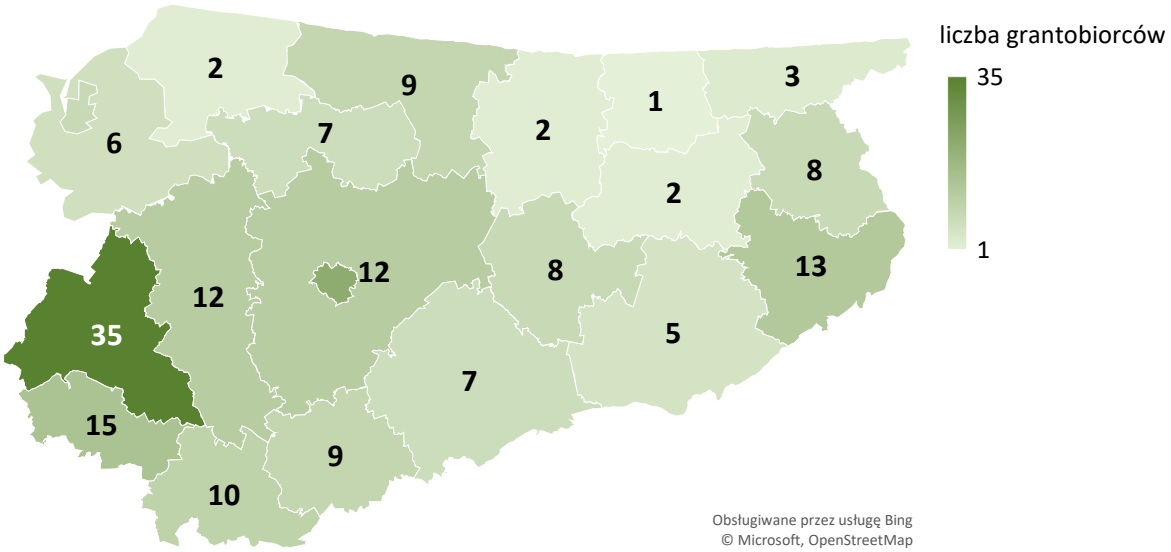
E2.1.2 Pasażerski transport kolejowy

W ramach komponentu dofinansowano 1 projekt. Wartość dofinansowania to 1,7 mld złotych, a wydatki ogółem to 2,1 mld złotych. Jest to projekt którego beneficjentem jest Województwo Pomorskie. Swoim zakresem obejmuje Elbląg i powiat elbląski.

E2.2.1 Bezpieczny transport

W ramach komponentu dofinansowano 196 projektów. Łączna wartość przedsięwzięć to 2,8 mln złotych, w tym wartość grantów to 2,7 mln złotych. Inwestycja E2.2.1 w ramach KPO finansuje poprawę bezpieczeństwa ruchu drogowego. Środki dzielą się na trzy główne cele realizowane przez Centrum Unijnych Projektów Transportowych: budowę obwodnic, likwidację miejsc niebezpiecznych oraz instalację urządzeń nadzoru. Uwzględniając siedzibę to z grantów najliczniej skorzystały podmioty z powiatu iławskiego i Olsztyna.

Mapa 8. Liczba projektów w ramach komponentu E1.2.1 Bezpieczny transport Krajowego Planu Odbudowy (wg siedziby grantobiorcy)*



*Olsztyn: 22, Elbląg: 8

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej

Interreg: Program Polska-Rosja 2014-2020[24]

Współpraca z Rosją w ramach Programu Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa Polska-Rosja 2014-2020 została wstrzymana w 2022 r. w związku z agresją zbrojną Rosji na Ukrainę. Realizowane w ramach Programu projekty zostały ukończone jednostronnie przez partnerów z Polski. W 2022 r. wstrzymano również toczące się wówczas prace nad przygotowaniem kolejnej edycji Programu na lata 2021-2027.

Program Polska-Rosja 2014-2020 był programem współpracy transgranicznej na pograniczu polsko-rosyjskim. Program miał na celu wspieranie procesów rozwojowych, zmniejszanie różnic w poziomie życia na obszarach przygranicznych oraz rozwijanie kontaktów lokalnych społeczności z obu stron granicy.

Realizacja projektów turystycznych wynikała z potrzeby rozwoju regionów przygranicznych poprzez wykorzystanie ich potencjału turystycznego, przy jednoczesnym wzmacnianiu integracji społecznej i wykorzystania wspólnego dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego pogranicza Polski (woj. pomorskie, warmińsko-mazurskie i podlaskie) oraz obwodu królewieckiego.

W programie Polska-Rosja 2014-2020 projekty turystyczne realizowane były w ramach Celu Tematycznego Dziedzictwo, który był ukierunkowany na zachowanie i promocję dziedzictwa kulturowego i historycznego regionów transgranicznych, wzmocnienie więzi i współpracy kulturowej oraz poprawę wizerunku i atrakcyjności regionów.

Województwo warmińsko-mazurskie stanowiło obszar wsparcia Programu Polska-Rosja 2014-2020 oraz jego 2 wcześniejszych edycji, a więc podmioty z tego województwa mogły korzystać ze wsparcia finansowego na realizację projektów w ramach tych programów.

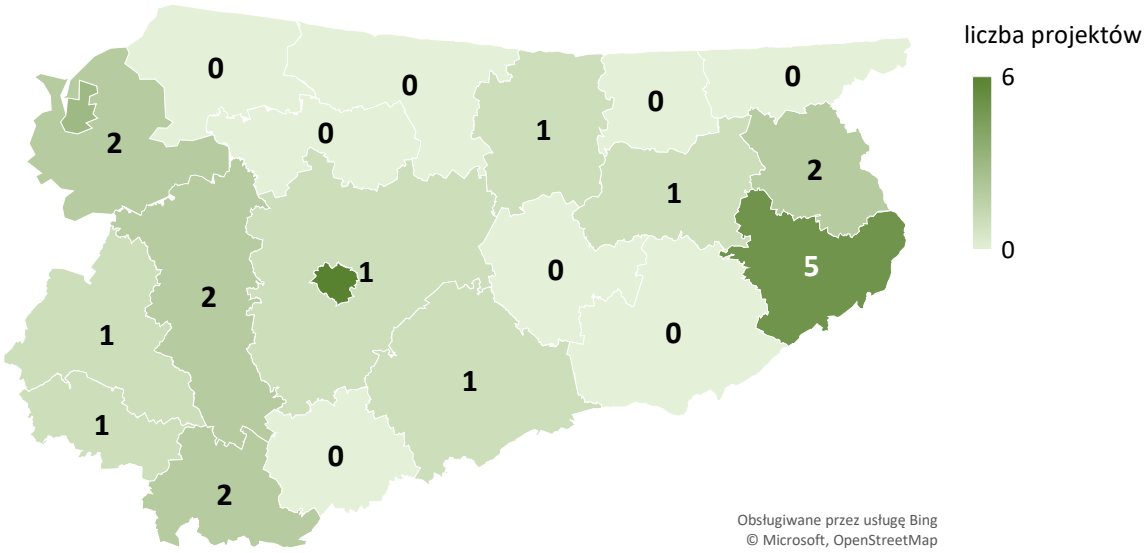
[24] Źródło: Departament Współpracy Terytorialnej Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej

W ramach Programu Polska-Rosja 2014-2020 podpisano 20 umów, w tym:

1) 8 umów w ramach Osi: Ochrona środowiska, łagodzenie zmian klimatu i adaptacja do nich[25], Działanie: Współpraca na rzecz czystego środowiska naturalnego w obszarze transgranicznym,
2) 12 umów w ramach Osi: Promocja kultury lokalnej i zachowanie dziedzictwa historycznego[26], Działanie: Współpraca w zakresie dziedzictwa historycznego, naturalnego i kulturowego w celu jego zachowania i rozwoju transgranicznego.

Pod względem lokalizacji beneficjenta, najwięcej projektów realizowano w Olsztynie.

Mapa 9. Liczba projektów w ramach Programu Polska-Rosja 2014-2020 (wg siedziby beneficjenta)*



*Olsztyn: 6, Elbląg: 3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej

Interreg: Południowy Bałtyk 2014-2020[27]

To Program Współpracy Transgranicznej wspierający rozwój regionów nadmorskich. Jego głównym celem był wzrost innowacyjności oraz wykorzystanie „niebieskiego i zielonego" potencjału gospodarczego. Obejmował tereny przybrzeżne pięciu państw: Polski, Szwecji, Niemiec, Danii i Litwy. W Polsce uczestniczyły województwa: pomorskie, zachodniopomorskie, warmińsko-mazurskie oraz częściowo kujawsko-pomorskie.

Na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego dofinansowano 3 projekty w ramach Osi: Wykorzystanie potencjału środowiskowego i kulturowego obszaru Południowego Bałtyku na rzecz niebieskiego i zielonego wzrostu[28], Działanie: Zwiększony rozwój zasobów dziedzictwa naturalnego i kulturowego obszaru Południowego Bałtyku w celu przekształcenia ich w zrównoważone destynacje turystyczne. Zostały zrealizowane na terenie Elbląga i Olsztyna. Dotyczyły:

[25] Nazwa oryginalna: Environmental protection, climate change mitigation and adaptation (TO6)
[26] Nazwa oryginalna: Promotion of local culture and preservation of historical heritage (TO3)
[27] Źródło: Departament Współpracy Terytorialnej Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej
[28] Nazwa oryginalna: Exploiting the environmental and cultural potential of the South Baltic area for the blue and green growth

1) „BeLIVE- Baltic Living History Lessons - we share a passion, a common past and future": celem głównym projektu był rozwój współpracy na rzecz wzmocnienia potencjału regionu Morza Bałtyckiego poprzez wykorzystanie zasobów instytucji historycznych, instytucji kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, zarówno dóbr samorządowych, państwowych i prywatnych a także lokalnych i regionalnych podmiotów zrzeszających formalne i nieformalne grupy pasjonatów i NGO; projekt miał na celu uatrakcyjnienie zasobów (naturalnych, historycznych, kulturowych) dziedzictwa regionu Morza Bałtyckiego[29];
2) „SOUTH COAST BALTIC - Establishing durable cross-border boating destination management on the basis of the MARRIAGE cooperation network": ideą projektu była kontynuacją dobrej współpracy partnerów w rozwoju morskich portów jachtowych południowego wybrzeża Bałtyku, ich promocji, współpracy na rzecz rozwoju turystyki żeglarskiej w regionie oraz poprawie zarządzania i budowaniu relacji sieciowych[30];
3) „SB Nudging - Nudging in the South Baltic Region": w ramach projektu badano, jakie warunki są niezbędne, aby turystyka w regionach przyrodniczych stała się bardziej atrakcyjna i zrównoważona, dążąc do osiągnięcia pozytywnych efektów środowiskowych, uwzględniając potrzeby odwiedzających, branży, społeczności i środowiska; był odpowiedzią na potrzebę stworzenia projektu, który umożliwiłby nawiązanie partnerstwa między różnymi interesariuszami w regionie Południowego Bałtyku w zakresie zrównoważonego rozwoju destynacji turystycznych oraz narzędzia „nudging" (aktywnego wspierania), mającego na celu minimalizację zaśmiecania i odpadów.

Interreg: Program Litwa-Polska 2014-2020[31]

Celem Programu było zacieśnienie współpracy transgranicznej, poprawa jakości życia i rozwój regionalny na pograniczu polsko-litewskim. Polskie regiony uczestniczące to województwa warmińsko-mazurskie oraz podlaskie.

W ramach Programu podpisano 16 umów, w tym:

1) 15 umów w ramach Priorytetu: Ochrona środowiska i promowanie efektywnego gospodarowania zasobami[32],
2) 1 umowa w ramach Priorytetu: Promowanie włączenia społecznego, zwalczanie ubóstwa i wszelkiej dyskryminacji[33].

Realizacja projektów rozpoczęła się od roku 2017, a zakończyła w roku 2022.

Interreg Europa 2014-2020[34]

W ramach Programu zrealizowano jeden projekt: „Innovative health solutions for thermal spa regions". Beneficjentem była Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie. Jego celem była poprawa polityki regionalnej na rzecz innowacji i profilaktyki zdrowotnej w europejskich regionach uzdrowiskowych posiadających źródła wód termalnych.

[29] https://zamkigotyckie.org.pl/belive/baltic-living-history-lessons-we-share-a-passion-a-common-past-and-future/6489.htm dostęp z dnia 04.08.2026
[30] https://mostwiedzy.pl/en/project/ustanowienie-trwalego-transgranicznego-zarzadzania-zeglarska-destynacja-na-bazie-sieci-wspolpracy-ma,448-1 dostęp z dnia 04.08.2026
[31] Źródło: Departament Współpracy Terytorialnej Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej
[32] Nazwa oryginalna: Preserving and protecting the environment and promoting resource efficiency
[33] Nazwa oryginalna: Promoting social inclusion, combating poverty and any discrimination
[34] Źródło: Departament Współpracy Terytorialnej Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej

Interreg: Program Litwa Polska 2021-2027[35]

Jest kontynuacją wcześniejszych edycji programu Interreg Litwa-Polska z lat 2014-2020 i 2007-2013. Celem programu jest wspieranie inteligentnego, zrównoważonego i sprzyjającego włączeniu społecznemu wzrostu na obszarze przygranicznym poprzez współpracę transgraniczną. W programie obowiązuje zasada partnerstwa, tzn. projekty muszą być realizowane w litewsko-polskim partnerstwie (co najmniej jeden partner z każdego kraju) i muszą przynosić korzyści dla pogranicza oraz jego mieszkańców.

Według dostępnych danych w Programie podpisano 15 umów (realizowanych przez 8 Liderów i 10 Partnerów). Projekty swoim zasięgiem objęły powiaty olsztyński i ełcki. Poza Gminami, w realizacji uczestniczą jednostki: Gminny Ośrodek Kultury i Rekreacji w Wilkasach, Stowarzyszenie Gołdapski Fundusz Lokalny oraz Muzeum Budownictwa Ludowego - Park Etnograficzny w Olsztynku.

Interreg: Region Morza Bałtyckiego 2021-2027[36]

Program jest realizowany na obszarze dziewięciu krajów, z których osiem to państwa członkowskie UE (Dania, Estonia, Finlandia, Litwa, Łotwa, Polska, Szwecja i część Niemiec) oraz część Norwegii. Jest skierowany do władz publicznych, organizacji wspierających biznes, organizacji pozarządowych, wyspecjalizowanych agencji oraz dostawców infrastruktury i usług publicznych, jako głównych podmiotów odpowiedzialnych za transformację w kierunku odporniejszego i bardziej innowacyjnego regionu. Projekty realizowane będą przez międzynarodowe konsorcja partnerskie. W ramach projektów nie można realizować dużych inwestycji. Program stanowi platformę do realizacji międzynarodowych projektów, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska oraz poprawy jakości życia mieszkańców. Oferta programu jest skierowana do wszystkich polskich województw[37].

Na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego zrealizowano jeden projekt, natomiast drugi jest w trakcie realizacji:

1) „Building networking hub for units interested in lakes protection in Baltic Sea tourist regions". Beneficjentem i partnerem wiodącym była Fundacja Ochrony Wielkich Jezior Mazurskich; w ramach projektu jednostki naukowe z trzech krajów nadbałtyckich, tj. Polski, Litwy i Łotwy, przeprowadziły pilotażowe badania jakości wód w wybranych zbiornikach wodnych, pod kątem zawartości mikroplastiku, metali ciężkich i zanieczyszczeń organicznych. Opracowane wyniki miały na celu zdefiniowanie problemów, a także poszukiwanie rozwiązań zapobiegających i zmniejszających zanieczyszczenia wód w miejscach turystycznych;
2) „Model Nutrients Reduction Solutions In Near-Coast Touristic Areas". Beneficjentem jest Stowarzyszenie Gmin RP Euroregion Bałtyk. Celem przedsięwzięcia jest ograniczenie dopływu biogenów do Morza Bałtyckiego oraz wypracowanie zrównoważonych rozwiązań w zakresie gospodarki wodno-ściekowej na terenach turystycznych, gdzie sezonowy napływ wczasowiczów mocno obciąża lokalną infrastrukturę.

[35] Źródło: Departament Współpracy Terytorialnej Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej
[36] Źródło: Departament Współpracy Terytorialnej Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej
[37] https://www.ewt.gov.pl/strony/o-programach/programy-interreg-2021-2027/program-interreg-region-morza-baltyckiego-2021-2027/ dostęp z dnia 04.08.2026

Interreg: Południowy Bałtyk 2021-2027[38]

Program Interreg Południowy Bałtyk 2021-2027 jest kontynuacją programu Interreg Południowy Bałtyk 2014-2020. Jego celem jest zbudowanie innowacyjnego, zrównoważonego, atrakcyjnego i aktywnego Południowego Bałtyku poprzez działanie na rzecz „niebieskiej" i „zielonej" przyszłości. W programie obowiązuje zasada partnerstwa, tzn. projekty muszą być realizowane w międzynarodowym partnerstwie podmiotów pochodzących z co najmniej 2 państw członkowskich objętych programem i muszą przynosić korzyści dla pogranicza oraz jego mieszkańców. Ze strony polskiej w Programie uczestniczą: województwo zachodniopomorskie, województwo pomorskie, subregion elbląski i subregion olsztyński (województwa warmińsko-mazurskiego)[39]. Według dostępnych danych podpisano 3 umowy o łącznej kwocie wydatków kwalifikowanych wynoszącej 692 580 euro. Te projekty to:

1) „Back2Woods – Rediscovering South Baltic Forests as Places for Mental Healing and Active Recreation". Polskim partnerem jest Warmińsko-Mazurskie Centrum Chorób Płuc w Olsztynie; projekt koncentruje się na rozwoju turystyki poprzez opracowanie strategii zaangażowania transgranicznego, która zwiększa świadomość i zainteresowanie aktywnościami związanymi z lasami, szczególnie wśród osób młodych. Dąży do tego, aby lasy stały się miejscem holistycznej rekreacji i terapii, przyczyniając się do dobrego zdrowia i zrównoważonego rozwoju społeczności[40];
2) „Baltic Manors ROUTE - Building up the "European Route of the Baltic Manors". Polskim partnerem jest Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie; celem projektu jest podniesienie wartości dziedzictwa dworskiego w różnych krajach poprzez utworzenie certyfikowanego szlaku kulturowego, co przyczyni się do rozwoju turystyki, wsparcia współpracy transgranicznej i wsparcia inkluzywnego rozwoju obszarów wiejskich[41];
3) „BOATMAN: creating a South Baltic network of sustainable-tourism hubs connected to the maritime heritage theme". Jednym z polskich partnerów jest Gmina Tolkmicko; celem projektu jest rozwój i promocja połączonych ze sobą ośrodków dziedzictwa morskiego, które będą wspierać lokalną turystykę, zaangażowanie społeczności i promować zrównoważoną turystykę kulturową związaną z tradycjami morskimi regionu[42].

Bank Gospodarstwa Krajowego – instrumenty zwrotne w ramach RPO WiM 2014-2020 oraz FEWiM 2021-2027

Wykonawca zwrócił się do Banku Gospodarstwa Krajowego o przekazanie danych dotyczących projektów i inwestycji bezpośrednio lub pośrednio związanych z sektorem turystyki, zrealizowanych i będących w trakcie realizacji w ramach programów zarządzanych lub wdrażanych przez Bank Gospodarstwa Krajowego. Z uwagi na to, że BGK zobowiązany jest do zachowania tajemnicy bankowej zgodnie z ustawą Prawo bankowe, Wykonawcy udostępniono dane dotyczące instrumentów

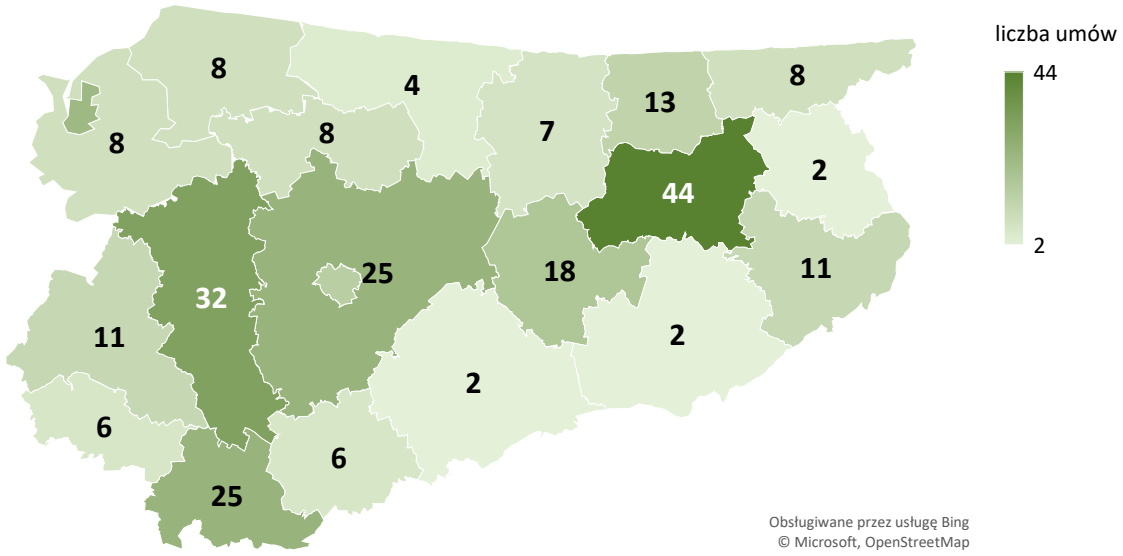
[38] Źródło: Departament Współpracy Terytorialnej Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej
[39] https://www.ewt.gov.pl/strony/o-programach/programy-interreg-2021-2027/program-interreg-poludniowy-baltyk-2021-2027/ dostęp z dnia 10.08.2026
[40] https://southbaltic.eu/projects-and-success-stories/back2woods-rediscovering-south-baltic-forests-as-places-for-mental-healing-and-active-recreation/?utm_source=chatgpt.com dostęp z dnia 10.08.2026 (tłumaczenie własne)
[41] https://southbaltic.eu/projects-and-success-stories/baltic-manors-route-building-up-the-european-route-of-the-baltic-manors/ dostęp z dnia 10.08.2026 (tłumaczenie własne)
[42] https://southbaltic.eu/projects-and-success-stories/boatman-creating-a-south-baltic-network-of-sustainable-tourism-hubs-connected-to-the-maritime-heritage-theme/ dostęp z dnia 10.08.2026 (tłumaczenie własne)

finansowych w ramach RPO WIM 2014-2020 oraz FEWiM 2021-2027, którymi to BGK dysponuje jako Menadżer Funduszy.

Perspektywa 2014-2020

W ramach projektu pt. „Wsparcie rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw przez instrumenty finansowe” BGK podpisał 278 umów z 245 beneficjentami. Całkowita wartość projektów wyniosła 82 247 632,57 złotych, z czego kwota pożyczek to 80 868 214,24 złote (98,3% wartości całkowitej). Największą liczbę umów (44) podpisano z podmiotami działającymi w powiecie giżyckim. Wszystkie powiaty odnotowały przynajmniej 2 umowy (brak powiatów z zerowym wynikiem).

Mapa 10. Liczba umów podpisanych przez BKG w ramach projektu "Wsparcie rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw przez instrumenty finansowe" - perspektywa 2014-2020, N=278*



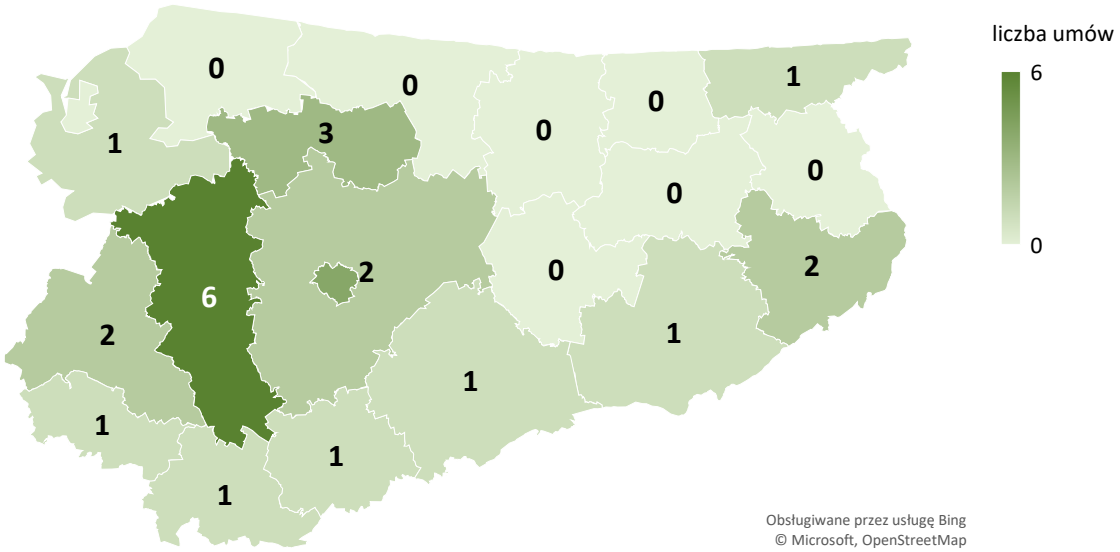
*Olsztyn: 15, Elbląg: 23

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Gospodarstwa Krajowego

Perspektywa 2021-2027

W ramach projektu pt. „Instrumenty finansowe dla rozwoju Warmii i Mazur – Rozwój przedsiębiorczości” BGK podpisał 26 umów z 25 beneficjentami. Całkowita wartość projektów wyniosła 10 327 299,68 złotych, z czego kwota pożyczek to 9 877 890,55 złotych (95,6% wartości całkowitej). Największą liczbę umów (6) podpisano z podmiotami działającymi w powiecie ostródzkim. W 8 powiatach nie podpisano do tej pory ani jednej umowy (bartoszycki, braniewski, giżycki, kętrzyński, mrągowski, olecki, węgorzewski, m. Elbląg).

Mapa 11. Liczba umów podpisanych przez BKG w ramach projektu "Instrumenty finansowe dla rozwoju Warmii i Mazur – Rozwój przedsiębiorczości" - perspektywa 2021-2027, N=26*



*Elbląg: 0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Gospodarstwa Krajowego

Perspektywa 2014-2020 jest perspektywą zamkniętą i rozliczoną, stąd wysoka łączna liczba umów (278). Perspektywa 2021-2027 (26 umów) znajduje się w fazie wdrażania lub końcowego kontraktowania, co wyjaśnia ponad 10-krotnie mniejszą liczbę umów.

Powiat ostródzki zachowuje bardzo wysoką pozycję w obu okresach – w perspektywie 2014-2020 zajął 2. miejsce (32 umowy), a w perspektywie 2021-2027 jest liderem (6 umów).

Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej

Wykonawca zwrócił się z prośbą o udostępnienie zestawienia danych dotyczących projektów i inwestycji bezpośrednio lub pośrednio związanych z sektorem turystyki, które otrzymały wsparcie finansowe w ramach programów i projektów realizowanych przez Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w latach 2015-2025.

Z przekazanych danych wynika, że we wskazanym okresie podpisano 14 umów (9 zakończono) na łączną kwotę 14 738 404,63 złote (całkowity koszt przedsięwzięć to 15,9 mln złotych).

Projekty skupiały się na działaniach na rzecz ochrony przyrody, edukacji ekologicznej oraz monitoringu środowiska na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. Zdecydowana większość inicjatyw dotyczyła ochrony gatunkowej – w szczególności bociana białego, nietoperzy oraz zarządzania populacją bobrów i ograniczenia powodowanych przez nie szkód. Znaczną część działań poświęcono również formalnej ochronie obszarów cennych przyrodniczo (tworzenie planów ochrony dla rezerwatów oraz monitoring obszarów Natura 2000 i wód przejściowych). Ostatni filar stanowiła infrastruktura oraz edukacja ekologiczna, w tym budowa energooszczędnego obiektu w Gutkowie, utworzenie centrum edukacyjnego w Mikołajkach oraz finansowanie programów edukacyjnych z zakresu ekologii.

NFOŚiGW przekazał także zestawienie danych dotyczących projektów i inwestycji bezpośrednio lub pośrednio związanych z sektorem turystyki, które otrzymały wsparcie finansowe w ramach programów i projektów realizowanych przez Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki

Wodnej w latach 2015-2025, na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. W zestawieniu znalazło się 10 projektów (wszystkie zakończone) na łączną kwotę dofinansowania 822 350 złotych (całkowity koszt przedsięwzięć to 976 773,40 złote).

Projekty te skupiały się na edukacji ekologicznej, budowaniu świadomości klimatycznej oraz rozwoju infrastruktury edukacyjno-turystycznej w regionie. Główne działania obejmowały podnoszenie wiedzy na temat odnawialnych źródeł energii i klimatu (np. ścieżka OZE w przedszkolu, edukacja klimatyczna), promocję walorów przyrodniczych poprzez turystykę i rekreację (birdwatching, trasy rowerowe w parkach krajobrazowych, utworzenie ekomuzeum) oraz organizację warsztatów i wydarzeń edukacyjnych dla mieszkańców (tematyka pszczelarstwa, wetkniętych w naturę opowieści czy roli mokradeł). Uzupełnieniem tych inicjatyw była budowa obiektu demonstracyjnego służącego praktycznej edukacji ekologicznej i ochronie przyrody.

Dodatkowo, w ramach Programu LIFE, który jest unijnym instrumentem finansowym w całości przeznaczonym na ochronę środowiska, przyrody i klimatu, podpisano 2 umowy[43]:

4) „Ochrona populacji bociana białego na terenie obszaru Natura 2000 Ostoja Warmińska", beneficjent: Regionalna Dyrekcja Ochrony Środowiska w Olsztynie,
5) „Czynna ochrona zagrożonych gatunków płazów i gadów na obszarach Natura 2000 w Europie", beneficjent: Województwo Warmińsko-Mazurskie.

Ministerstwo Sportu i Turystyki[44]

Łącznie 16 podmiotów i organizacji uzyskało wsparcie w postaci w ramach programów i konkursów Ministerstwa Sportu i Turystyki, w okresie 2015-2025. Całkowita kwota dotacji wyniosła 2 204 328 złotych. Dotacje otrzymały następujące działania:

1) rok 2015:
- „Convenion Bureau Masuria", Lokalna Organizacja Turystyczna Ziemia Mrągowska, konkurs ofert na realizację zadań publicznych z zakresu turystyki;

2) rok 2016:
- „Wioski tematyczne - innowacyjny produkt turystyczny", Nidzicka Fundacja Rozwoju NIDA, konkurs ofert na realizację zadań publicznych z zakresu turystyki;

3) rok 2019:
- „Oznakowanie szlaku rowerowego Kanału Elbląskiego i szlaków łącznikowych", Stowarzyszenie Łączy Nas Kanał Elbląski Lokalna Grupa Działania, konkurs ofert na realizację zadań publicznych z zakresu turystyki;

4) rok 2020:
- „Rozwój marki turystycznej Szlaku Zamków Gotyckich", Stowarzyszenie gmin „Polskie zamki gotyckie", konkurs „Turystyka w 2020 roku",
- „Renowacja szlaków turystycznych Krainy Kanału Elbląskiego", Stowarzyszenie Łączy Nas Kanał Elbląski Lokalna Grupa Działania, konkurs „Turystyka w 2020 roku";

5) rok 2023:
- „Od gotyku do przyszłości - Cyfrowy Szlak Zamków Gotyckich", Stowarzyszenie gmin „Polskie zamki gotyckie", konkurs ofert na realizację zadań publicznych z zakresu turystyki;

[43] W Polsce krajowe wsparcie koordynuje Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.
[44] msit.gov.pl

- „Kopernik 550 Droga do gwiazd. Budujemy markę Szlaku Kopernikowskiego", Warmińsko-Mazurska Regionalna Organizacja Turystyczna, konkurs ofert na realizację zadań publicznych z zakresu turystyki;

6) rok 2024:

- „Renowacja szlaków rowerowych Mazur Garbatych w powiecie gołdapskim", Fundacja Rozwoju Regionu Gołdap, Program Polskie szlaki turystyczne - Edycja 2024,
- „Rowerowe Mazury 2024", Lokalna Organizacja Turystyczna „Mazury", Program Polskie szlaki turystyczne - Edycja 2024,
- „Odnowienie Szlaku Rowerowego Klon – Księży Lasek – Radostowo – Orzeszki – Klon", Stowarzyszenie na rzecz rozwoju wsi Klon i okolic, Program Polskie szlaki turystyczne - Edycja 2024;

7) rok 2025:

- „Rozwój narzędzi i usług cyfrowych Fundacji Polskie Hotele Niezależne wspierających sektor turystyczny", Fundacja Polskie Hotele Niezależne, Program wsparcia turystyki. Edycja 2025,
- „Opracowanie podstrategii sektora HoReCa", Fundacja Polskie Hotele Niezależne, Program wsparcia turystyki. Edycja 2025,
- „Diamenty Krainy Kanału Elbląskiego - Digitalizacja drogi wodnej i obiektów Szlaku Kulturowego Kanału Elbląskiego", Stowarzyszenie Łączy Nas Kanał Elbląski Lokalna Grupa Działania, Program wsparcia turystyki. Edycja 2025,
- „Bezpiecznie pod wodą – szkolenie nurkowe dla instruktorów i młodzieży, członków Stowarzyszenia w ramach doskonalenia umiejętności w turystyce kwalifikowanej w środowisku wodnym", Stowarzyszenie Przystań Szeligi Buczki, Program Turystyka bez barier. Edycja 2025,
- „Rowerowe Mazury 2025", Lokalna Organizacja Turystyczna „Mazury", Program Polskie szlaki turystyczne. Edycja 2025,
- „Renowacja istniejących szlaków turystycznych na terenie woj pomorskiego i warmińsko-mazurskiego", Oddział Warmińsko-Mazurski Polskiego Towarzystwa Turystyczno-Krajoznawczego w Olsztynie, Program Polskie szlaki turystyczne. Edycja 2025[45].

Działania podejmowane przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego

Na podstawie raportów o stanie województwa warmińsko-mazurskiego za lata 2018-2025[46] można stwierdzić, Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego prowadził w obszarze turystyki kompleksowe i wielokierunkowe działania, ukierunkowane na optymalne wykorzystanie potencjału przyrodniczego, kulturowego i historycznego regionu. Działania te można podzielić na kilka głównych obszarów funkcjonalnych.

1. Rozwój i promocja markowych szlaków turystycznych oraz produktów regionalnych

Zarząd Województwa konsekwentnie wspierał rozwój oraz promocję flagowych produktów turystycznych i kulturowych:

- Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo: współpraca w ramach porozumienia 5 województw Polski Wschodniej, finansowanie działań promocyjnych, zakup materiałów, prowadzenie

[45] Projekt o najwyższej kwocie dotacji: 398 336 złotych.
[46] https://strategia.warmia.mazury.pl/raport-o-stanie-wojewodztwa-warminsko-mazurskiego/ dostęp z dnia 05.08.2025

audytów oraz naboru Miejsc Przyjaznych Rowerzystom (MPR), wydawanie katalogów oraz analiza ruchu turystycznego (m.in. za pomocą badań typu BIG DATA).

- Szlak Kopernikowski: prowadzenie działań popularyzujących i promocyjnych, w tym m.in.: organizacja wizyt studyjnych dla branży turystycznej i dziennikarzy, współpraca z władzami województw kujawsko-pomorskiego i pomorskiego w celu rozwoju oferty turystycznej oraz promocji Szlaku (w roku 2025 w wyniku zawartej umowy ponadregionalnej opracowano: przewodnik turystyczny po całym szlaku, przewodnik po szlaku dla rodzin z dziećmi oraz zrealizowano wspólną 12 tygodniową kampanię promocyjną Szlaku Kopernikowskiego w mediach społecznościowych), cykliczna inicjatywa Konkurs Fotograficzny „Szlak Kopernikowski w obiektywie", którego głównym celem jest promocja miejsc i obiektów Szlaku Kopernikowskiego w województwie warmińsko-mazurskim, związanych z życiem i działalnością Mikołaja Kopernika.
- Kraina Kanału Elbląskiego: zapewnienie obsługi sekretariatu i prac Rady Naukowo-Programowej ds. Szlaku Kanału Elbląskiego (organu opiniodawczo-doradczego Zarządu Województwa) oraz dotowanie inicjatyw związanych z tym obszarem.
- Inne szlaki tematyczne: Prowadzenie promocji i rozwoju takich marek jak: Szlak Fortyfikacji Mazurskich, Szlak Frontu Wschodniego I Wojny Światowej oraz Szlak Wielkich Jezior Mazurskich.
- Polska Krajowa Sieć Miast Cittaslow: aktywne wspieranie sieci miast (m.in. organizacja Festiwalu Miast Cittaslow, warsztatów, konferencji, stoisk promocyjnych w kraju i za granicą oraz prowadzenie serwisu internetowego cittaslowpolska.pl).

2. Monitorowanie gospodarki turystycznej i ewaluacja

W celu uzupełnienia oficjalnej statystyki publicznej (GUS) o dane dotyczące nierejestrowanego ruchu turystycznego (np. noclegów na jachtach czy w domkach letniskowych) wdrożono i wykorzystywano narzędzie Barometr Turystyczny.

Opracowywano i publikowano okresowe analizy i raporty dotyczące ruchu turystycznego na stronie internetowej samorządu (warmia.mazury.pl).

Zlecano szczegółowe badania ruchu turystycznego, m.in. na obszarze gmin Krainy Wielkich Jezior Mazurskich oraz w korytarzu szlaku Green Velo.

3. Turystyka wiejska i agroturystyka

Rozwój obszarów wiejskich powiązano ściśle z ofertą wypoczynkową:

- Konkurs „Zielone Lato": coroczny regionalny konkurs wyłaniający najlepsze obiekty turystyki wiejskiej w kategoriach: wypoczynek na wsi, wypoczynek u rolnika oraz zagrody edukacyjne.
- Certyfikacja usług: wspieranie procesu kategoryzacji i certyfikacji jakości gospodarstw agroturystycznych we współpracy z Polską Federacją Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne".
- Realizacja wizyt studyjnych i szkoleń dla kadr oraz rolników rozwijających działalność agroturystyczną.

4. Promocja regionalna, targi, eventy i e-marketing

- Targi turystyczne, eventy i inne wydarzenia: organizacja i obsługa stoisk regionalnych na kluczowych wydarzeniach wystawienniczych w kraju (m.in. World Travel Show w Nadarzynie

(lata 2018-2019), FREE TIME w Gdańsku (lata 2018-2019), Na Styku Kultur w Łodzi (lata 2018-2019), WIATR i WODA w Warszawie (rok 2018), Toruński Festiwal Smaków (rok 2019), Targi Smaki Regionów w Poznaniu (rok 2019, 2023, 2025), Międzynarodowe Targi Turystyki GLOBalnie (rok 2022), Międzynarodowe Targi Turystyki i Czasu Wolnego (rok 2023), VIII Europejski Kongres Samorządów w Mikołajkach (rok 2023), Olsztyn Green Festiwal (rok 2023), Konferencja WaMa Marketing (rok 2023), piknik z okazji 25-lecia samorządu województwa warmińsko-mazurskiego (rok 2023), 27. Piknik Naukowy Polskiego Radia i Centrum Nauki Kopernik (rok 2024), Targi Turystyczne Market Tour w Szczecinie (rok 2024), Targi żywności regionalnej, naturalnej i tradycyjnej (lata 2024-2025), Międzynarodowe Targi Turystyczne TT Warsaw w Nadarzynie (rok 2024), Targi Fish & Adventure (rok 2025), Festiwal Smaków Regionalnych w Gdańsku (rok 2025), udział w wydarzeniach za granicą (m.in. w roku 2018 w Moskwie, Ostrawie, w roku 2019 w Berlinie, w roku 2022 w Kortrijk, w roku 2024 w Brukseli).

- Obecność w mediach i e-marketing: do szeroko zakrojonych działań należało m.in.: prowadzenie regionalnego portalu turystycznego mazury.travel, realizacja kampanii odsłonowych i banerowych (CPC) na popularnych portalach (np. kampania w Wirtualnej Polsce w roku 2019, 2021 oraz 2022, kampania w serwisie Onet w roku 2021, kampania w serwisie Interia w roku 2018 i 2019, kampanie w serwisie Gen Warmii i Mazur w roku 2025), kampanie Google Ads (emisje spotu w wybranych lokalizacjach – rok 2025), kampanie w mediach społecznościowych, radiowe, na nośnikach cyfrowych (w Metrze Warszawskim w roku 2025) oraz publikacje w magazynach turystycznych i lifestylowych.
- Konkurs „Pamiątka Regionu Warmii i Mazur”: coroczny konkurs dedykowany artystom i twórcom w celu wyłonienia unikalnych przedmiotów promujących tradycję i kulturę regionu, zwieńczony wystawą powystawową.
- Wydawnictwa promocyjne: druk i dystrybucja bezpłatnych folderów, map i przewodników tematycznych.

5. Współpraca z branżą, samorządami i partnerami zagranicznymi

- Forum Turystyki: zwoływanie i prowadzenie posiedzeń organu opiniodawczo-doradczego Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego.
- Współpraca regionalna i międzynarodowa: współpraca z Warmińsko-Mazurską Regionalną Organizacją Turystyczną (WMROT) poprzez przekazywanie składek i dotacji na zadania promocyjne, współpraca z partnerami zagranicznymi (m.in. Obwodem Kaliningradzkim – rajdy rowerowe, warsztaty branżowe B2B; regionami partnerskimi jak Umbria czy partnerami z sieci Cittaslow z Belgii i Włoch).
- Wojewódzkie Obchody Światowego Dnia Turystyki: Organizacja corocznej gali połączonej z wręczaniem nagród, wyróżnień oraz wnioskowaniem do Ministra Sportu i Turystyki o nadanie odznak honorowych „Za Zasługi dla Turystyki”.

6. Wsparcie finansowe i otwarte konkursy ofert

- Dotacje dla NGO: coroczne ogłaszanie otwartych konkursów ofert na realizację zadań publicznych z zakresu turystyki (zarówno w trybie rocznym, jak i wieloletnim). Dofinansowywano m.in. cykliczne imprezy turystyczne, podnoszenie kwalifikacji kadr turystycznych, wydawanie niekomercyjnych publikacji oraz innowacyjne projekty rozwoju produktów turystycznych.

- Inwestycje i fundusze unijne (RPO WiM/PROW/PO Rybactwo i Morze): dotowanie projektów tworzących bazę turystyczno-rekreacyjną, budowę ścieżek rowerowych, szlaków wodnych oraz rewitalizację i dostosowanie obiektów kultury/dziedzictwa do potrzeb turystów (np. budowa Muzealnego Centrum Obsługi Turystów przy Muzeum Budownictwa Ludowego w Olsztynku).
- „Łączy nas Turystyka": cykliczny konkurs organizowany przez Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego skierowany do gmin z regionu. Gminy mogą uzyskać wsparcie finansowe na działania związane z poprawą stanu istniejącej i/lub utworzeniem nowej ogólnodostępnej, niekomercyjnej infrastruktury turystycznej, w tym także rekreacyjnej.

Współpraca z organizacjami pozarządowymi

Województwa Warmińsko-Mazurskiego realizuje Wieloletni Program współpracy Samorządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego na lata 2022-2027. Program został przyjęty Uchwałą Nr XXXII/480/21 Sejmiku Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 30 listopada 2021 r. Jest to drugi wieloletni program współpracy Samorządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Pierwszy obowiązywał w latach 2016-2021.

Analizując podejmowane działania pod uwagę wzięto cztery priorytety:

1) Priorytet VI: kultura i ochrona dziedzictwa kulturowego,
2) Priorytet VII: Ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego,
3) Priorytet VIII: Rozwój turystyki,
4) Priorytet XII: Wzmocnienie potencjału twórczego, aktywności obywatelskiej i kompetencji społecznych młodzieży.

W całym analizowanym okresie najwięcej działań dotowano w ramach Priorytetu VI – było to 541 dotacji na łączną kwotę 4,3 mln złotych (wartość całkowita zadań wyniosła 14,5 mln złotych). Więcej na temat wydatków piszemy w dalszej części raportu.

Tabela 4. Liczba zadań dofinansowanych w ramach Wieloletniego Programu współpracy Samorządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego w latach 2016-2025

priorytet	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Priorytet VI	54	70	56	52	46	66	54	52	45	46
Priorytet VII	5	6	5	10	6	6	7	7	13	12
Priorytet VIII	11	12	8	9	13	11	8	9	9	11
Priorytet XII	2	5	9	9	10	9	14	9	5	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z Wieloletniego Programu współpracy Samorządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego w latach 2016-2025

Poniżej przedstawiono najważniejsze informacje o działaniach, jakie zrealizowano w ramach Programów w okresie ich obowiązywania, z podziałem na poszczególne lata i priorytety.

ROK 2016

Priorytet VI: Kultura i ochrona dziedzictwa kulturowego

Dofinansowanie przeznaczono na organizację festiwali i koncertów muzycznych (m.in. koncerty organowe, chóralne, muzyka cerkiewna, jazz oraz przeglądy folklorystyczne), wydarzenia promujące kulturę mniejszości narodowych i etnicznych (ukraińskiej, niemieckiej, romskiej), warsztaty i spektakle teatralne, wydawanie publikacji kulturalno-literackich i naukowych, a także przedsięwzięcia upamiętniające postacie i wydarzenia historyczne (np. 550-lecie II pokoju toruńskiego, postać Mikołaja Kopernika czy K.I. Gałczyńskiego).

Priorytet VII: Ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego

W ramach priorytetu wspierano inicjatywy związane z ochroną zagrożonych gatunków (np. ochrona płazów poprzez odtwarzanie oczek wodnych), opieką nad zwierzętami (program Kociętnik), odnawianiem i promocją lokalnych ścieżek przyrodniczo-dydaktycznych oraz spływami ekologicznymi.

Priorytet VIII: Rozwój turystyki

Środki przeznaczono na organizację zlotów i imprez krajoznawczo-turystycznych, znakowanie i odnawianie szlaków turystycznych (m.in. Szlaku Kopernikowskiego oraz Szlaku Frontu Wschodniego I Wojny Światowej), rozwój aktywnej turystyki kajakowej, rewitalizację i oznakowanie obiektów historycznych oraz organizacji rekonstrukcji i widowisk plenerowych (festiwale historyczne, wydarzenia zamkowe).

Priorytet XII: Wzmocnienie potencjału twórczego, aktywności obywatelskiej i kompetencji społecznych młodzieży

Działania obejmowały budowanie kompetencji społecznych i postaw obywatelskich wśród młodzieży, promowanie młodzieżowej aktywności lokalnej oraz integrację środowisk młodzieżowych (m.in. organizacja Zjazdu Młodzieżowych Rad Województwa Warmińsko-Mazurskiego).

ROK 2017

Priorytet VI: Kultura i ochrona dziedzictwa kulturowego

W ramach tego priorytetu zrealizowano najszerszy zakres przedsięwzięć o charakterze artystycznym, historycznym i tożsamościowym. Dofinansowane działania obejmowały m.in.:

- festiwale, koncerty i przeglądy artystyczne: festiwale muzyki chóralnej, organowej i cerkiewnej (np. w Barczewie, Świętej Lipce, Pasłęku), festiwale kultury ukraińskiej, kresowej, etnograficznej oraz przeglądy folklorystyczne,
- obchody wydarzeń historycznych i rocznicowych: wydarzenia związane z 500-leciem Reformacji, obchodami rocznicy Bitwy pod Grunwaldem oraz Rokiem Kopernikowskim,
- działalność wydawnicza i naukowo-badawcza: publikacja biuletynów konserwatorskich, książek historycznych, tomów wspomnień osadników, pism kulturalno-literackich (np. „VariArt") oraz elementarzy regionalnych,
- warsztaty i wystawy: interdyscyplinarne plenery artystyczne, wędrowne warsztaty słowa, warsztaty etno, projekty z zakresu sztuk wizualnych oraz rozbudowę regionalnej kolekcji sztuki współczesnej.

Priorytet VII: Ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego

Dotacje w tym obszarze koncentrowały się na praktycznej ochronie przyrody, interwencjach i edukacji środowiskowej. Wsparte projekty obejmowały:

- uruchomienie interwencyjnej Ptasiej Straży i edukację w zakresie ochrony walorów przyrodniczych regionu,

- podwodną ekologię oraz akcje sprzątania akwenów wodnych,
- rozszerzenie monitoringu warunków meteorologicznych i obserwacji klimatycznych na potrzeby baz edukacyjnych,
- doposażenie jednostek Ochotniczej Straży Pożarnej w sprzęt specjalistyczny służący eliminowaniu zagrożeń środowiskowych i przyrodniczych.

Priorytet VIII: Rozwój turystyki

Środki finansowe przeznaczono na budowanie markowych produktów turystycznych regionu, podnoszenie jakości usług oraz promocję aktywnych form wypoczynku. Dofinansowano m.in.:

- turystykę historyczną i kulturową: wytyczanie i sieć Szlaku Kopernikowskiego, udostępnienie i promocję zabytków (np. 500-lecie tablicy astronomicznej Kopernika w Olsztynie, ekspozycje w bunkrach),
- promocję regionalną i wydawnictwa: wydawanie profesjonalnych magazynów informacyjno-turystycznych oraz organizację wizyt studyjnych dla informatorów turystycznych,
- zloty i turystykę aktywną: organizację Ogólnopolskiego Zlotu Grunwaldzkiego, imprez cyklicznych PTTK, rajdu Rowerowe Jamboree oraz inicjatyw w sieci miast Cittaslow,
- jakość usług agroturystycznych: wdrożenie systemu kategoryzacji wiejskiej bazy noclegowej na Warmii i Mazurach.

Priorytet XII: Wzmacnianie potencjału twórczego, aktywności obywatelskiej i kompetencji społecznych młodzieży

Działania dotowane w tym priorytecie skupiały się na rozwijaniu postaw obywatelskich oraz umiejętności praktycznych wśród młodych ludzi. Dofinansowanie przeznaczono na:

- edukację z zakresu bezpieczeństwa: realizację projektów szkoleniowych z nauczania pierwszej pomocy wśród młodzieży,
- partycypację i aktywizację społeczną: regranting młodzieżowy, realizację lokalnych projektów społecznych oraz organizację konferencji poświęconych przyszłości partycypacji obywatelskiej młodych,
- lokalne inicjatywy tożsamościowe: projekty aktywizujące młodzież w środowisku lokalnym (np. w Lidzbarku Warmińskim).

ROK 2018

Priorytet VI: Kultura i ochrona dziedzictwa kulturowego

W ramach tego priorytetu wspierano szeroki wachlarz inicjatyw związanych z pielęgnowaniem tożsamości regionalnej, obchodami wydarzeń historycznych (ze szczególnym uwzględnieniem 100-lecia niepodległości Polski) oraz promocją różnorodności kulturowej:

- festiwale i przeglądy muzyczne: organizacja międzynarodowych oraz ogólnopolskich festiwali muzyki chóralnej, organowej, kameralnej i folklorystycznej (np. w Barczewie, Pasymiu, Rożyńsku Wielkim, Pasłęku czy Braniewie),
- wydarzenia tożsamościowe i mniejszości narodowych: wsparcie inicjatyw mniejszości niemieckiej i ukraińskiej (np. Dni Szewczenkowskie, Festiwal Kultury Ukraińskiej w Elblągu, Koncerty Muzyki Cerkiewnej w Giżycku), a także Festiwalu Kultury Kresowej,
- sztuki sceniczne, wizualne i publikacje: spektakle teatralne (np. „Teatr przy Stoliku”), wystawy, warsztaty artystyczne, konkursy baletowe oraz wydawanie i promocja tomów poetyckich i pism kulturalno-literackich (np. magazynu „VariArt”),

- edukacja i tradycja regionalna: wykłady, akademie sztuki, jarmarki (np. Jarmark św. Jana w Piszu, Jarmark Mazurski w Szczytnie) oraz projekty popularyzujące historię i gwarę warmińską.

Priorytet VII: Ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego

Finansowanie w tym priorytecie skupiało się na bezpośredniej ochronie przyrody, doposażaniu służb ratowniczych w kontekście zagrożeń środowiskowych oraz edukacji ekologicznej mieszkańców regionu:

- doposażenie służb ratowniczych: zakup sprzętu dla jednostek Ochotniczej Straży Pożarnej oraz Polskiego Czerwonego Krzyża ukierunkowanego na reagowanie i eliminowanie zagrożeń w środowisku naturalnym,
- ochrona gatunkowa i czynna: działania na rzecz ochrony konkretnych grup zwierząt w ich naturalnym środowisku (np. kompleksowa ochrona płazów w Puszczy Rominckiej),
- edukacja przyrodnicza i wydarzenia proekologiczne: organizacja festiwali przyrodniczych dla dzieci oraz inicjatyw aktywizujących społeczności lokalne na rzecz dbania o środowisko (np. projekt „Ekosołectwo").

Priorytet VIII: Rozwój turystyki

Działania w ramach tego priorytetu ukierunkowane były na podnoszenie atrakcyjności turystycznej regionu Warmia i Mazury, ze szczególnym uwzględnieniem dostępności oraz tworzenia nowych produktów i szlaków turystycznych.

- innowacyjne formy zwiedzania i gry turystyczne: tworzenie i wdrażanie nowych rozwiązań na istniejących szlakach, m.in. realizacja gry turystycznej „Gwiazdy Kopernika" na Szlaku Kopernikowskim czy rozwój trasy tematycznej Georga Jacoba Steenke,
- dostosowanie turystyki dla osób z niepełnosprawnościami: opracowanie publikacji dostępnych dla każdego (np. tyfloprzewodnika po atrakcjach turystycznych regionu),
- promocja regionalna i turystyka zagraniczna: tworzenie mobilnych wystaw fotograficznych, dedykowanych ofert dla turystów zagranicznych (np. oferta „Trzy dni na Warmii i Mazurach" dla turystów francuskich) oraz wsparcie promocyjne miast turystycznych (np. Mrągowa),
- wydarzenia i wizyty studyjne: organizacja wizyt szkoleniowo-studyjnych dla informatorów turystycznych oraz wydarzeń plenerowych promujących tradycje regionalne (np. Noc Świętojańska).

Priorytet XII: Wzmocnienie potencjału twórczego, aktywności obywatelskiej i kompetencji społecznych młodzieży

Wsparcie w tej kategorii było nakierowane na aktywizację młodego pokolenia, rozwijanie umiejętności obywatelskich, kształtowanie postaw przedsiębiorczych oraz budowanie poczucia odpowiedzialności za społeczność lokalną:

- aktywizacja i koalicje lokalne: tworzenie młodzieżowych klubów aktywnego działania, wspieranie inicjatyw młodzieżowych oraz budowanie koalicji i sieci współpracy w mniejszych miejscowościach,
- edukacja obywatelska i dziennikarska: projekty podnoszące świadomość obywatelską i zaangażowanie społeczne (np. warsztaty dziennikarskie dla uczniów szkół podstawowych),

- warsztaty i przedsiębiorczość: organizacja zajęć rozwijających postawy przedsiębiorcze u młodzieży, projektów integracyjnych oraz akcji edukacyjno-profilaktycznych utrwalających wartości społeczne i tożsamościowe.

ROK 2019

Priorytet VI: Kultura i ochrona dziedzictwa kulturowego

Finansowano przedsięwzięcia artystyczne, wydawnicze oraz wydarzenia pielęgnujące tożsamość regionalną i tradycję:

- festiwale oraz koncerty muzyczne: przeglądy i festiwale muzyki chóralnej, organowej oraz kameralnej (m.in. Pasłęcki Festiwal Muzyki Organowej, Międzynarodowy Festiwal Muzyki Chóralnej w Barczewie, Braniewska Jesień Organowa), a także wydarzenia jazzowe, folklorystyczne i harcerskie,
- kultura mniejszości narodowych oraz kresowa: organizacja wydarzeń tożsamościowych, takich jak Festiwal Kultury Kresowej, Dziecięcy Festiwal Kultury Ukraińskiej, Pasłęcka Uczta Kultur Wschodu czy Ogólnopolski Przegląd Kultury Mniejszości Narodowych,
- inicjatywy teatralne, taneczne i literackie: realizacja cyklów spektakli (np. „Teatr przy Stoliku"), międzynarodowe konkursy sztuki baletowej, warsztaty literacko-teatralne oraz festiwale literackie,
- jarmarki i tradycje lokalne: wydarzenia o charakterze jarmarcznym (Jarmark Mazurski w Szczytnie, Jarmark św. Jana w Piszu) oraz zadania promujące historię, kulturę i gwarę Warmii i Mazur,
- publikacje i digitalizacja: wydawanie roczników i pism kulturalno-literackich (np. „VariArt", „Warmińsko-Mazurski Biuletyn Konserwatorski") oraz digitalizacja archiwalnych czasopism katolickich i ewangelickich.

Priorytet VII: Ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego

Dotacje w ramach tego obszaru przeznaczono na inicjatywy ratownicze, ochronę fauny oraz wydarzenia edukacyjne:

- doposażenie służb ratowniczych na rzecz ochrony środowiska: wsparcie jednostek straży pożarnej w działaniach ochronnych (np. zadanie „Na ratunek przyrodzie"),
- czynna ochrona gatunkowa: wsparcie infrastruktury dla ośrodków rehabilitacji zwierząt (zakup inkubatora dla osesków jeży) oraz projekty ochrony gatunków reliktowych (np. żółwia błotnego),
- ochrona bezdomnych zwierząt: realizacja programów opieki nad kotami (np. program „Kociętnik"),
- edukacja i wydarzenia ekologiczne: spływy i wyzwania połączone ze sprzątaniem/promocją środowiska (np. Eko spływ, „Wpław przez Warmię"), organizacja Kongresu Elektromobilności oraz edukacja społeczności lokalnych (projekt „Ekosołectwo").

Priorytet VIII: Rozwój turystyki

Dotacje wspierały rozwój infrastruktury informacyjnej, tworzenie nowoczesnych produktów turystycznych i podnoszenie kwalifikacji kadr:

- nowe produkty turystyczne i trasy tematyczne: rozwój gier turystycznych (jako innowacyjnego narzędzia promocji regionu), promowanie oferty Szlaku Zamków Gotyckich oraz Krainy Kanału Elbląskiego,

- edukacja i infrastruktura turystyczna: inicjatywy związane z tworzeniem ogrodów sensoryczno-edukacyjnych,
- publikacje i materiały informacyjne: opracowywanie map turystycznych (np. Mapa Warmii) oraz wydawanie materiałów z sejmików branżowych,
- szkolenia dla kadr turystyki: warsztaty z zakresu wykorzystania mediów społecznościowych dla informatorów turystycznych i muzealników połączone ze wizytami studyjnymi (study tour) na Szlaku Rowerowym Green Velo.

Priorytet XII: Wzmocnienie potencjału twórczego, aktywności obywatelskiej i kompetencji społecznych młodzieży

Wsparcie przyznawano na projekty angażujące młodzież w życie społeczne, rozwijające pasje oraz wzmacniające postawy obywatelskie:

- fundusze inicjatyw młodzieżowych: tworzenie i prowadzenie lokalnych budżetów/funduszy dla młodzieży oraz Młodzieżowych Drużyn Pożarniczych (np. w Mrągowie i powiecie olsztyńskim),
- kluby aktywnej młodzieży i koalicje lokalne: budowanie koalicji społecznych wokół młodzieży oraz tworzenie przestrzeni rozwoju (np. Klub Aktywnej Młodzieży w Elblągu, Szkolne Inkubatory Pomysłów),
- edukacja obywatelska i wolontariat: warsztaty, analizy i projekty promujące ideę wolontariatu wśród młodzieży na terenie całego województwa,
- rozwój pasji i uzdolnień artystycznych: organizacja warsztatów wokalnych, spektakli taneczno-teatralnych tworzonych przez młodzież oraz projektów edukacyjno-tożsamościowych.

ROK 2020

Priorytet VI: Kultura i ochrona dziedzictwa kulturowego Dotacje wspierały inicjatywy artystyczne, edukacyjne oraz wydarzenia upamiętniające historię i tradycje regionalne:

- wydarzenia muzyczne i festiwale: koncerty w zabytkowych obiektach, festiwale muzyki organowej, kameralnej i chóralnej (np. Pasłęcki Festiwal Muzyki Organowej, Braniewska Jesień Organowa, Świętolipskie Wieczory Muzyczne) oraz wieczory jazzowe i koncerty finałowe,
- tradycje lokalne i kultura mniejszości: pielęgnowanie kultury kurpiowskiej, regionalne dni ukraińskie, warsztaty kultury ludowej i edukacja kulturalna dzieci,
- inicjatywy teatralne i literackie: trasy spektakli teatralnych (np. „Słoń”), teatr tańca dla seniorów, wydanie cyfrowego atlasu literackiego oraz Inwazja Dramaturgów,
- upamiętnienie historii regionu: projekty edukacyjne i wystawy poświęcone plebiscytowi na Warmii i Mazurach z 1920 r., postaci Mikołaja Kopernika, stuleciu działalności ZHP oraz historii lokalnej,
- publikacje i słowniki: wydawanie roczników poświęconych dziedzictwu, biuletynów konserwatorskich, pisma kulturalno-literackiego „VariArt” oraz mini słowników gwary warmińskiej i mowy mazurskiej.

Priorytet VII: Ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego Środki przeznaczono na działania edukacyjne, ochronne oraz podnoszenie bezpieczeństwa środowiska naturalnego:

- edukacja ekologiczna: kampanie informacyjne na temat gospodarki odpadami oraz gospodarki obiegu zamkniętego, organizacja konkursu „EKO-SOŁECTWO” i warsztaty ekologiczne,
- publikacja materiałów przyrodniczych: opracowanie i druk przewodników do oznaczania gatunków (np. ważek w Mazurskim Parku Krajobrazowym),
- bezpieczeństwo i ochrona przyrody: doposażenie jednostek Ochotniczej Straży Pożarnej w sprzęt do eliminowania zagrożeń w środowisku przyrodniczym.

Priorytet VIII: Rozwój turystyki

Dofinansowanie przeznaczono na promocję walorów turystycznych regionu, tworzenie nowych produktów i infrastruktury informacyjnej:

- promocja trasa i marek turystycznych: rozwój oferty Szlaku Zamków Gotyckich, Szlaku Świętej Warmii, tworzenie tras kolarstwa górskiego oraz promocja regionu jako marki turystycznej (np. Mazury Garbate, Kraina Kanału Elbląskiego),
- nowoczesne narzędzia i przewodnik cyfrowe: budowa sekcji portali dla wędkarzy, geocaching, wirtualne przewodniki po zabytkach (np. zamek w Szymbarku) oraz realizacja materiałów wideo i promocja przez blogerów,
- obsługa ruchu turystycznego i wydawnictwa: prowadzenie biura informacji turystycznej oraz publikacja wydawnictw i map promocyjnych.

Priorytet XII: Wzmocnienie potencjału twórczego, aktywności obywatelskiej i kompetencji społecznych młodzieży

Finansowanie skupiało się na aktywizacji młodego pokolenia, rozwijaniu wolontariatu i wspieraniu lokalnych inicjatyw:

- młodzieżowe budżety i fundusze inicjatyw: tworzenie funduszy wspierających własne pomysły młodzieży (np. Młodzieżowych Drużyn Pożarniczych, młodzieżowe inicjatywy kulturalne i społeczne),
- rozwój wolontariatu i postaw obywatelskich: tworzenie szkolnych kół wolontariatu, szkolenia z zakresu eko-wolontariatu oraz prowadzenie inkubatorów inicjatyw społecznych,
- rozwój kompetencji i pasji: organizacja warsztatów fotograficznych, programistycznych, dźwiękowych oraz działań integracyjnych i aktywizacyjnych przeznaczonych dla młodzieży.

ROK 2021

Priorytet VI: Kultura i ochrona dziedzictwa kulturowego

Dotacje wspierały inicjatywy artystyczne, edukację regionalną oraz wydarzenia upamiętniające historię:

- festiwale muzyczne i koncerty: wydarzenia muzyki organowej, chóralnej i kameralnej (np. Międzynarodowy Festiwal Muzyki Organowej we Fromborku, Braniewska Jesień Organowa, Pasłęcki Festiwal Muzyki Organowej, Świętolipskie Wieczory Muzyczne, Musica Warmiensis),
- inicjatywy literackie, teatralne i baśniowe: festiwal Literatury Wielorzecze, Mazurskie Wędrówki Teatralne, spektakle i widowiska (np. „Czy leci z nami Lem?”), a także projekty baśniowe i słuchowiska,
- tradycje lokalne i kultura mniejszości: pielęgnowanie kultury kurpiowskiej, warsztaty edukacji kulturalnej dla dzieci, etno-wędrówki (Noc Kupały), Koncerty Muzyki Cerkiewnej oraz inicjatywy społeczności romskiej i niemieckiej,

- edukacja historyczna i cyfryzacja dziedzictwa: tworzenie komiksów, audiobooków, słowników, digitalizacja zabytków (np. skaning 3D Zamku w Szymbarku, młynek i młocarni) oraz inwentaryzacja dziedzictwa niematerialnego (np. czepców warmińskich).

Priorytet VII: Ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego

- edukacja ekologiczna i konkursy: kampanie proekologiczne, warsztaty oraz organizacja cyklicznego konkursu „EKO-SOŁECTWO”,
- czynna ochrona przyrody i infrastruktura: budowa miejsc hibernacji dla płazów na terenie Mazur Wschodnich oraz utworzenie wybiegu dla łosi w celu ochrony walorów przyrodniczych,
- ochrona i dobrostan zwierząt: działania na rzecz poprawy dobrostanu bezdomnych zwierząt oraz organizacja spływów połączeniu z sprzątaniem akwenów.

Priorytet VIII: Rozwój turystyki

Dofinansowanie skupiało się na promocji walorów turystycznych, rozwoju szlaków oraz cyfryzacji oferty:

- promocja regionalna i współpraca z mediami: organizacja zlotów blogerów turystycznych, promocja Marek lokalnych (np. Krainy Kanału Elbląskiego) oraz promocja przez sztukę i teatr,
- szlak i infrastruktura turystyczna: rozwój Interaktywnego Szlaku Zamków Gotyckich, odnawianie oznakowania szlaków pieszych (np. Szlak Kopernikowski) oraz wyznaczanie szlaków rowerowych (np. Warmińska Łynostrada),
- nowoczesne narzędzia i turystyka aktywna: rozbudowa wirtualnych przewodników (w tym dostosowanie ich dla osób z niepełnosprawnościami), rozwój geocachingu, aktywne patrole kajakowe oraz zawody promujące walory turystyczne akwenów.

Priorytet XII: Wzmocnienie potencjału twórczego, aktywności obywatelskiej i kompetencji społecznych młodzieży

Działania nakierowane były na aktywizację społeczno-kulturalną młodego pokolenia oraz rozwijanie wolontariatu:

- młodzieżowe inicjatywy i fundusze: Tworzenie i kontynuowanie funduszy wspierających pomysły młodzieży (np. Fundusz Inicjatyw Młodzieżowych Drużyn Pożarniczych) oraz młodzieżowych inicjatyw kulturalnych,
- rozwój wolontariatu: Tworzenie i wspieranie Szkolnych Kół Wolontariatu oraz promocja ekologicznych form pomagania,
- warsztaty i rozwój pasji: warsztaty dźwiękowe, fotograficzne, rzemieślnicze, programy współpracy młodzieżowej oraz wspieranie lokalnych pasji w małych miejscowościach.

ROK 2022

Priorytet VI: Kultura i ochrona dziedzictwa kulturowego

Wspierano różnorodne przedsięwzięcia artystyczne, festiwale muzyczne, spektakle teatralne oraz inicjatywy chroniące tożsamość regionalną i historyczną:

- festiwale muzyczne i chóralne: organizacja festiwali muzyki organowej (np. we Fromborku, Braniewie, Pasłęku, Pasymiu), przeglądów chórów, koncertów w zabytkowych kościołach Warmii oraz festiwali folkowych i tradycyjnych,
- teatr, literatura i wydawnictwa: wsparcie projektów teatralnych (np. Mazurskie Wędrówki Teatralne, spektakle Teatru IOTA), wydarzeń literackich i edytorskich (np. Festiwal Literatury

„Wielorzecze", wydanie pisma „VariArt", cykle poświęcone twórczości Ignacego Krasickiego czy Adama Mickiewicza),
- tradycje i rzemiosło lokalne: organizacja warsztatów wzornictwa warmińskiego, pokazów kultury kurpiowskiej, festiwali baśni i opowieści oraz tradycyjnych jarmarków (np. XXIII Jarmark Mazurski w Szczytnie),
- kultura cyfrowa i edukacja: tworzenie wirtualnych muzeów (np. kościołów ewangelickich), konferencji naukowych oraz cyfrowych portretów postaci historycznych.

Priorytet VII: Ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego

Działania w tej kategorii skoncentrowane były na bezpośredniej ochronie przyrody, infrastruktury dla zwierząt oraz edukacji proekologicznej:
- ochrona zwierząt i ich siedlisk: wsparcie i doposażenie ośrodków rehabilitacji zwierząt (np. Ośrodek „Jelonki", Ośrodek w Jerzwałdzie) poprzez zakup sprzętu, środków trwałych i budowę ogrodzeń, a także działania mające na celu ochronę siedlisk rzadkich gatunków ptaków w puszczach (Piskiej, Boreckiej i Lasach Skaliskich),
- ochrona i czyszczenie akwenów: akcje ekologiczne związane ze sprzątaniem wód i linii brzegowych (np. „Kajakowy patrol II", „Podwodna ekologia 2022"),
- edukacja ekologiczna i prawna: organizacja inicjatyw dotyczących ochrony czystości powietrza, w tym tworzenie proekologicznych bajek edukacyjnych dla dzieci oraz debaty nad unormowaniami prawnymi.

Priorytet VIII: Rozwój turystyki

Dofinansowanie przeznaczono na promocję walorów turystycznych regionu, tworzenie produktów turystycznych oraz wsparcie infrastruktury szlaków:
- promocja dziedzictwa historyczno-kulturowego i postaci: popularyzacja Szlaku Kopernikowskiego i postaci Mikołaja Kopernika przez zabawę i rekonstrukcje, jak również promocja szlaków gotyckich zamków,
- promocja regionalna i turystyka aktywna: edycje promujące region w mediach i w sieci (np. „Warmia i Mazury oczami blogerów"), promocja atrakcji Pojezierza Iławskiego oraz odnawianie oznakowania lądowych szlaków pieszych,
- turystyka kulinarna: projekty promujące lokalne kulinaria i szlaki smakowe (np. program „Na szlaku smaku").

Priorytet XII: Wzmocnienie potencjału twórczego, aktywności obywatelskiej i kompetencji społecznych młodzieży

Środki finansowe w tej grupie skierowano na aktywizację młodzieży, rozwój jej kreatywności, wspieranie samorządności oraz wolontariatu:
- młodzieżowa aktywność obywatelska i partycypacja: wdrażanie pilotażowych Szkolnych Budżetów Obywatelskich, tworzenie młodzieżowych programów współpracy oraz paneli debatanckich i inicjatyw obywatelskich,
- wolontariat młodzieżowy: rozwój i organizacja Szkolnych Klubów Wolontariatu oraz szkolenia przygotowujące młodzież do działań społecznych,
- przestrzenie twórcze i kreatywne: tworzenie młodzieżowych klubów gier planszowych, realizacja projektów dźwiękowych/artystycznych w przestrzeni miejskiej (np. e-myart.pl, mySoundSpots), a także rozwój Funduszu Inicjatyw Młodzieżowych Drużyn Pożarniczych.

ROK 2023

Priorytet VI: Kultura i ochrona dziedzictwa kulturowego

Wspierano organizację festiwali muzycznych, chóralnych, teatralnych i folkowych (m.in. Międzynarodowy Festiwal Muzyki Chóralnej w Barczewie czy Festiwal Węgorzewo). Szczególny nacisk położono na inicjatywy związane z obchodami roku Mikołaja Kopernika (spektakle, publikacje, koncerty) oraz renowację/promocję lokalnego dziedzictwa i wydawnictw literacko-kulturalnych (pismo „VariArt", przewodniki komiksowe, literatura).

Priorytet VII: Ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego

Dofinansowanie przeznaczono na kampanie edukacyjno-aktywizujące w zakresie odnawialnych źródeł energii (OZE) i czystego powietrza, ochronę siedlisk rzadkich gatunków ptaków oraz rehabilitację dzikich ptaków (Ośrodek w Bukwałdzie). Dotowano również inicjatywy profilaktyki populacji zwierząt (sterylizacja w gm. Ostróda) oraz akcje proekologiczne (konkurs „Eko-Sołectwo", „Drzewko za makulaturę i szkło").

Priorytet VIII: Rozwój turystyki

Dotacje przeznaczono głównie na promocję regionalnych walorów turystycznych ze szczególnym uwzględnieniem Szlaku Kopernikowskiego i postaci Mikołaja Kopernika (tworzenie przewodników rowerowych, audioprzewodników, aplikacji oraz map np. USE-IT Olsztyn). Wspierano także rozwój infrastruktury i oznaczania szlaków (np. modernizacja Warmińskiej Łynostrady) oraz organizację wycieczek wirtualnych z przewodnikami.

Priorytet XII: Wzmocnienie potencjału twórczego, aktywności obywatelskiej i kompetencji społecznych młodzieży

Wspierano projekty stawiające na partycypację obywatelską młodzieży (np. Szkolny Budżet Obywatelski), tworzenie i rozwój Szkolnych Klubów Wolontariatu oraz wsparcie grup młodzieżowych i harcerskich. Dofinansowano również wydarzenia o charakterze profilaktycznym łączące sztukę z przeciwdziałaniem mowie nienawiści oraz uzależnieniom od mediów społecznościowych (np. spektakle taneczno-teatralne, warsztaty).

ROK 2024

Priorytet VI: Kultura i ochrona dziedzictwa kulturowego

W ramach tego priorytetu wsparcie finansowe przeznaczono na szeroko pojętą promocję tożsamości regionalnej, historii oraz tradycji Warmii i Mazur. Dotowano m.in.:

- festiwale muzyczne i teatralne: koncerty muzyki organowej i kameralnej (np. we Fromborku, Pasłęku, Pasymiu), przeglądy chóralne, festiwale folklorystyczne i teatry objazdowe,
- upamiętnienie postaci historycznych i literackich: wydarzenia nawiązujące do postaci i twórczości Marii Zientary-Malewskiej, Immanuela Kanta, Ignacego Krasickiego czy Wiesława Myśliwskiego,
- działalność wydawniczą i edukacyjną: komiksy, publikacje biograficzne, tomiki bajek, podpowiedniki turystyczne, konferencje naukowe oraz warsztaty,
- cyfryzację dziedzictwa: m.in. budowę wirtualnego muzeum kościołów ewangelickich.

Priorytet VII: Ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego

Zadania w tym priorytecie skupiały się na praktycznych i edukacyjnych inicjatywach z zakresu ochrony środowiska:

- ochrona zapylaczy i pszczelarstwo: dofinansowanie dokarmiania pszczół miodnych w celu poprawy ich warunków fitosanitarnych, tworzenie warunków do ich rozwoju oraz edukacja ekologiczna (m.in. organizacja "Dnia Pszczoły"),
- walka z bezdomnością zwierząt oraz ochrona walorów przyrodniczych: akcje przeciwdziałania bezdomności psów i kotów oraz wsparcie wyposażeniowe/zakup środków trwałych dla ośrodków zajmujących się ochroną przyrody,
- sprzątanie akwenów i podwodna ekologia: akcje czyszczenia darmowych akwenów oraz szerzenie ekologicznej świadomości w lokalnych społecznościach.

Priorytet VIII: Rozwój turystyki

Środki przyznane w ramach tego priorytetu wsparły rozbudowę oferty turystycznej i promocję walorów krajoznawczych regionu:

- rozwój szlaków turystycznych: oznakowanie i rozwój tras rowerowych (Łynostrada, Mazurskie Szlaki Rowerowe),
- promocja dziedzictwa historycznego: popularyzacja Szlaku Kopernikowskiego, zamków gotyckich, Szlaku Fortyfikacji Mazurskich czy stworzenie materiałów audiovideo/filmów o walorach Fromborka,
- nowoczesne narzędzia turystyczne: opracowywanie przewodników, audioprzewodników, wydawanie rodzinnych gier planszowych promujących region oraz zwiększanie dostępności turystyki dla osób z niepełnosprawnościami.

Priorytet XII: Wzmocnienie potencjału twórczego, aktywności obywatelskiej i kompetencji społecznych młodzieży

Zadania w ramach tego priorytetu skoncentrowane były na społecznej i twórczej aktywizacji młodych ludzi:

- rozwój wolontariatu: promowanie i wzmacnianie struktury wolontariatu szkolnego jako podwaliny postaw obywatelskich,
- budowanie relacji i integracja: wymiana doświadczeń oraz integracja polskiej młodzieży z młodzieżą polonijną z zagranicy (np. programy partnerskie z Wilnem),
- inicjatywy twórcze i warsztatowe: projekty rozwijające umiejętności kulinarne i społeczne oraz inicjatywy młodzieżowe nastawione na wzajemną pomoc (np. programy „Aktywni poMOCni").

ROK 2025

Priorytet VI – Kultura i ochrona dziedzictwa kulturowego

Zrealizowane inicjatywy można podzielić na kilka kluczowych obszarów:

- festiwale, gale oraz cykliczne imprezy kulturalne: m.in. 30. Festiwal Kultury Kresowej Mrągowo 2025, IV Mazurski Międzynarodowy Festiwal Folkowy "NA STYKU KULTUR", Fete de la Musique - Święto Muzyki 2025 oraz festiwal sztuki dźwięku dla dzieci SONIKALIA 2025,

- wydarzenia muzyczne i koncertowe: przeglądy i koncerty organowe/kameralne (np. XXVIII Pasymskie Koncerty, VIII Braniewska Jesień Organowa), festiwale chóralne oraz przedsięwzięcia z cyklu Sacrum na Warmii,
- pamięć historyczna, rocznice i tożsamość regionalna: projekty ukierunkowane na pielęgnowanie historii regionu, w tym obchody 105-lecia harcerstwa na Warmii i Mazurach, obchody 500-lecia Hołdu Pruskiego w Ostródzie, Inscenizacja Bitwy pod Heilsbergiem, XI Konkurs Gwary Warmii, Kaziuki Wilniuki oraz projekt cyfrowej sagi rodzinnej Polski sztandar nad Gietrzwałdem,
- działalność wydawnicza i naukowa: Wydawanie pisma kulturalno-literackiego VariArt, organizacja konferencji naukowej Koniec i początek - powojnie na Warmii i Mazurach oraz opracowanie zbiorów Archiwum Archidiecezji Warmińskiej poświęconych bp. Ignacemu Krasickiemu,
- sztuka, teatr i literatura: Inicjatywy teatralne i literackie, takie jak słuchowisko na żywo o Stefanie Jaraczu, Festiwal Książki i Ilustracji MIĘDZY BAJKI WŁOŻYĆ w Lidzbarku Warmińskim, XII Mazurskie Wędrówki Teatralne czy III Ogólnopolski Konkurs Literacki "Na kamieniu kamień - Wokół twórczości Wiesława Myśliwskiego".

Priorytet VIII – Rozwój turystyki

Zadania w obszarze turystyki skupiały się na następujących działaniach:

- tworzenie i promocja szlaków turystycznych: realizacja projektów dedykowanych Szlakowi Kopernikowskiemu (np. Z Kopernikiem na warmińskich zamkach, przewodnik komiksowy Wędrówki z Mikołajem Kopernikiem, czy szkolenia połączone ze study tour), tworzenie Szlaku Fortyfikacji Mazurskich (projekt audiowizualny) oraz rozwój Balts road - szlak Jaćwieski,
- infrastruktura i oznakowanie: utrzymanie i modernizacja oznakowania szlaków turystycznych realizowane przez PTTK Olsztyn,
- turystyka aktywna, rowerowa i astronomiczna: organizacja wydarzenia Rowerowy Zawrót Głowy w Krainie Kanału Elbląskiego oraz rozwój turystyki astronomicznej poprzez projekt Niebo Kopernika 2025,
- promocja wizualna i multimedia: Produkcja kreatywnego filmu promującego Olsztyn oraz projekt zamków na szlakach turystycznych regionu Morza Bałtyckiego.

Priorytet XII: Wzmocnienie potencjału twórczego, aktywności obywatelskiej i kompetencji społecznych młodzieży

Zadania w ramach tego priorytetu skoncentrowane były na społecznej i twórczej aktywizacji młodych ludzi:

- rozwój wolontariatu: promowanie i wzmacnianie struktury wolontariatu szkolnego jako podwaliny postaw obywatelskich,
- rozwoju kompetencji,
- inicjatywy twórcze i warsztatowe (np. projekt „Świadomy znaczy bezpieczny”).

4.3.2 Analiza wyników badania ilościowego i jakościowego

Nota metodyczna do badań ilościowych

Badania ankietowe zostały przeprowadzone na trzech grupach jednostek statystycznych. Były to jednostki samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwa zajmujące się obsługą ogólnie rozumianego

ruchu turystycznego oraz organizacje pozarządowe o profilu turystycznym. Wszystkie jednostki statystyczne były zlokalizowane lub prowadziły działalność na terenie województwa warmińsko-mazurskiego.
Respondenci badania ogółem odpowiadali na 54 pytania ankietowe, głównie w pięciostopniowej skali Likerta[47] oraz pytania wyboru tak/nie. Ze względu na bardzo szerokie spektrum analizowanych problemów oraz obszerny materiał ilościowy wyniki badania są prezentowane w formie syntetycznej:

- z wykorzystaniem miernika częstości dla odpowiedzi tak/nie,
- z wykorzystaniem miernika częstości,
- z wykorzystaniem średniej oceny oszacowanej na podstawie wszystkich odpowiedzi na dane pytanie.

Podstawowym celem badania było wskazanie pozytywnych efektów wdrażania Strategii jak również wskazania przez respondentów obszarów problemowych. Wykorzystanie miernika syntetycznego (średniej oceny) pozwoliło uszeregować pytania badawcze zgodnie z diagnozą wydaną przez respondentów. Wartość średniej oceny z zakresu od -0,05 do +0,05 jest traktowana w badaniu jako odpowiedź „trudno powiedzieć”[48]. W praktyce oznacza to, że najczęściej wskazywaną odpowiedzią jest właśnie „trudno powiedzieć” oraz jest taka sama proporcja osób zgadzających się z opinią lub jej przeciwnych. Z punktu widzenia oceny Strategii taka wartość miernika oceny syntetycznej oznacza brak wpływu Strategii na analizowany obszar.
Wartości dodatnie, powyżej 0,05 oznaczają pozytywną odpowiedź respondentów na dane pytanie, przy czym wartości od 0,05 do 0,5 należy traktować jako umiarkowanie niskie, choć pozytywne. Wartości od 0,5 do 0,9[49] oznaczają od raczej pozytywnej oceny do pozytywnej. Zdecydowanie pozytywna ocena wydawana jest dla wartości powyżej 0,9 i oznacza, że respondenci bardzo wyraźnie postrzegają pewne prawidłowości i efekty. Symetrycznie interpretowane są wartości ujemne. Ocena syntetyczna pozwala również porównywać pytania oraz diagnozować te aspekty badania, które są oceniane bardziej pozytywnie oraz obszary problemowe.

Pytania ankietowe, analizowane w tej części raportu, obejmowały zagadnienia zgodne z celami i priorytetami Strategii:

- produkt turystyczny,
- wizerunek i promocja,
- kadry kreatywne,
- atrakcyjna przestrzeń i architektura.

Tam, gdzie było to możliwe, porównano odpowiedzi respondentów z wynikami uzyskanymi w toku ewaluacji ex-middle przeprowadzonej w 2021 roku.

Priorytet: Produkt turystyczny

Na wstępie warto zaznaczyć, że badani respondenci mają świadomość tego, że ich inicjatywy są zgodne z kierunkiem regionalnym. To ważny aspekt, gdyż zarówno współpraca z władzami regionu jak

[47] Zdecydowanie nie, raczej nie, trudno powiedzieć, raczej tak, zdecydowanie tak.
[48] Granice przedziałów zostały oszacowane na podstawie zaokrąglonego do części setnych błędu standardowego wartości średniej.
[49] Granice oszacowane na podstawie przedziału 0,5 sigma do 1 sigma (po zaokrągleniu do góry, przedział ten stanowią obserwacje typowe).

i sama świadomość celów Strategii (o czym dalej) jest wśród respondentów na wysokim poziomie. Można zatem wnioskować, że podejmowane działania są zgodne z zapisami dokumentów strategicznych. Co istotne, poczucie spójności wzrosło w porównaniu do wyników badania z czasu połowy okresu wdrażania SRT.

Tabela 5. Ocena spójności działań lokalnych z ogólnym kierunkiem rozwoju sfery turystyki w regionie

Ocena spójności działań lokalnych z ogólnym kierunkiem rozwoju sfery turystyki w regionie	Ewaluacja ex-middle		Ewaluacja ex-post	
	Ocena syntetyczna	Oceniający pozytywnie	Ocena syntetyczna	Oceniający pozytywnie
Czy macie Państwo poczucie, że Wasze działania są spójne z ogólnym kierunkiem rozwoju turystyki w regionie?	0,61	59,4%	0,79	80,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Specyfika priorytetu, koncentrująca się na kreowaniu bardzo konkretnych inwestycji, miejsc, wydarzeń, atrakcji, sprzyjała jego realizacji. Wysoka spójność w tym obszarze wynikała z faktu, że kategorie wydatków unijnych (zarówno w poprzedniej, jak i obecnej perspektywie finansowej) były ukierunkowane właśnie na rozwój produktów turystycznych. Niemniej jednak, na faktyczny rozwój produktów turystycznych negatywnie wpływały problemy z priorytetu trzeciego, czyli braki w kadrach kreatywnych, które te produkty tworzą i nimi zarządzają. Barierą we wdrażaniu spójnych, złożonych produktów był brak liderów, którzy potrafiliby skutecznie zarządzać destynacją lub produktem składającym się z usług świadczonych przez różnych, niezależnych przedsiębiorców.

Jednym z głównych celów Strategii jest jednak kreowanie i wzmacnianie unikatowych, lokalnych produktów i aktywności turystycznych. W niniejszym badaniu skoncentrowano się na spojrzeniu lokalnym na produkt turystyczny. Poniższa analiza nie obejmuje wolumenu ruchu turystycznego w ramach danej aktywności, nie podjęto również wyceny dochodowości poszczególnych produktów. Badanie miało na celu rozpoznanie potencjału tych aktywności turystycznych, które zdaniem ogółu respondentów dają szanse na rozwój ich lokalnego rynku turystycznego.

W poniższej tabeli zawarto dane na temat postrzegania **skojarzeń regionu warmińsko-mazurskiego z poszczególnymi formami turystyki oraz produktami turystycznymi**. Zastosowany miernik syntetyczny przyjmuje wartości w przedziale od -2 do 2. Wszystkie analizowane formy turystyki uzyskały wartości dodatnie (od 0,19 do 1,18), co wskazuje, że respondentom żaden z wymienionych typów turystyki nie kojarzy się zdecydowanie negatywnie z regionem warmińsko-mazurskim. Dane można podzielić na trzy główne grupy skojarzeniowe.

1. Wiodący wizerunek i kluczowe atuty regionu (wartości od 0,80 do 1,18). Są to formy aktywności, które najmocniej definiują markę turystyczną Warmii i Mazur:

- turystyka rowerowa – uzyskuje najwyższy wynik w zestawieniu,
- turystyka przyrodnicza – drugi najwyższy wynik, co podkreśla walory naturalne regionu (lasy, rezerwaty, krajobraz),
- flagowe szlaki turystyczne – wodne i lądowe oraz ekoturystyka, wiejska – wysokie pozycje wskazują na silną identyfikację z turystyką zrównoważoną i wypoczynkiem blisko natury,
- turystyka stacjonarna/wypoczynkowa, żeglarstwo, turystyka kajakowa oraz wędkarstwo – klasyczne dla tego regionu formy rekreacji związane z Wielkimi Jeziorami Mazurskimi oraz rzekami.

2. Średnie skojarzenia – potencjał uzupełniający (wartości od 0,35 do 0,63). Kategorie z tej grupy stanowią uzupełnienie podstawowej oferty turystycznej:

- jazda konna, turystyka artystyczna/kulturowa, miejska i objazdowa oraz turystyka kulinarna,
- sporty motorowodne i nurkowanie, karawaning/kampery i turystyka motocyklowa,
- turystyka artystyczna, turystyka pielgrzymkowa, uprawianie sportów wyczynowych/zorganizowanych, turystyka ekskluzywna/prestiżowa, Lotnictwo/baloniarstwo/paralotnie oraz SPA/uzdrowiska.

3. Słabe skojarzenia – obszary niszowe (wartości poniżej 0,35): turystyka biznesowa/kongresowa, sporty ekstremalne oraz turystyka zimowa – najniższe wskaźniki w zestawieniu.

Region warmińsko-mazurski jest jednoznacznie kojarzony z aktywnością fizyczną na łonie natury. Bardzo wysoka pozycja turystyki rowerowej (1,18) wskazuje na rosnące znaczenie i rozpoznawalność infrastruktury rowerowej (np. szlaków typu Green Velo czy Mazurska Pętla Rowerowa). Tuż za nią plasują się walory przyrodnicze, ekoturystyka oraz szlaki wodne i lądowe. Widoczna jest również silna pozycja tradycyjnych walorów wodnych i wypoczynkowych: żeglarstwo, kajakarstwo, wędkarstwo i turystyka stacjonarna potwierdzają utrwalony wizerunek Warmii i Mazur jako „Krainy Tysiąca Jezior". Warto zauważyć, że turystyka rowerowa i przyrodnicza przewyższają wynikiem samo żeglarstwo, co może świadczyć o poszerzaniu się postrzegania regionu poza samą turystykę wodną.

Wyzwaniem, a jednocześnie ograniczeniem wizerunkowym są:

1. Sezonowość i turystyka zimowa: niska wartość tego wskaźnika pokazuje, że region wciąż jest postrzegany głównie przez pryzmat sezonu letniego/ciepłego, a turystyka zimowa nie jest jego mocną stroną lub brakuje dla niej odpowiedniej infrastruktury/promocji.

2. Segment biznesowy i ekskluzywny: turystyka biznesowa/kongresowa oraz ekskluzywna nie stanowią dominującego elementu wizerunku regionu, co wpisuje się w preferowanie wyjazdów wypoczynkowych i przyrodniczych nad komercyjne.

3. Sporty ekstremalne: mimo dostępności akwenów i terenów leśnych, region nie kojarzy się silnie ze sportami ekstremalnymi.

Tabela 6. Produktu turystyczny kojarzony z regionem

Czy Państwa region kojarzony z taką formą turystyki/produktem turystycznym?	Miernik syntetyczny
rowerowa	1,18
turystyka przyrodnicza	1,08
flagowe szlaki turystyczne (wodne i lądowe)	0,98
ekoturystyka, wiejska	0,98
stacjonarna/wypoczynkowa	0,95
żeglarstwo	0,92
kajakowa	0,81
wędkarstwo	0,81
jazda konna	0,63
turystyka artystyczna/kulturowa, miejska i objazdowa	0,60

Czy Państwa region kojarzony z taką formą turystyki/produktem turystycznym?	Miernik syntetyczny
turystyka kulinarna	0,58
sporty motorowodne, nurkowanie	0,55
turystyka motocyklowa, karavaning/kampery	0,52
turystyka artystyczna	0,47
turystyka pielgrzymkowa	0,40
wyczynowe lub zorganizowane uprawianie sportów	0,38
turystyka ekskluzywna/prestiżowa	0,37
lotnictwo/ baloniarstwo, paralotnie	0,36
SPA/uzdrowiska	0,35
turystyka biznesowa/kongresowa	0,30
sporty ekstremalne	0,19
turystyka zimowa	0,19

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Analizując opinie badanych na temat wzrostu **znaczenia poszczególnych produktów turystycznych** oraz porównując wyniki ewaluacji ex-post z wynikami ewaluacji ex-middle, widzimy niezmienną dominację turystyki aktywnej i bliskiej naturze. Turystyka rowerowa pozostaje bezapelacyjnym liderem rozwoju w regionie – wskaźnik syntetyczny wzrósł z już wysokiego 0,94 do poziomu 0,98. Ekoturystyka i turystyka wiejska zachowały ustabilizowaną, bardzo wysoką pozycję (0,8). Pokazuje to, że silny trend proekologiczny i ucieczka od zgiełku miast utrwaliły się jako fundament turystyki w województwie warmińsko-mazurskim.
Największy skok jakościowy w kategorii produktów kluczowych zanotowały flagowe szlaki turystyczne: z 0,68 do 0,79. Dedykowane inwestycje w marki takie jak Green Velo, Szlak Kopernikowski czy Szlak Kanału Elbląskiego, przyniosły bardzo wysoki wzrost ich znaczenia.
Istotnie wzrosło również znaczenie turystyki przyrodniczej (0,71) oraz turystyki kulinarnej (0,72). Produkty te dołączyły do grupy o „zdecydowanym wzroście".
Najwyższe przyrosty wskaźników dla wyżej wymienionych produktów wskazują, że wspieranie markowych, sieciowych produktów turystycznych przynosi najbardziej zauważalne efekty. Sukces turystyki rowerowej oraz flagowych szlaków wymaga ciągłych nakładów na utrzymanie jakości tras oraz ich integrację z transportem i bazą noclegowo-gastronomiczną.

Jedną z najbardziej dynamicznych pozytywnych zmian zanotowało wyczynowe lub zorganizowane uprawianie sportów (z 0,46 do 0,63) Wskazuje to na rosnący potencjał regionu w organizacji obozów sportowych, wydarzeń biegowych, triatlonowych i zawodów o charakterze masowym.
Nastąpiło także nasycenie lub spadek dynamiki produktów tradycyjnych i specjalistycznych: jazda konna zanotowała największy spadek dynamiki (z 0,65 do 0,38), przechodząc z kategorii umiarkowanego wzrostu do minimalnego. Spadki dynamiki odnotowano także w przypadku turystyki ekskluzywnej/prestiżowej, kajakowej oraz wędkarstwa, co może świadczyć o dojrzałości/nasyceniu tych rynków lub wzroście konkurencji ze strony szlaków rowerowych i ekoturystyki. Produkty te wymagają przeprofilowania lub powiązania ich z ekoturystyką i turystyką wiejską, aby przywrócić im dynamikę wzrostu.

Na samym dole zestawienia znajdują się turystyka zimowa oraz turystyka pielgrzymkowa.
W przypadku turystyki zimowej przyczyniają się do tego prawdopodobnie postępujące zmiany

klimatyczne (krótsze i bezśnieżne zimy), co utrudnia budowanie stabilnej oferty w tym zakresie. Bardzo niski wskaźnik turystyki zimowej sugeruje, że koncepcję „całoroczności" regionu należy opierać nie na sportach zimowych, ale na usłudze SPA/uzdrowiskowej, turystyce kulinarnej oraz turystyce biznesowej i miejskiej/kulturowej.

Tabela 7. Wzrost znaczenia produktu turystycznego

Jak oceniacie Państwo znaczenie dla lokalnej turystyki tego produktu w stosunku do roku 2021[50]?	Ewaluacja ex-middle	Ewaluacja ex-post	
	Miernik syntetyczny	Miernik syntetyczny	Interpretacja[51]
rowerowa	0,94	0,98	Zdecydowany wzrost
ekoturystyka, wiejska	0,81	0,80	
flagowe szlaki turystyczne (wodne i lądowe)	0,68	0,79	
turystyka przyrodnicza	0,64	0,72	
turystyka kulinarna	0,63	0,71	
stacjonarna/wypoczynkowa	0,69	0,69	
żeglarstwo	0,67	0,66	Umiarkowany wzrost
SPA/uzdrowiska	0,61	0,65	
wyczynowe lub zorganizowane uprawianie sportów	0,46	0,63	
kajakowa	0,69	0,61	
turystyka artystyczna/kulturowa, miejska i objazdowa	0,57	0,56	
wędkarstwo	0,65	0,56	
turystyka motocyklowa, karavaning/kampery	0,63	0,55	
sporty motorowodne, nurkowanie	0,56	0,49	Nieznaczny wzrost
turystyka biznesowa/kongresowa	0,42	0,46	
lotnictwo/ baloniarstwo, paralotnie	0,47	0,44	
turystyka artystyczna	0,38	0,39	Minimalny wzrost lub bez zmian
jazda konna	0,65	0,38	
sporty ekstremalne	0,35	0,34	
turystyka zimowa	0,33	0,30	
turystyka ekskluzywna/prestiżowa	0,43	0,28	
turystyka pielgrzymkowa	0,34	0,26	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Respondenci jednoznacznie opowiadają się, aby **promować** wszystkie formy aktywności. Miernik syntetyczny oceny dla każdej z form aktywności turystycznej przyjmuje wartości powyżej 0,5. Porównując jednak wyniki badania ex-middle oraz badania ex-post widzimy, że wskaźnik syntetyczny niemal dla wszystkich produktów turystycznych uległ zmniejszeniu. Może to świadczyć o nasyceniu rynku, zmianie priorytetów respondentów lub większej powściągliwości w ocenie konieczności dalszego wspierania niektórych form turystyki. Turystyka przyrodnicza jest jedynym produktem, który odnotował wzrost wartości miernika (z 1,15 do 1,16), co ugruntowuje jej pozycję jako fundamentu

[50] W ewaluacji ex-middle pytanie dotyczyło roku 2015.
[51] Kolumna „Interpretacja" dotyczy wartości uzyskanej w badaniu ex-post. Nie dotyczy porównania wartości wskaźnika wobec ewaluacji ex-middle.

oferty turystycznej regionu. Produkty z czołówki zestawienia zachowały wysokie pozycje i niewielkie spadki, co świadczy o utrwalonym przekonaniu o ich strategicznym znaczeniu.

Produkty o najwyższym priorytecie (miernik > 1,00 w 2026 r.) to grupa obejmująca produkty uznawane za absolutny rdzeń oferty turystycznej, które mimo upływu czasu nadal wymagają intensywnej promocji i ochrony. Zaliczają się do nich: turystyka rowerowa (utrzymuje pozycję lidera w obu badaniach), turystyka przyrodnicza, ekoturystyka, wiejska, żeglarstwo, flagowe szlaki turystyczne, stacjonarna/wypoczynkowa, turystyka kulinarna.

Produkty o największym spadku priorytetu (miernik < 0,80 w 2026 r.) to formy turystyki, których zasadność promowania i rozwijania była najsilniej weryfikowana negatywnie w okresie między badaniami.

Rosnące znaczenie turystyki przyrodniczej oraz stale wysokie pozycje turystyki rowerowej, ekoturystyki, szlaków flagowych i żeglarstwa jednoznacznie wskazują, że wsparcie i finansowanie powinno skupiać się na produktach opartych na walorach naturalnych, turystyce aktywnej nieinwazyjnej oraz ekologii.
Dostrzegany jest spadek poparcia dla form uciążliwych dla środowiska i hałasotwórczych: gwałtowny spadek ocen dla sportów motorowodnych, sportów ekstremalnych czy turystyki motocyklowej/karawaningu sugeruje zwrot w stronę ochrony ciszy, przyrody i ładu przestrzennego.

Badani realistycznie podchodzą do ograniczeń klimatycznych i infrastrukturalnych. Spadek oceny dla turystyki zimowej odzwierciedla prawdopodobnie rosnącą świadomość zmian klimatycznych (mniej śnieżne zimy) i niemożność uczynienia z niej głównego siłownika rozwoju regionu. Radykalne obniżenie priorytetu dla jazdy konnej czy kajakarstwa może wynikać z przeświadczenia, że produkty te zostały już dostatecznie rozwinięte w poprzednich latach (osiągnęły dojrzałość) i nie wymagają już tak intensywnego wsparcia ze środków publicznych lub promocyjnych.

Tabela 8. Priorytet promocji i rozwoju produktu

Czy ten produkt należy szczególnie promować, rozwijać i chronić w kolejnych latach?	Miernik syntetyczny – ewaluacja ex-middle	Miernik syntetyczny – ewaluacja ex post
rowerowa	1,26	1,20
turystyka przyrodnicza	1,15	1,16
ekoturystyka, wiejska	1,22	1,12
żeglarstwo	1,09	1,11
flagowe szlaki turystyczne (wodne i lądowe)	1,13	1,10
stacjonarna/wypoczynkowa	1,11	1,08
turystyka kulinarna	1,12	1,06
kajakowa	1,15	0,99
turystyka artystyczna/kulturowa, miejska i objazdowa	1,01	0,95
SPA/uzdrowiska	0,99	0,93
wyczynowe lub zorganizowane uprawianie sportów	0,96	0,92
turystyka artystyczna	0,94	0,88
turystyka biznesowa/kongresowa	0,89	0,86
wędkarstwo	0,95	0,83
turystyka zimowa	0,95	0,79

Czy ten produkt należy szczególnie promować, rozwijać i chronić w kolejnych latach?	Miernik syntetyczny – ewaluacja ex-middle	Miernik syntetyczny – ewaluacja ex post
jazda konna	1,02	0,78
turystyka motocyklowa, karavaning/kampery	0,94	0,78
lotnictwo/ baloniarstwo, paralotnie	0,87	0,70
turystyka ekskluzywna/prestiżowa	0,82	0,67
sporty motorowodne, nurkowanie	0,92	0,65
turystyka pielgrzymkowa	0,74	0,62
sporty ekstremalne	0,80	0,52

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

W ramach badania dokonano również oceny tego, na ile dana forma turystyki **wzmacnia ogólny potencjał turystyczny regionu.** W odróżnieniu od priorytetów promocyjnych (omówionych na poprzedniej stronie raportu), w tym zestawieniu mamy do czynienia z bardziej zróżnicowaną dynamiką, choć nadal dla większości kategorii (17 z 22) odnotowano spadek wartości miernika w badaniu ex-post w porównaniu do ex-middle.
Cztery produkty odnotowały wzrost swojej roli w budowaniu pozycji regionu: flagowe szlaki turystyczne (wodne i lądowe), turystyka przyrodnicza, SPA/uzdrowiska, żeglarstwo, turystyka artystyczna/kulturowa, miejska i objazdowa.

Kluczowe lokomotywy wizerunkowe (miernik $\geq$ 1,00 w 2026 r.) to produkty, które stanowią kręgosłup konkurencyjności regionalnej i w największym stopniu budują silną markę województwa warmińsko-mazurskiego. W tej grupie należy wskazać:

- flagowe szlaki turystyczne (pozycja lidera w 2026 r. świadczy o bardzo wysokiej ocenie realizowanych projektów infrastruktury liniowej i sieciowej),
- żeglarstwo (2. miejsce potwierdza jego stabilną rolę w budowaniu marki regionu),
- turystyka rowerowa (mimo spadku z pozycji lidera na 3. miejsce w 2026 r. zachowuje niezwykle silny wpływ na pozycję regionu),
- turystyka przyrodnicza (ugruntowuje pozycję jako strategiczne aktywo marki),
- ekoturystyka, wiejska (zauważalny spadek, ale wciąż powyżej progu 1,00),
- turystyka kajakowa.

Wyraźny awans flagowych szlaków turystycznych na pierwsze miejsce wskazuje, że regionalne inwestycje w spójne, markowe szlaki (wodne i lądowe) przynoszą realne efekty rynkowe. Szlaki nie tylko organizują ruch turystyczny, ale stały się głównym wyróżnikiem województwa warmińsko-mazurskiego
Trzy najwyżej oceniane produkty – szlaki turystyczne, żeglarstwo oraz turystyka rowerowa wraz z przyrodą, tworzą ścisły rdzeń tożsamościowej przewagi konkurencyjnej regionu. To wokół nich buduje się realny potencjał turystyczny.

Wzrost wskaźnika dla SPA i uzdrowisk przy jednoczesnym ogólnym spadku większości kategorii jest bardzo ważnym sygnałem. Wskazuje na realny potencjał tego segmentu w łagodzeniu problemu sezonowości oraz podnoszeniu jakości oferty turystycznej regionu.
Wędkarstwo, kajakarstwo, turystyka kulinarna czy motorowodna to istotne elementy oferty, jednak respondentom trudniej postrzegać je samodzielnie jako decydujące koła zamachowe całej gospodarki turystycznej regionu.

Bardzo niskie notowania turystyki zimowej oraz ekskluzywnej/prestiżowej potwierdzają, że województwo nie jest kojarzone z segmentem luksusowym ani nie jest postrzegane jako atrakcyjny kierunek zimowy. Strategie rozwoju regionu nie powinny sztucznie opierać się na tych gałęziach.

Tabela 9. Wpływ na wzmocnienie potencjału turystycznego regionu

Na ile ten produkt wzmacnia turystyczną pozycję Warmii i Mazur?	Miernik syntetyczny – ewaluacja ex-middle	Miernik syntetyczny – ewaluacja ex post
flagowe szlaki turystyczne (wodne i lądowe)	1,11	1,22
żeglarstwo	1,16	1,17
rowerowa	1,25	1,17
turystyka przyrodnicza	1,12	1,14
ekoturystyka, wiejska	1,18	1,02
kajakowa	1,20	1,00
stacjonarna/wypoczynkowa	0,99	0,97
SPA/uzdrowiska	0,94	0,96
turystyka kulinarna	1,04	0,89
turystyka artystyczna/kulturowa, miejska i objazdowa	0,85	0,87
wędkarstwo	1,02	0,83
jazda konna	0,97	0,80
sporty motorowodne, nurkowanie	0,96	0,78
turystyka artystyczna	0,76	0,74
turystyka biznesowa/kongresowa	0,76	0,73
turystyka motocyklowa, karavaning/kampery	0,87	0,73
wyczynowe lub zorganizowane uprawianie sportów	0,87	0,72
lotnictwo/ baloniarstwo, paralotnie	0,83	0,69
turystyka zimowa	0,64	0,61
turystyka pielgrzymkowa	0,68	0,60
turystyka ekskluzywna/prestiżowa	0,77	0,58
sporty ekstremalne	0,73	0,56

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Szlaki, ścieżki i drogi rowerowe oraz związane z nimi wydarzenia (rajdy, imprezy) to główny produkt lokalny, który zdaniem respondentów udało się wypromować (łącznie 13 wskazań). Łącznie 19,5% (22,2% podczas badania ex-middle) stwierdza, że udało się ten produkt skutecznie wypromować. Zatem wyniki badania wskazują, że w zakresie promocji produktu lokalnego jest dużo do zrobienia.

Tabela 10. Promowanie produktu turystycznego

Czy na Państwa obszarze działania udało się wypromować jakiś lokalny produkt turystyczny?	Ocena na 2020 rok[52]	Ocena na 2026 rok
Zdecydowanie nie	1,7%	10,8%
Raczej nie	15,8%	28,7%
Trudno powiedzieć	60,3%	41,0%
Raczej tak	14,8%	16,9%

[52] Na podstawie wyników badania ex-middle.

Czy na Państwa obszarze działania udało się wypromować jakiś lokalny produkt turystyczny?	Ocena na 2020 rok[52]	Ocena na 2026 rok
Zdecydowanie tak	7,4%	2,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Zapytani jaki to konkretnie produkt wskazywali:

- trasy, ścieżki rowerowe, imprezy rowerowe – 13 wskazań,
- Kanał Elbląski, regionalne potrawy (w tym sery z Koziej Farmy) – po 3 wskazania,
- glamping, kajakarstwo, turystyka piesza – po 2 wskazania,
- Dni Elbląga, Elbląskie Święto Chleba, Festiwal Chórów w Barczewie, jazda konna, Mazury Air Show, Młyn w Budrach, oferta „slow tourism", Olsztyn Triathlon, produkty związane z wodą i Jeziorakiem, przejażdżki drezynami po trasach byłej kolei wąskotorowej, rekreacyjne żeglarstwo, Szlak Fortyfikacji Mazurskich – po 1 wskazaniu.

Promocja produktu jest podstawą jego sukcesu komercyjnego. Jak ważna jest taka promocja świadczą oceny podmiotów, które odpowiedziały, że udało się wypromować produkt. Zgadzają się one, że wypromowany produkt stał się sukcesem komercyjnym.

Tabela 11. Efekty skutecznej promocji

Efekty skutecznej promocji	Ewaluacja ex-middle		Ewaluacja ex-post (N=38)	
	Ocena syntetyczna	Oceniający pozytywnie	Ocena syntetyczna	Oceniający pozytywnie
Czy wskazany produkt turystyczny okazał się sukcesem komercyjnym?	0,83	65,2%	0,76	68,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Łącznie 40,5% badanych zadeklarowało, że otrzymuje wsparcie od podmiotów zewnętrznych w zakresie rozwoju produktu turystycznego, przy czym najczęściej jest to wsparcie finansowe (tabela nr 12). Jednocześnie mniej więcej połowa przyznała, że sama poszukuje lub zabiega o takie wsparcie (tabela nr 13).

Tabela 12. Rodzaj wsparcia w zakresie promocji

Czy otrzymujecie Państwo wsparcie od podmiotów zewnętrznych w zakresie rozwoju produktu turystycznego? Proszę wziąć pod uwagę formy wsparcia różnego typu (wsparcie merytoryczne, finansowe, wolontariat itd.).	Częstość wskazań 2021[53]	Częstość wskazań 2026
Merytoryczne	22,6%	18,5%
Finansowe	17,5%	34,4%
Organizacyjne	18,2%	20,0%
Inne	0,7%	0,0%
Łącznie wsparcie otrzymało	**59%**	**40,5%**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

[53] Na podstawie wyników badania ex-middle.

Tabela 13. Poszukiwanie wsparcia [%]

Czy poszukujecie lub zabiegacie o takie wsparcie?	Odsetek wskazań
Zdecydowanie nie	8,7
Raczej nie	17,9
Trudno powiedzieć	22,1
Raczej tak	32,8
Zdecydowanie tak	18,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Respondenci zapytani o to, czy udało się wypromować produkt w skali ponadregionalnej odpowiedzieli negatywnie (miernik syntetyczny przyjął wartość ujemną). Około 16% ma poczucie, że jakiś produkt udało się uczynić rozpoznawalnym w szerszej skali, jednak co czwarty z respondentów jest przeciwnego zdania.

Tabela 14. Promowanie produktu ponadlokalnego

Czy Państwa zdaniem udało się stworzyć, w województwie warmińsko-mazurskim, produkt turystyczny rozpoznawany w skali ponadregionalnej?	ocena na 2020 rok[54]	ocena na 2026 rok
MIERNIK SYNTETYCZNY	0,002	-0,13
Zdecydowanie nie	16%	9,2%
Raczej nie	1%	15,4%
Trudno powiedzieć	68%	60,0%
Raczej tak	10%	9,7%
Zdecydowanie tak	4%	5,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Zapytani jaki to konkretnie produkt wskazywali:

- Szlak Kopernikowski, Mazurska Pętla Rowerowa, Kraina Kanału Elbląskiego, Kraina Wielkich Jezior Mazurskich – po 4 wskazania,
- – 3 wskazania,
- Termy Warmińskie, turystyka rowerowa – po 2 wskazania,
- Mazury Air Show, Szlak Pisa–Narew, nowe szlaki turystyczne, Kampania Warmińsko-Mazurskie Kamyki, wieża widokowa w Kurzętniku, turystyka kulinarna, żeglarstwo, czartery po Wielkich Jeziorach Mazurskich, Green Velo, spływ kajakowy rzeką Krutynią, Wilczy Szaniec, Kłobukowe Rejzowanie – Mazurski Szlak Kulturowy", Szlak Świętej Warmii, „Statkiem po trawie" – po 1 wskazaniu.

Priorytet: Wizerunek i promocja

W niniejszym punkcie przestawiono odpowiedzi badanych dotyczące regularnie stosowanych przez nich form i kanałów rozwoju i promocji turystyki. Dokonano porównania wyników ewaluacji ex-post, z wynikami ewaluacji ex-middle. Należy zaznaczyć, że w badaniu ex-post wprowadzono nowe kategorie: angażowanie znanych osobistości, cyfrowe przewodniki i inteligentne trasy oraz wirtualne spacery.

[54] Na podstawie wyników badania ex-middle.

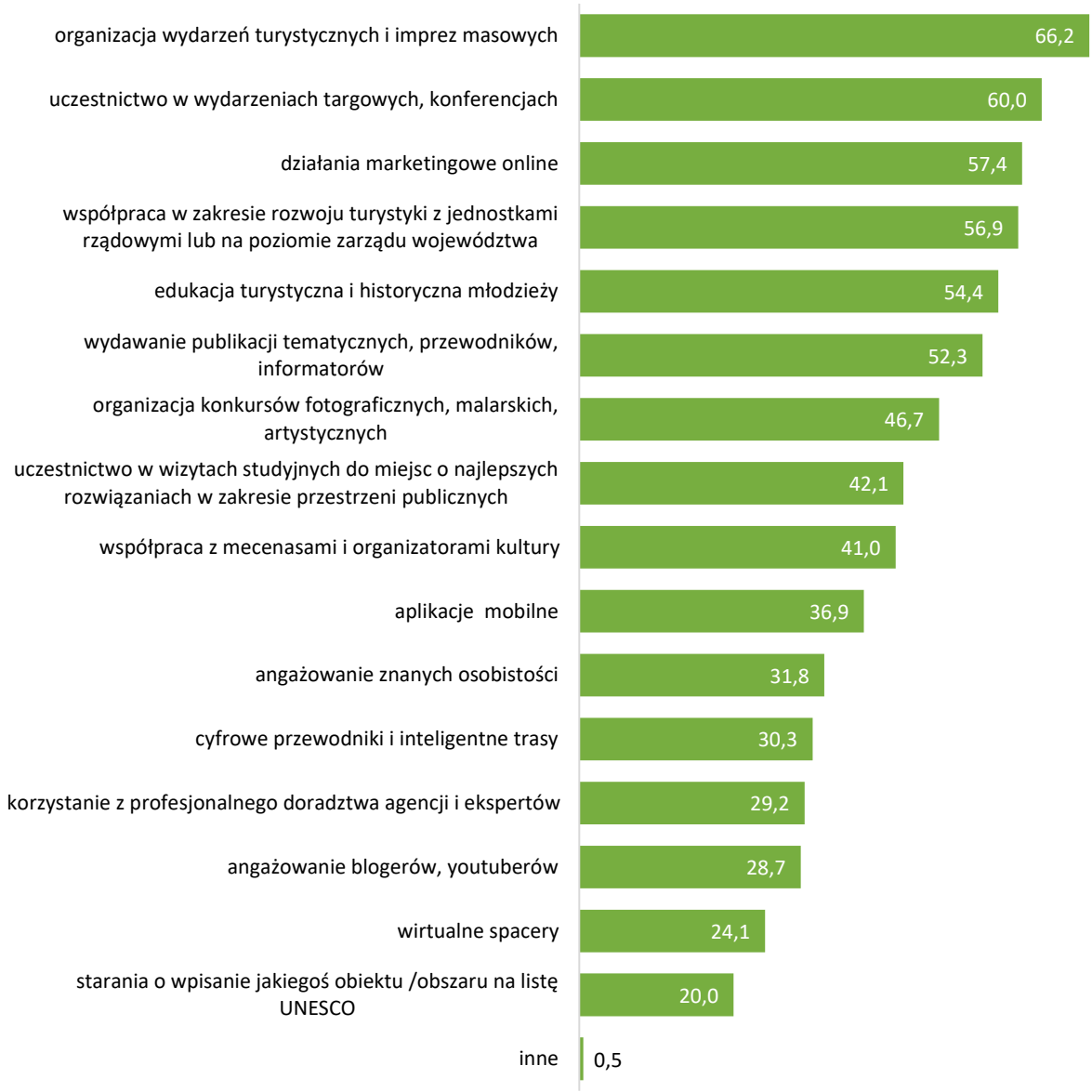
W badaniu ex-post niemal wszystkie analizowane kategorie odnotowały bardzo duży dwucyfrowy wzrost odsetka podmiotów stosujących dane działania. Może to świadczyć to o znacznej profesjonalizacji sektora, zwiększeniu budżetów promocyjnych oraz powszechności stosowania różnorodnych, wielokanałowych narzędzi.

Podczas gdy w 2021 r. liderem był marketing w Internecie (58%), w 2026 r. na czoło wysunęła się organizacja imprez masowych (66,2%) oraz udział w targach i konferencjach (60,0%). Wynika to m.in. z faktu, że lata 2020-2021 były czasem pandemii i obostrzeń (ograniczających wydarzenia stacjonarne), natomiast w kolejnych latach nastąpił silny powrót do tradycyjnych, bezpośrednich form spotkań i budowania relacji z turystami.

Największe wzrosty udziału zanotowano w obszarze współpracy z samorządami/administracją (+30,9 p.p.) oraz mecenasami kultury (+30,0 p.p.). Świadczy to o tym, że podmioty turystyczne w regionie przestały działać w rozproszeniu, a zaczęły dostrzegać korzyści z partnerstw publiczno-prywatnych i budowania powiązań wewnątrzregionalnych.

Cyfryzacja staje się bardziej zaawansowana. Choć sam „marketing w Internecie" utrzymał stabilny poziom (ok. 57%), nastąpił jakościowy rozwój narzędzi cyfrowych: znacząco wzrosła rola aplikacji mobilnych (z 13% do 36,9%), a do kanonu weszły cyfrowe przewodniki/inteligentne trasy (30,3%) oraz wirtualne spacery (24,1%).
Wzrosło także znaczenie profesjonalizacji i wsparcia zewnętrznego — ponad trzykrotnie częściej sięgano po doradztwo ekspertów/agencji (z 9% do 29,2%).

Wykres 7. Proszę wskazać regularnie stosowane przez Państwa działania z zakresu rozwoju i promocji turystyki [%]

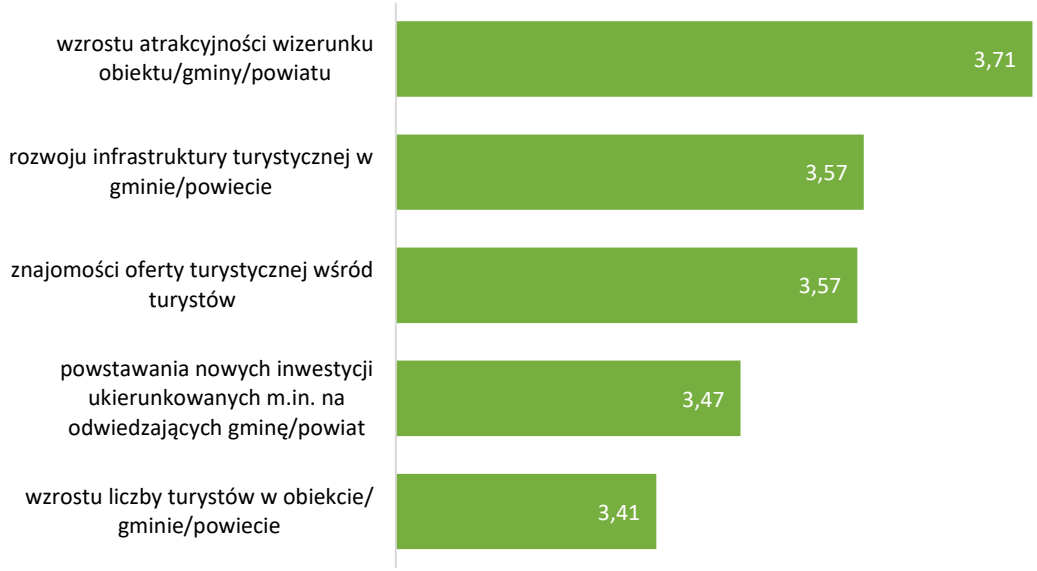


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Widzimy, że zamiast operować jedynie prostą reklamą internetową czy drukiem materiałów, branża przestawiła się na rozwiązania typu „smart” (trasy cyfrowe, aplikacje mobilne, wirtualne spacery, specjalistyczne doradztwo). Mimo ery cyfrowej, turystyka w województwie warmińsko-mazurskim wciąż w wielkim stopniu opiera się na budowaniu doświadczeń „na żywo” (imprezy, wydarzenia masowe), co w regionie o takich walorach krajobrazowych przynosi najwyższe rezultaty.

W ramach badaniu ex-post respondentów poproszono, aby ocenili wpływ podejmowanych działań na rozwój obszaru/obiektu. Uwzględniając średnie ocen (w skali od 1 do 5), to najwyżej oceniam skutkiem prowadzonych działań był wzrost atrakcyjności wizerunku obiektu/gminy/powiatu. Znajomość oferty turystycznej oraz rozwój infrastruktury turystycznej uzyskały taką samą średnią wartość ocen, a pozostałe aspekty, tj. powstawanie nowych inwestycji oraz wzrost liczby turystów, nieznacznie niższą.

Wykres 8. Jak oceniają Państwo wpływ tych działań pod względem…, średnia ocen w skali od 1 do 5



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Jak wynika z badania jakościowego wdrażanie działań w obszarze wizerunku i promocji napotkało na bardzo duże trudności. Brak spójności z ambitnymi celami promocyjnymi wynikał z braku środków finansowych na działania promocyjne oraz duże kampanie reklamowe. Z tego powodu priorytet ten został oceniony dopiero na trzecim miejscu pod względem przełożenia na projekty.
Działania promocyjno-wizerunkowe w analizowanym okresie wykazały wysoką sprawność adaptacyjną i jakościową na poziomie lokalnym (zwrot ku relacjom bezpośrednim, usieciowienie współpracy publiczno-prywatnej oraz zaawansowana cyfryzacja narzędzi), co przełożyło się na bardzo dobrą ocenę wizerunkową i infrastrukturalną. Jednak brak wystarczającego wsparcia finansowego na poziomie regionalnym uniemożliwił realizację wielkich kampanii promocyjnych. W efekcie promocja – mimo wysokiej efektywności na małą skalę – stała się priorytetem wstrzymywanym przez bariery budżetowe.

Priorytet: Kadry kreatywne

Odrębnej ocenie podlega aspekt kształtowania kadr kreatywnych, tworzenia dla nich warunków rozwoju i samorealizacji. Jest to ważna sfera podejmowana w Strategii, przy czym podkreśla się kluczowe jej aspekty: dostępność, możliwości doskonalenia i rozwoju, warunki pracy w sektorze na obszarze województwa oraz atrakcyjność pracy w turystyce.

Obszar kadr pozostawał najtrudniejszy do wdrożenia, a liczba podejmowanych działań była najmniejsza m.in. ze względu na brak bezpośredniego finansowania. Pandemia spowodowała, że pracownicy odeszli z branży turystycznej i do niej nie wrócili, a szkolenia kadr nie przynosiły oczekiwanych efektów ze względu na ogromną rotację pracowników. Po przeszkoleniu, wykwalifikowane kadry często odchodziły, szukając lepszych warunków lub wyjeżdżając do pracy za granicę, gdzie praca w turystyce wiąże się z wyższym prestiżem i lepszymi zarobkami.
Istnieje duży problem z kaskadowaniem wiedzy – osoby biorące udział w spotkaniach i szkoleniach (np. menadżerowie) rzadko przekazują zdobytą wiedzę swoim pracownikom niższego szczebla lub członkom swoich organizacji. Praca w turystyce (na stanowiskach takich jak kelner, kucharz, pokojówka) cechuje się niskim prestiżem w porównaniu do stanowisk dyrektorskich, a dodatkowo wymaga pracy w najtrudniejszych okresach (święta, wakacje, system zmianowy), co zniechęca

młodzież. System kształcenia (regulowany centralnie przez Ministerstwo Edukacji) często nie nadąża za realnymi potrzebami branży w regionie.
Pracodawcy z sektora MŚP (mikro i małe przedsiębiorstwa) niechętnie delegują pracowników na szkolenia, ponieważ wiąże się to z kosztami (utrata dnia pracy) oraz ryzykiem, że niestabilnie zatrudniony pracownik wkrótce zmieni pracę. Duża sezonowość regionu wymusza opieranie się na pracy dorywczej, co uniemożliwia budowanie stałych i stabilnych kadr ze względu na koszty utrzymania pracowników poza sezonem.

Poniższa tabela przedstawia porównanie wyników badań ankietowych przeprowadzonych w dwóch momentach ewaluacji Strategii Rozwoju Turystyki województwa warmińsko-mazurskiego: ex-middle (2021 r.) oraz ex-post (2026 r.). Analizując poszczególne obszary można zauważyć następujące trendy:

1) atrakcyjność pracy w branży turystycznej: wzrost udziału odpowiedzi pozytywnych aż o 20,9 p.p. oraz wyraźny wzrost wskaźnika syntetycznego;
2) potencjał rozwoju, doskonalenia i kariery zawodowej: wzrost udziału ocen pozytywnych o 22,3 p.p. i niemal podwojenie wartości wskaźnika syntetycznego;
3) postrzeganie poprawy warunków pracy w perspektywie czasowej: wzrost ocen pozytywnych o 17,5 p.p.;
4) trudności z dostępnością kadr kreatywnych i przedsiębiorczych: znaczący spadek odsetka osób wskazujących na trudności (o 21,7 p.p.) oraz przejście miernika syntetycznego z wartości dodatniej na ujemną.

Dane wskazują na wyraźną, wieloaspektową poprawę sytuacji na rynku pracy w sektorze turystycznym województwa warmińsko-mazurskiego pomiędzy rokiem 2021 a 2026. Praca w turystyce przestała być postrzegana jedynie jako zajęcie tymczasowe/sezonowe, a stała się w oczach ponad 80% respondentów atrakcyjnym miejscem zatrudnienia. Wiąże się to bezpośrednio ze wzrostem oceny możliwości rozwoju kariery (z 45,4% do 67,7%). Dynamika zmian w latach 2021–2025 została oceniona znacznie wyżej niż w okresie 2015–2020. Oznacza to, że interwencja w ramach Strategii przyniosła wymierne rezultaty w drugiej połowie okresu jej wdrażania. Kluczowym wnioskiem jest zmiana w obszarze dostępności kadr kreatywnych. Przejście oceny syntetycznej z wartości dodatniej (0,38) na ujemną (-0,41) w badaniu ex-post oznacza, że problem deficytu kadr przestał dominować na rynku.

Na podstawie powyższego można wnioskować, że sektor stał się bardziej atrakcyjny, oferuje lepsze warunki i perspektywy rozwoju, co bezpośrednio przełożyło się na złagodzenie deficytu pracowników kreatywnych i przedsiębiorczych w regionie.

Tabela 15. Ocena warunków dla kształtowania kadr kreatywnych w sektorze turystyki

Ocena warunków dla kształtowania kadr kreatywnych w sektorze turystyki	Ewaluacja ex-middle		Ewaluacja ex-post (N=195)	
	Ocena syntetyczna	Odpowiadający pozytywnie	Ocena syntetyczna	Odpowiadający pozytywnie
Czy Państwa zdaniem praca w branży turystycznej w województwie warmińsko-mazurskim jest atrakcyjna?	0,68	59,6%	0,87	80,5%
Czy obecny potencjał rozwoju, doskonalenia się, realizowania kariery dla osób zatrudnionych w turystyce można oceniać jako wysoki?	0,35	45,4%	0,69	67,7%

Ocena warunków dla kształtowania kadr kreatywnych w sektorze turystyki	Ewaluacja ex-middle		Ewaluacja ex-post (N=195)	
	Ocena syntetyczna	Odpowiadający pozytywnie	Ocena syntetyczna	Odpowiadający pozytywnie
Czy warunki pracy dla kadr w turystyce poprawiły się od 2015/2021 roku? Proszę wziąć pod uwagę cały okres 2015-2020/2021-2025[55].	0,41	47,1%	0,68	64,6%
Czy dostrzegacie Państwo trudności z dostępnością kadry kreatywnej i przedsiębiorczej w turystyce na obszarze Państwa działalności?	0,38	48,4%	-0,41	26,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Przedstawione wyniki pokazują wyrazisty rozdźwięk poznawczy między perspektywą systemową/zarządczą a subiektywną percepcją uczestników badania ilościowego. Różnica wynika przede wszystkim z różnych poziomów obserwacji problemu. Władze regionalne (poziom makro) widzą twarde wskaźniki operacyjne – braki finansowe, wysokie koszty utrzymania pracowników poza sezonem, drenaż mózgów (wyjazdy za granicę) oraz sztywność centralnego systemu edukacji. Dążą do budowy stabilnego, całorocznego ekosystemu, co w warunkach sezonowości i rotacji jest niezwykle trudne. Respondenci (poziom mikro) oceniają sytuację z perspektywy indywidualnej w latach 2021-2026. Wzrósł ogólny standard zatrudnienia, poprawiły się warunki płacowe (m.in. wymuszone presją rynkową i brakiem rąk do pracy po pandemii), a firmy – walcząc o kadry – zaczęły oferować lepsze ścieżki awansu i elastyczne formy rozwoju.
Odejście części kadr z branży po 2020 roku wywołało głęboki deficyt pracowników. W efekcie rynek zmienił się w rynek pracownika. Aby przyciągnąć i zatrzymać nowych ludzi, przedsiębiorcy musieli znacząco podnieść atrakcyjność ofert.
Możliwość rozwoju kariery w turystyce może być rozumiana nie tyle jako „praca w jednym obiekcie przez 20 lat" (model pożądany przez pracodawców), ile jako nabywanie uniwersalnych kompetencji, łatwych do przeniesienia do innych branż lub za granicę.

Dane jakościowe precyzyjnie punktują, dlaczego mimo wzrostu atrakcyjności sektora, systemowo obszar ten jest najtrudniejszy do wdrożenia:

- bariera transferu wiedzy (kaskadowanie): szkolenia menedżerów nie przekładają się na jakość pracy personelu liniowego (kelner, pokojówka, kucharz), co powoduje utrzymywanie się niskiego prestiżu tych konkretnych stanowisk,
- błędne koło szkoleniowe: małe firmy nie inwestują w ludzi z obawy przed ich odejściem, a ludzie odchodzą, ponieważ brak im poczucia stabilności i wsparcia na poziomie stanowiska wykonawczego.

Rozbieżność między danymi jakościowymi a ilościowymi pokazuje dwuwymiarowość rynku pracy po pandemii. Z perspektywy uczestników badania ilościowego sektor turystyczny zyskał na atrakcyjności – presja na wzrost wynagrodzeń i brak rąk do pracy wymusiły na pracodawcach stworzenie lepszych warunków rozwoju i postrzegania branży jako miejsca docelowej kariery.

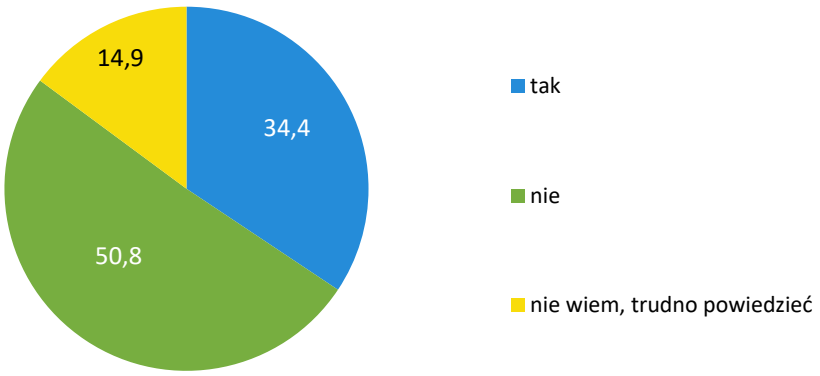
[55] Treść pytania była dostosowana do okresu ewaluacji.

Z perspektywy zarządczej i systemowej branża wciąż cierpi sezonowość, niską efektywność szkoleń wynikającą z braku kaskadowania wiedzy oraz sztywność systemu edukacji.

Działania regionalne nie powinny skupiać się na samej promocji „atrakcyjności pracy w turystyce" (co, jak widać, branża obroniła rynkowo), lecz na tworzeniu mechanizmów osłonowych dla MŚP poza sezonem oraz wsparciu mikroszkoleń stanowiskowych bezpośrednio w obiektach, ograniczających ryzyko ucieczki wykwalifikowanych kadr.

Jedna trzecia badanych podmiotów zadeklarowała zaangażowanie w formalne projekty i inicjatywy w zakresie kształcenia kadr dla turystyki.

Wykres 9. Czy w latach 2021-2025 realizowaliście Państwo formalne działania, inicjatywy lub projekty w zakresie kształcenia kadr dla turystyki? [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

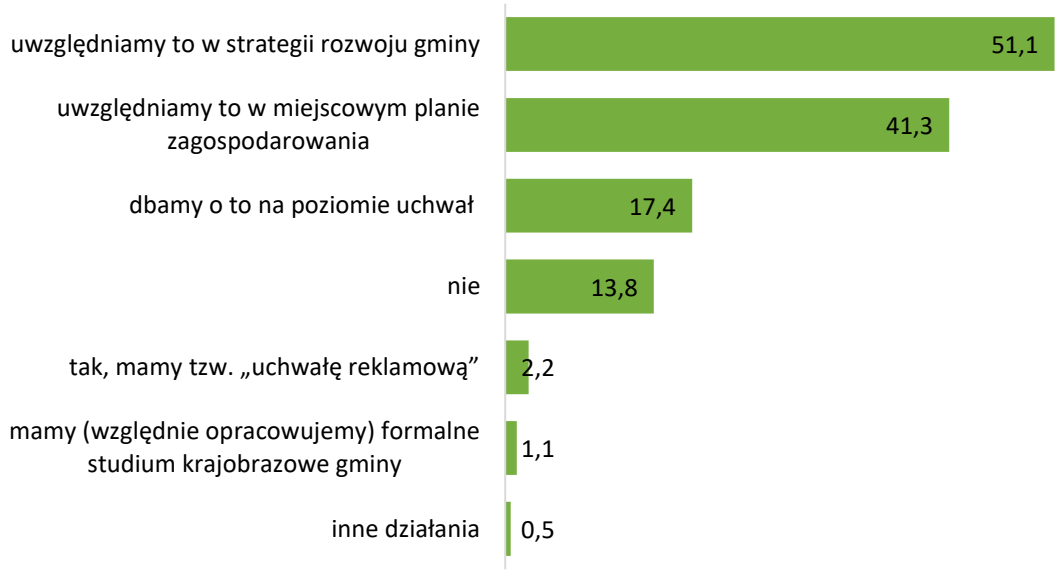
Zderzenie tych liczb (bardzo dobre oceny ogólne vs. tylko 34,4% podmiotów zaangażowanych w formalne projekty) dopełnia obraz rynku i może być zinterpretowane na kilka sposobów.
Po pierwsze, efekty nie muszą wynikać z masowości działań, lecz z ich jakości i zasięgu. Nie każdy podmiot musiał sam organizować lub wdrażać projekt, aby jego pracownicy lub cały lokalny rynek skorzystali z rezultatów tych inicjatyw.
Po drugie, edukacja nieformalna i uczenie się w miejscu pracy. Poprawa kompetencji i warunków pracy w turystyce w dużej mierze dokonywała się poza formalnymi projektami – poprzez codzienne wdrażanie dobrych praktyk, podnoszenie standardów wynagrodzeń, uelastycznianie czasu pracy czy wewnętrzne, nieformalne szkolenia stanowiskowe. Rynek wymusił poprawę warunków i jakości kadr w sposób naturalny.
Po trzecie, poprawa jakości i dostępności kadr (przejście miernika braku kadr do wartości ujemnej) może być efektem działań systemowych na poziomie regionalnym, a nie indywidualnych projektów poszczególnych podmiotów. Mogły do tego doprowadzić zmiana oferty szkół zawodowych/wyższych w regionie, ogólne wsparcie samorządu województwa czy kampanie promujące pracę w turystyce. Przedsiębiorcy zbierają owoce tych zmian, mimo że sami nie musieli być projektodawcami.

Priorytet: Atrakcyjna przestrzeń i architektura

Reprezentanci jednostek samorządu terytorialnego określili jakie podejmują formy zachowania estetyki i ładu w przestrzeni publicznej. Najczęściej stosowanym działaniem jest uwzględnianie tego aspektu w dokumentach strategicznych (51,1% wobec 32% według deklaracji w badaniu ex-middle). Poziom deklaracji o uwzględnianiu tego aspektu w miejscowym planie zagospodarowania pozostał na

zbliżonym poziomie (41% wobec 42%). Tak jak w toku ewaluacji ex-middle, skalę podejmowania tzw. uchwał reklamowych (nazywanych też uchwałami krajobrazowymi, będącymi aktami prawa miejscowego, przyjmowanymi aby uporządkować przestrzeń publiczną i chronić krajobraz przed chaosem reklamowym) należy uznać za bardzo małą.

Wykres 10. Czy podejmują Państwo działania związane z zachowaniem estetyki i ładu w przestrzeni publicznej? [%]



*respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=95]

Ocena zmian wybranych aspektów kształtowania przestrzeni publicznej wydaje się być zdecydowanie pozytywna. Miernik syntetyczny opracowany na potrzeby badania wskazuje, że respondenci zgodnie dostrzegają pozytywne zmiany, przy czym wartość miernika była wyższa od tej odnotowanej podczas ewaluacji ex-middle (dotyczy to każdego z ocenianych aspektów). Najbardziej korzystne zmiany wiążą się ze wzrostem ogólnej estetyki miast i wsi, lecz z punktu widzenia potencjału przyrodniczego województwa docenić należy to, że na czele pozytywnych zmian znajduje się również poprawa przestrzeni publicznych na styku z wodą. Respondenci zauważają poprawę atrakcyjności już istniejących przestrzeni publicznych w ich miejscu zamieszkania, zwiększenie stosowania atrakcyjnych elementów małej architektury turystycznej, czy wzrost dostępności i jakość tejże architektury w pobliżu głównych atrakcji regionu. Również ważne jest to, że następuje poprawa w zakresie realizacji celów turystycznych: połączenia funkcji turystycznej i jakości życia.
Najmniej widoczne, choć ciągle oceniane pozytywnie są zmiany w zakresie zmniejszenia chaosu architektonicznego oraz liczby wydarzeń związanych z promowaniem wysokiej jakości architektury i rozwiązań urbanistycznych. Warto dodać, że nieco ponad połowa ankietowanych JST odpowiedziała, że w latach 2015-2025 na jej terenie nie były organizowane festiwale lub inne wydarzenia (niezależnie od tego, kto je organizował), promujące dobrą architekturę i design. Pozostali nie byli w stanie udzielić jednoznacznej odpowiedzi.

Tabela 16. Efekty pośrednie realizacji Strategii w zakresie atrakcyjnej przestrzeni i architektury

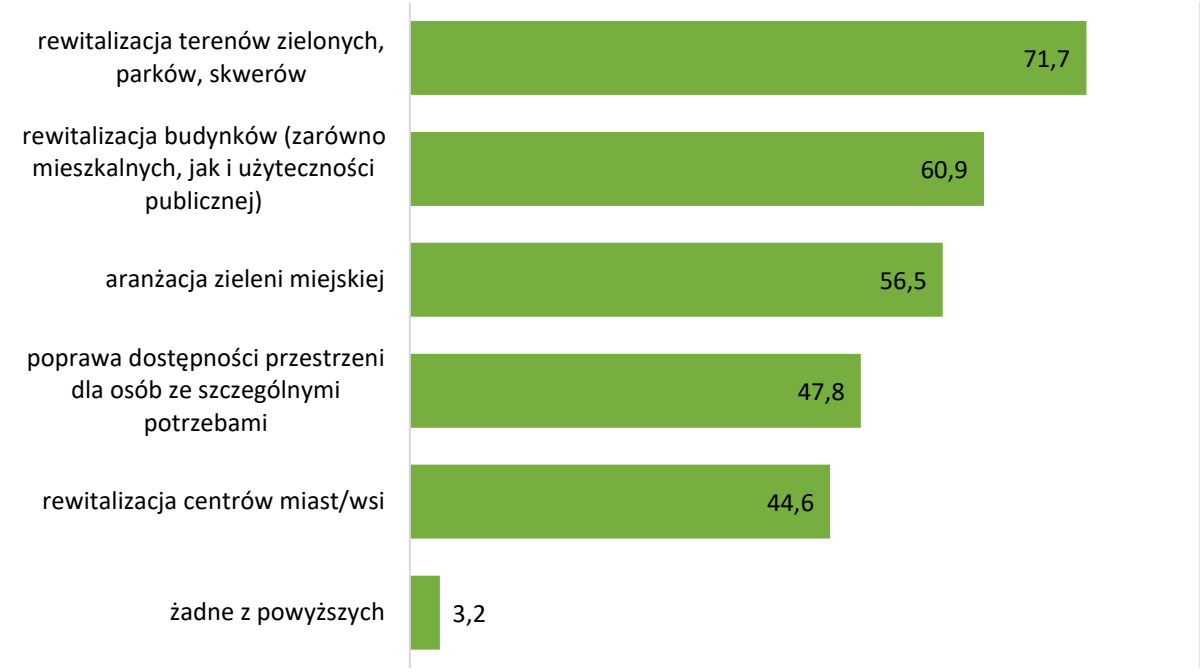
STWIERDZENIE	Miernik syntetyczny	Odsetek oceniających pozytywnie	Wobec wyników z roku 2021
Wzrasta ogólna estetyka miast i wsi regionu.	1,10	80,5	wzrost
Zauważam poprawę atrakcyjności już istniejących przestrzeni publicznych w moim miejscu zamieszkania	0,91	72,8	wzrost
Wzrasta atrakcyjność innych przestrzeni publicznych znajdujących się na styku z wodą.	0,91	73,8	wzrost
Zauważam zwiększenie stosowania atrakcyjnych elementów małej architektury turystycznej	0,79	66,7	wzrost
Wzrasta dostępność i jakość małej architektury zlokalizowanej w pobliżu głównych atrakcji regionu.	0,78	66,7	wzrost
Wzrasta jakość przestrzeni oraz architektury dedykowanej do organizacji wydarzeń na szlakach turystycznych.	0,76	63,1	wzrost
Zauważam zwiększenie stosowania systemów informacji miejskiej (oznakowania, drogowskazów itp.)	0,69	62,1	wzrost
Wzrasta spójność architektoniczna w obszarach wiodących szlaków turystycznych.	0,69	59,5	wzrost
Zauważam, że przestrzenie publiczne w ciągu ostatnich pięciu lat powstawały tak, aby połączyć atrakcyjność turystyczną, wysoką jakość i komfort życia mieszkańców.	0,63	61,5	wzrost
Dostrzegalny jest wzrost znaczenia i popularności wysokiej jakości architektury.	0,62	57,9	wzrost
Zwiększa się wykorzystanie mobilnych i interaktywnych technologii w zakresie turystyki kulturalnej i historycznej	0,59	58,5	wzrost
W naszej okolicy powstają nowe, atrakcyjne turystycznie przestrzenie publiczne.	0,57	60,0	wzrost[56]
Zmalał chaos architektoniczny i przestrzenny	0,55	51,8	wzrost
Zauważam wzrost liczby wydarzeń związanych z promowaniem wysokiej jakości architektury i rozwiązań urbanistycznych.	0,51	55,4	wzrost

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Rewitalizacja terenów zielonych, parków czy skwerów, to działania podejmowane przez badane JST najczęściej. W drugiej kolejności, z odsetkiem 60,9%, należy wskazań rewitalizacje budynków (zarówno mieszkalnych, jak i użyteczności publicznej), natomiast w trzeciej, aranżacje zieleni miejskiej.

[56] W roku 2021 respondentom przedstawiono stwierdzenie o treści: „W miejscu mojego zamieszkania powstają nowe, atrakcyjne turystycznie przestrzenie publiczne".

Wykres 11. Działania podejmowane na obszarze jednostki terytorialnej w latach 2021-2025* [%]



*respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=95]

Większość, bo w sumie trzy czwarte badanych jednostek samorządu terytorialnego, kładzie nacisk na zachowanie lokalnego stylu architektonicznego i spójności estetycznej przestrzeni, przy nowych inwestycjach (zarówno publicznych, jak i prywatnych) realizowanych na terenie jednostki. Odsetek odpowiedzi pozytywnych był niższy w przypadku analogicznego pytania zadanego wszystkim respondentom (52,9%). Innymi słowy, same samorządy w przeważającej większości twierdzą, że dbają o estetykę i tradycję architektoniczną na swoim terenie, ale w odczuciu wszystkich badanych ten wynik jest znacznie niższy. Różnice opinii mogą wynikać z dwóch powodów. Po pierwsze, przedstawiciele JST częściej deklarują dbałość o ład przestrzenny, bo to do nich należy uchwalanie planów miejscowych i wydawanie decyzji. Po drugie, ogół badanych ma nieco inną perspektywę – przedsiębiorcy i przedstawiciele NGO (którzy są również mieszkańcami) i chłodniej oceniają te działania. Mogą uważać, że w praktyce spójność architektoniczna bywa ignorowana na rzecz chaosu budowlanego.

Tabela 17. Zachowanie lokalnego stylu architektonicznego i spójności estetycznej przestrzeni

Zachowanie lokalnego stylu architektonicznego i spójności estetycznej przestrzeni	Ocena syntetyczna	Odpowiadający pozytywnie
Czy Państwo, jako samorząd, kładziecie nacisk na zachowanie lokalnego stylu architektonicznego i spójności estetycznej przestrzeni, przy nowych inwestycjach (zarówno publicznych, jak i prywatnych) realizowanych na terenie Państwa jednostki? (N=94)	0,89	77,7%
Jak Państwo ogólnie oceniają - czy przy nowych inwestycjach realizowanych w Państwa okolicy (zarówno publicznych, jak i	0,45	52,9%

Zachowanie lokalnego stylu architektonicznego i spójności estetycznej przestrzeni	Ocena syntetyczna	Odpowiadający pozytywnie
prywatnych) kładziony jest nacisk na zachowanie lokalnego stylu architektonicznego i spójności estetycznej przestrzeni? (N=195)		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Mimo to, ponad dwie trzecie ogółu badanych zauważa systematyczną poprawę w zakresie estetyki i ładu przestrzennego. Rozbieżność między umiarkowaną oceną systemowego nacisku samorządów na ład architektoniczny (wykres nr 12), a powszechnym dostrzeganiem poprawy estetyki przestrzeni, wskazuje na wyraźny rozdzielenie oceny procesu od jego efektów. Respondenci bardzo pozytywnie oceniają ogólne trendy – widzą rewitalizacje, nowe inwestycje i porządkowanie przestrzeni w ostatnich latach. Jednocześnie zachowują ostrożność w przypisywaniu tych sukcesów wyłącznie rygorystycznej polityce przestrzennej samorządów. Sugeruje to, że zdaniem badanych ogólny wygląd otoczenia ulega poprawie, ale wciąż istnieje spore pole do poprawy w zakresie narzucania inwestorom twardych ram estetycznych i architektonicznych.

Wykres 12. Gdyby mieli Państwo porównać stan estetyki i ładu przestrzennego dzisiaj do stanu sprzed 10 lat, to co dominuje: systematyczna poprawa, stagnacja czy pogłębiający się chaos? [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Osoby dostrzegające poprawę poproszono o uzasadnienie, co w największym stopniu wpłynęło na zmianę wizerunku przestrzennego gminy/powiatu. Odpowiedzi respondentów można podzielić na kilka kluczowych obszarów tematycznych, które najsilniej determinują percepcję przestrzeni.

1. Infrastruktura turystyczna, rekreacyjna i wodna: zagospodarowanie brzegów jezior, budowa marin, pomostów, ścieżek rowerowych, plaż oraz promenad (z wypowiedzi respondentów: ekomariny w Makowie, Siemianach, Iławie, Szlak Green Velo, promenady w Giżycku, rewitalizacja terenów nad J. Drwęckim). Respondenci zwracają szczególną uwagę na to, jak zagospodarowanie wód i ich otoczenia zmienia charakter miejscowości. Budowa spójnej sieci dróg rowerowych (w tym szlaków takich jak Green Velo czy tras wokół jezior) jest wymieniana jako kluczowy czynnik rekreacyjny. Przystanie żeglarskie (np. Ekomariny), nowe pomosty, rewitalizacja i remonty plaż miejskich oraz budowa promenad i deptaków nadają miejscowościom nowoczesny, kurortowy charakter.
2. Infrastruktura drogowo-transportowa: remonty dróg powiatowych i gminnych, budowa chodników, rond, parkingów, modernizacja kolei (z wypowiedzi respondentów: skoordynowane inwestycje drogowe (Prioma, Gródki), modernizacja siatki dróg w Elblągu,

nowy plac dworcowy). Mimo że drogi nie zawsze kojarzą się bezpośrednio z estetyką krajobrazu, dla mieszkańców stanowią one podstawowy wyznacznik zmiany wizerunkowej. Poprawa stanu nawierzchni, nowe chodniki, rondo czy estetyczne oświetlenie dróg sprawiają, że przestrzeń odbierana jest jako uporządkowana i bezpieczna.

3. Rewitalizacja zabytków i budynków: odnawianie kamienic, zamków, ratuszy, termomodernizacja budynków użyteczności publicznej (z wypowiedzi respondentów: odrestaurowanie pokrzyżackiego zamku, renowacja młyna, przebudowa byłego dworca kolejowego). Projekty takie jak odrestaurowanie zamku pokrzyżackiego czy renowacja starych młynów i kamienic przywracają miastom ich dawny blask (odbudowa tożsamości historycznej). Procesy rewitalizacji rynków, starówek oraz remonty budynków takich jak urzędy, szkoły i domy kultury bezpośrednio poprawiają estetykę przestrzeni.
4. Zieleń miejska i estetyka: nowe nasadzenia drzew, parki, skwery, tężnie solankowe, porządkowanie przestrzeni (z wypowiedzi respondentów: rewitalizacja ogródka jordanowskiego, zagospodarowanie miejsc zieleni małą architekturą).
5. Infrastruktura społeczna i komunalna: budowa sieci kanalizacyjnych, żłobków, obiektów sportowych, oświetlenia (z wypowiedzi respondentów: budowa nowego żłobka, basenu, rozbudowa kanalizacji, wymiana opraw lamp na terenie starego miasta).

Wśród odpowiedzi pojawia się szereg konkretnych, dużych projektów o charakterze ponadlokalnym i strategicznym:

- Przekop Mierzei Wiślanej wraz z ochroną przeciwpowodziową Żuław,
- Projekt utworzenia Europejskiego Centrum Copernicus we Fromborku oraz rewitalizacja tamtejszego Rynku,
- Realizacja projektu Szlak Świętej Warmii,
- Rewitalizacja terenów nad Jeziorem Drwęckim i Kanałem Elbląskim,
- Inwestycje w nowoczesne obiekty rekreacyjne, takie jak CRW Dolinka w Elblągu czy basen portu we Fromborku.

Z zebranego materiału wynika, że wizerunek buduje się na synergii natury i infrastruktury. Najlepsze efekty wizerunkowe przynoszą inwestycje, które eksponują naturalne walory regionu (jeziora, lasy) poprzez dodanie do nich bezpiecznej, estetycznej infrastruktury (ścieżki, mariny, plaże). Pozytywne zmiany to nie tylko zasługa urzędów. Mieszkańcy dostrzegają i doceniają dbałość sąsiadów o prywatne posesje, a także lokalne inicjatywy aktywizujące, takie jak konkursy na „Estetyczną Wieś" czy „Czystą i piękną zagrodę".
Choć większość opinii jest skrajnie pozytywna, w badaniu pojawia się bardzo ważny, krytyczny głos dotyczący niekontrolowanej zabudowy brzegów jezior. Jeden z respondentów zwraca uwagę na „budowę apartamentowców, domków na wynajem architektonicznie oderwanych od mazurskiej, zagęszczenie zabudowy niemieszkalnej kosztem przyrody i tradycyjnej zabudowy". Wskazuje to na istotne wyzwanie dla lokalnych władz w zakresie tworzenia rygorystycznych Miejscowych Planów Zagospodarowania Przestrzennego (MPZP), aby rozwój turystyczny nie zniszczył unikalnego, tradycyjnego charakteru regionu.

Warto dodać, że na podstawie wyników badania jakościowego można wysnuć wniosek, że wdrażanie omawianego priorytetu okazało się najłatwiejsze (ze wszystkich priorytetów) do przełożenia na konkretne projekty i działania. Realizacja była wysoce spójna z celami Strategii, ponieważ doprowadziła do powstania namacalnych, twardych efektów w postaci infrastruktury. Dzięki

konkursom realizowanym przez Urząd Marszałkowski region wzbogacił się o małą infrastrukturę turystyczną, a programy regionalne pozwoliły na przeprowadzenie wysokobudżetowych inwestycji.

4.3.3. Podsumowanie

Analiza wdrażanych działań, zadań i projektów wykazuje, że realizacja Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do 2025 roku była wysoce spójna z przyjętymi celami, kierunkami strategicznymi oraz priorytetami rozwojowymi. Zrealizowane inwestycje bezpośrednio odpowiadały na założenia dokumentu, dążąc do uczynienia z turystyki wiodącej i synergicznej dziedziny gospodarki regionu.

Zgodność tę można zaobserwować analizując realizację poszczególnych priorytetów i powiązanych z nimi kierunków strategicznych.

Produkt turystyczny

Wdrażane projekty w ogromnej mierze skupiały się na budowaniu i unowocześnianiu regionalnych produktów turystycznych, często bazujących na dziedzictwie kulturowym:

- przeprowadzono liczne prace rewitalizacyjne i konserwatorskie w obiektach historycznych, takich jak zamki oraz obiekty sakralne, nadając im nowe funkcje turystyczne i kulturalne,
- powstały i zostały zmodernizowane placówki muzealne oraz instytucje kultury,
- przeciwdziałano sezonowości poprzez dofinansowanie innowacyjnych, całorocznych produktów sieciowych,
- Zarząd Województwa konsekwentnie rozwijał markowe szlaki turystyczne, w tym Wschodni Szlak Rowerowy Green Velo, Szlak Kopernikowski oraz Szlak Kulturowy Kanału Elbląskiego w Krainie Kanału Elbląskiego.

Atrakcyjna przestrzeń i architektura

Inwestycje kładły duży nacisk na zrównoważony rozwój, estetykę przestrzeni publicznych oraz ochronę środowiska naturalnego:

- odtwarzano i wzmacniano funkcje uzdrowiskowe regionu poprzez budowę tężni solankowych, zakładów przyrodoleczniczych i parków uzdrowiskowych,
- kompleksowo zmodernizowano infrastrukturę żeglarską na szlaku Wielkich Jezior Mazurskich, poprawiając drożność kanałów oraz budując nowoczesne, ekologiczne zaplecza portowe,
- rozbudowywano infrastrukturę rowerową, w tym etapy Mazurskiej Pętli Rowerowej, wyposażając je w Miejsca Obsługi Rowerzystów oraz stacje naprawcze,
- realizowano wielomilionowe projekty z zakresu ochrony bioróżnorodności, zabezpieczania obszarów Natura 2000, czynnej ochrony gatunkowej (np. żubra, bociana białego) oraz inwestycji w transport zeroemisyjny.

Wizerunek i promocja

Działania promocyjne i wizerunkowe zostały silnie powiązane z nowoczesnymi technologiami i cyfryzacją:

- w instytucjach kultury wdrażano technologie VR, rozwiązania interaktywne i multimedialne wystawy, co znacząco unowocześniło ofertę turystyczną regionu,
- rozwijano dedykowane aplikacje mobilne dla turystów, wirtualne przewodniki oraz systemy IT do sprzedaży pakietowej usług,

- prowadzono szeroko zakrojone kampanie e-marketingowe, zarządzano portalem mazury.travel oraz promowano region na krajowych i międzynarodowych targach turystycznych,
- wykorzystywano innowacyjne narzędzia badawcze, takie jak Barometr Turystyczny, do monitorowania nierejestrowanego ruchu turystycznego.

Kadry kreatywne (Kierunek: Kreatywność w turystyce)

Działania projektowe obejmowały również rozwój kapitału ludzkiego i aktywizację społeczną:

- organizowano wizyty studyjne, warsztaty i szkolenia podnoszące kwalifikacje kadr turystycznych, muzealników oraz osób prowadzących działalność agroturystyczną,
- wdrażano systemy kategoryzacji wiejskiej bazy noclegowej, co miało na celu podniesienie jakości świadczonych usług,
- poprzez wieloletnie programy współpracy z NGO finansowano projekty aktywizujące młodzież, rozwijające kompetencje obywatelskie oraz budujące koalicje lokalne wokół turystyki i kultury,
- tworzono przestrzenie integracji społecznej, takie jak nowoczesne świetlice wiejskie i domy kultury, które stały się centrami rozwoju aktywności mieszkańców.

Podsumowując, realizacja działań charakteryzowała się wysoką spójnością z logiką Strategii. Zastosowano kompleksowe podejście, w którym wielomiliardowe środki z różnych źródeł (m.in. RPO WiM, POPW, fundusze Interreg, KPO) zostały skierowane na projekty łączące ochronę dziedzictwa z nowoczesną technologią, a rozwój infrastruktury turystycznej z dbałością o środowisko naturalne i podnoszeniem kompetencji społecznych.

4.4. Aktualność w kontekście zachodzących zmian

Czy zapisy Strategii zachowały aktualność w kontekście zmian społeczno-gospodarczych oraz trendów w turystyce, czy też istnieje potrzeba zmiany lub redefinicji kierunków rozwoju turystyki w województwie warmińsko-mazurskim?

Analizując zagadnienie związane z aktualnością Strategii w kontekście zachodzących zmian postanowiono w pierwszej kolejności zestawić zapisy Strategii z aktualnymi danymi o stanie turystyki nie tylko w regionie, ale również w skali kraju. Odniesiono się także do zidentyfikowanych na podstawie dostępnych raportów, analiz i opracowań tematycznych, nowych trendów oddziałujących na turystykę. Ponadto, dokonano oceny otoczenia w obszarach: politycznym, ekonomicznym i społecznym. Dla analizy zagadnienia istotnym był także fakt, że w marcu 2025 roku Ministerstwo Sportu i Turystyki ogłosiło otwarty konkurs ofert pn. „Program wsparcia turystyki. Edycja 2025". W ramach priorytetu 5 „Podstrategie turystyczne – dzielenie się wiedzą", dofinansowano stworzenie 12 podstraregii sektorowych. Również zapisy tych dokumentów poddano analizie.

W latach 2015-2025 sektor turystyki rozwijał się zarówno w Europie, jak i w Polsce oraz w samym województwie warmińsko-mazurskim. Dynamika zmian obserwowana była we wszystkich regionach kraju, co potwierdzają dodatnie wartości wskaźników natężenia funkcji turystycznej. Rozwój ten był w dużej mierze efektem inwestycji współfinansowanych ze środków krajowych i europejskich, obejmujących rozbudowę bazy noclegowej, tworzenie i modernizację atrakcji turystycznych, rewitalizację obiektów zabytkowych oraz poprawę jakości przestrzeni publicznych.

Na tym tle województwo warmińsko-mazurskie utrzymało stabilną pozycję konkurencyjną. W całym analizowanym okresie zajmowało piąte miejsce w kraju pod względem syntetycznego miernika natężenia funkcji turystycznej. Utrzymanie tej lokaty nie powinno być interpretowane jako przejaw stagnacji, lecz jako efekt skutecznego konkurowania z regionami o bardzo silnym potencjale turystycznym, takimi jak województwa: zachodniopomorskie, małopolskie, pomorskie i dolnośląskie, które również intensywnie rozwijały swoją ofertę turystyczną.

Analiza pięciu mierników cząstkowych[57] wskazuje, że w czterech z nich województwo warmińsko-mazurskie zachowało swoją pozycję względem pozostałych regionów Polski. Jedyną zmianę odnotowano w przypadku liczby turystów korzystających z noclegów w przeliczeniu na 100 mieszkańców, gdzie region obniżył swoją pozycję z piątego miejsca w 2015 r. na szóste w 2025 r. Jednocześnie warto podkreślić, że w latach 2015–2025 funkcja turystyczna województwa, mierzona wskaźnikiem syntetycznym, systematycznie się wzmacniała. Tempo wzrostu było jednak nieco niższe od średniej krajowej, podczas gdy najwyższą dynamikę rozwoju odnotowano w województwie dolnośląskim.

Zmiany zachodziły również na poziomie lokalnym. Najwyższą dynamikę rozwoju funkcji turystycznej odnotowano w powiatach nidzickim, węgorzewskim i giżyckim. Jednocześnie powiaty dysponujące największym potencjałem turystycznym – mrągowski, giżycki, gołdapski oraz ostródzki – utrzymały swoją silną pozycję w strukturze turystycznej regionu.

[57] Są to: 1) liczba miejsc noclegowych całorocznych w przeliczeniu na 1000 ludności; 2) stopień wykorzystania miejsc noclegowych; 3) turystyczne obiekty noclegowe na 10 tysięcy ludności; 4) turyści korzystający z noclegów na 100 ludności; 5) udzielone noclegi na 1000 ludności.

W ujęciu europejskim województwo warmińsko-mazurskie w 2024 r. zajmowało 173. miejsce spośród 204 regionów UE-27 pod względem natężenia funkcji turystycznej, co oznacza wynik wyraźnie niższy od średniej unijnej (56. miejsce). W porównaniu z 2015 r. region poprawił swoją pozycję o dwa miejsca. Należy jednak zauważyć, że w 2020 r. zajmował znacznie wyższą, 117. lokatę. Wynik ten był konsekwencją wyjątkowych uwarunkowań związanych z pandemią COVID-19, która znacząco ograniczyła ruch turystyczny o charakterze międzynarodowym. W efekcie relatywnie zyskały regiony opierające się przede wszystkim na turystyce krajowej, w tym województwo warmińsko-mazurskie, podczas gdy obszary o silnej pozycji w turystyce zagranicznej odnotowały wyraźny spadek znaczenia w europejskich rankingach.

Sięgając do wyników badań ankietowych dotyczących najnowszych i najbardziej atrakcyjnych trendów turystycznych w województwie warmińsko-mazurskim (pytanie otwarte), można wyróżnić kilka aspektów. Do dwóch zdecydowanie najczęściej wskazywanych kategorii należą trend związany z **turystyką aktywną** (rowerową, wodną, pieszą) oraz „**slow tourism”** (świadoma turystyka, nastawienie na kontakt z naturą i autentyczne doświadczenia). Ten pierwszy aspekt obejmuje dynamiczny rozwój infrastruktury rowerowej (szlaki, ścieżki, miejsca obsługi rowerzystów), sporty i aktywności wodne, takie jak żeglarstwo, kajakarstwo oraz turystykę pieszą. Jednocześnie silną tendencją jest poszukiwanie spokojnych, zielonych miejsc sprzyjających wyciszeniu, oferujących autentyczny spokój i bliskość przyrody. Zdaniem ankietowanych województwo warmińsko-mazurskie charakteryzuje się silnym potencjałem w zakresie walorów przyrodniczych i krajobrazowych, wysoką jakością środowiska naturalnego.

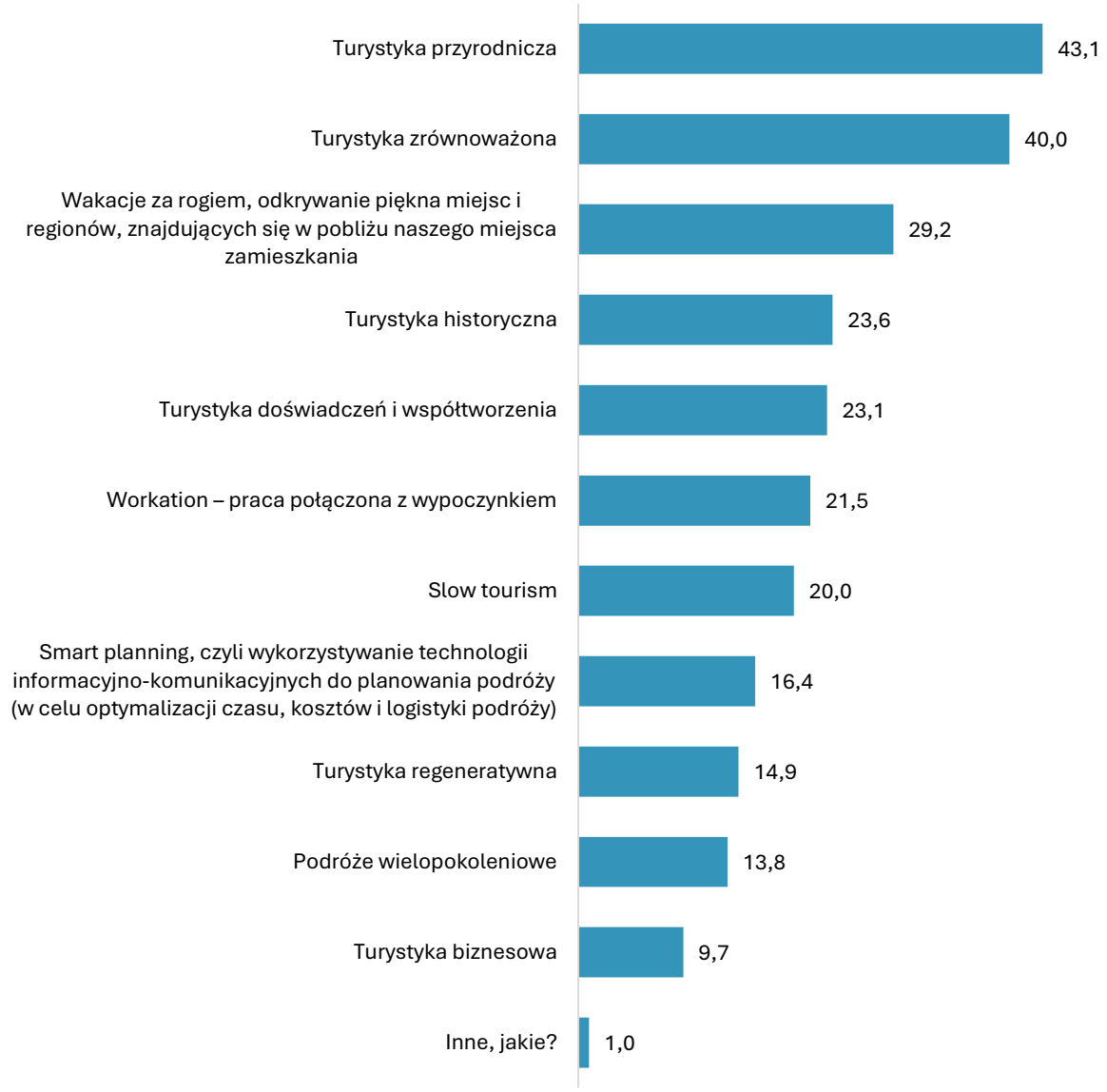
W dalszej kolejności akcentowano ekoturystykę i zrównoważony rozwój. Trend ten przejawia się w poszukiwaniu ofert ekologicznych, zielonych inwestycji, certyfikatów eko oraz realnej minimalizacji wpływu na środowisko. Zgodnie z nim, rozwój turystyki ma odbywać się w sposób zrównoważony, chroniąc unikalne walory przyrodnicze regionu.

Następnie, wyróżniono nowoczesne i alternatywne formy zakwaterowania (obiekty premium, glamping, agroturystyka). Zdaniem respondentów widoczne jest zainteresowanie glampingiem (luksusowym kempingiem), szczególnie nad jeziorami, a także turystyką kamperową i nowoczesną bazą noclegową typu premium. Agroturystyka pozostaje również ważnym elementem oferty, łączącym nocleg z autentycznością wiejskiego życia.

W mniejszym stopniu wspominano o trendzie związanym z turystyką kulinarną, chęcią korzystania z lokalnych produktów. W odpowiedziach badanych pojawiały się także nawiązania do cyfryzacji i wykorzystywania nowych technologii w turystyce oraz o wzroście popularności krótkich wyjazdów (np. weekendowych).

Według badanych najbardziej atrakcyjnym trendem jest turystyka przyrodnicza (43,1%), kolejno turystyka zrównoważona (40%), a w dalszej kolejności tendencja związana z odkrywaniem nowych, ciekawych miejsc w pobliżu miejsca zamieszkania (odkrywanie własnego regionu). Najrzadziej wskazywano zaś na turystykę biznesową (9,7%).

Wykres 13. Jakie są Państwa zdaniem, najnowsze i najbardziej atrakcyjne z punktu widzenia rozwoju turystycznego regionu, trendy i tendencje rynkowe, których wcześniej nie było lub zyskały na znaczeniu? Proszę wskazać 3 najważniejsze [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych [n=195]

SRT WWM 2025 zakładała cztery kierunki strategiczne. Poniżej odniesiono się do nich w kontekście zmian społeczno-gospodarczych oraz trendów.

Kierunek 1 Synergia kultury i turystyki

Założeniami pierwszego kierunku strategicznego było:

- Efektywny, dwukierunkowy przepływ informacji na linii kultura - turystyka, wpływający na wzbogacenie oferty turystycznej regionu oraz jej atrakcyjność dla turystów.
- Synergia korzyści dzięki przemysłowi kultury oraz czasu wolnego.
- Poprawa spójności marketingu oferty kulturalnej oraz turystycznej.

Kierunek „Synergia kultury i turystyki" pozostaje w pełni aktualny. Już w momencie opracowywania strategii trafnie wskazano, że przewagę konkurencyjną regionów budują autentyczność, lokalność, uczestnictwo oraz kultura współczesna jako element wzbogacający ofertę turystyczną. Obecne trendy pokazują, że te założenia nie tylko się utrzymały, ale stały się jednym z głównych kierunków rozwoju turystyki.

Nadal aktualne są założenia dotyczące:

- łączenia oferty turystycznej z kulturą współczesną i dziedzictwem,
- tworzenia unikalnych doświadczeń opartych na lokalnej tożsamości,
- angażowania turystów w wydarzenia i aktywności,
- rozwoju turystyki poza sezonem letnim,
- wykorzystania wydarzeń kulturalnych do budowania atrakcyjności regionu.

Potwierdzają to również dane – liczba uczestników imprez kulturalnych w województwie wzrosła z 503 tys. w 2015 r. do ponad 650 tys. w 2024 r., co świadczy o rosnącym znaczeniu wydarzeń jako elementu oferty turystycznej.

Coraz większym zainteresowaniem cieszą się warsztaty rzemiosła, spotkania z twórcami, udział w lokalnych świętach czy wydarzeniach organizowanych przez mieszkańców. Turysta nie chce być jedynie odbiorcą – oczekuje aktywnego uczestnictwa oraz autentycznych relacji z lokalną społecznością.

Jednocześnie rośnie znaczenie mikrowydarzeń i kameralnych doświadczeń, które często są postrzegane jako bardziej wartościowe niż duże imprezy masowe. Trend ten wpisuje się w rozwój turystyki doświadczeń, „slow tourism" oraz poszukiwania autentyczności.

Coraz większą rolę odgrywa także turystyka transformacyjna, której celem jest zdobywanie nowych umiejętności, rozwój osobisty i budowanie relacji z miejscem oraz jego mieszkańcami. W odpowiedzi na rosnącą izolację społeczną i potrzebę budowania więzi, podróże stają się okazją do spotkań i wspólnego działania.

Nowym wyzwaniem jest również wykorzystanie technologii cyfrowych do wzbogacania doświadczeń kulturalnych (immersyjne wystawy, rozszerzona rzeczywistość, personalizacja oferty), przy jednoczesnym zachowaniu autentyczności doświadczenia.

Aby kierunek odpowiadał współczesnym trendom, warto uwzględnić aspekty takie jak:

- rozwój turystyki doświadczeń i współtworzenia (warsztaty, rzemiosło, udział w lokalnym życiu);
- wzmacnianie oferty opartej na małych, autentycznych wydarzeniach i inicjatywach oddolnych;
- rozwój produktów łączących kulturę z dobrostanem, edukacją i aktywnością;
- wykorzystanie technologii immersyjnych i narzędzi cyfrowych do interpretacji dziedzictwa;
- większe zaangażowanie mieszkańców jako współtwórców oferty turystycznej;
- rozwój całorocznych produktów kulturalnych ograniczających sezonowość ruchu turystycznego.

W tym miejscu warto jednak wskazać na kilka ograniczeń. Po pierwsze barierą w rozwoju turystyki kulturowej jest brak kadr. Przed pandemią polska turystyka borykała się z niedoborem pracowników z powodu niskich zarobków i postrzegania pracy w tej branży jako tymczasowej. Kryzys COVID-19

pogłębił ten problem, zmuszając wielu doświadczonych pracowników do odejścia do stabilniejszych sektorów. Odbudowa zaufania do branży turystycznej, postrzeganej jako stabilne miejsce pracy z perspektywami, jest dużym wyzwaniem. Brak odpowiednich funduszy to również problem dla sektora kultury. Dostępność komunikacyjna to kolejna bariera, bowiem województwo warmińsko-mazurskie należy do regionów o najniższej gęstości dróg utwardzonych. Pod względem wartości wskaźnika walorów kulturowych województwo warmińsko-mazurskie znalazło się na 14 miejscu w rankingu krajowym, co uplasowało je w grupie województw o najmniejszym potencjale rozwoju turystyki kulturowej.

Kierunek 2 Kreatywność w turystyce

Następny kierunek Kreatywność w turystyce przewidywał realizację szerokiego spektrum działań, które pozwolą uszlachetniać oraz identyfikować produkty turystyczne regionu, jako ofertę silnie kreatywną oraz otwartą na nowe trendy. W efekcie takie działania miały angażować różne grupy odbiorców, w tym reprezentantów środowiska sztuki, teatru, filmu, osoby kreatywne, czy pasjonatów nowych mediów. Wzmocnienie kreatywności kadr regionu miało wpłynąć na poprawę zdolności do wdrażania innowacji oraz nowych, atrakcyjnych rynkowo produktów.

Kierunek „Kreatywność w turystyce" pozostaje aktualny, jednak obecnie jego powodzenie zależy przede wszystkim od rozwoju kapitału ludzkiego i kompetencji, a nie wyłącznie od kreowania nowych produktów. Doświadczenia ostatniej dekady pokazują, że największym wyzwaniem jest budowanie stabilnych kadr, lokalnych liderów oraz trwałych mechanizmów współpracy i transferu wiedzy. To właśnie te elementy powinny stać się priorytetem w aktualizacji kierunku strategicznego.

Kierunek warto rozszerzyć przede wszystkim o elementy takie jak:

- działania zwiększające atrakcyjność pracy w turystyce oraz rozwój i utrzymanie kadr,
- budowanie lokalnych liderów i sieci współpracy zarządzających produktami turystycznymi,
- rozwój kompetencji cyfrowych i wykorzystanie AI w projektowaniu oraz promocji produktów,
- wspieranie przedsiębiorczości kreatywnej oraz współpracy branży turystycznej z sektorem kultury, edukacji i nowych technologii,
- tworzenie mechanizmów zatrzymywania wiedzy i wymiany doświadczeń pomiędzy podmiotami.

Kierunek 3 Turystyka inteligentna

Założeniami trzeciego kierunku strategicznego – Turystyka inteligentna było:

- otwarcie się na nowoczesne technologie, w tym innowacje ważne dla sektora turystyki, przyczyniające się do poprawy konkurencyjności oraz atrakcyjności oferty regionu,
- poprawa interaktywności oraz funkcjonalności głównych portali turystycznych regionu,
- poprawa dostępu do informacji turystycznej oraz aplikacji typu e-commerce w tzw. chmurze informacyjnej.

Postęp technologiczny stanowi ważny element, który strategia przewidziała. Nie w pełni jednak przewidziano skalę i tempo rozwoju technologicznego. Szczególnej uwagi wymaga obecnie rozwijana technologia opierająca się na sztucznej inteligencji, której potencjał określa się jako nieograniczony. Przewidywany rozwój technologii oraz innowacji opartych na sztucznej inteligencji wzbudza zarówno duży entuzjazm, jak i liczne obawy dotyczące wpływu tych rozwiązań na wartości i funkcjonowanie

człowieka[58]. Sztuczna inteligencja definiowana jest następująco: „Sztuczna inteligencja reprezentuje trzecią erę informatyki, ogólnie definiowaną jako zdolność maszyny do wykonywania funkcji poznawczych równie dobrze lub lepiej niż człowiek. Funkcje te obejmują percepcję, uczenie się, rozumowanie, rozwiązywanie problemów, rozumienie kontekstu, wnioskowanie i przewidywanie oraz kreatywność”[59]. Jej wykorzystanie wiąże się z przekształceniami w różnych sferach życia człowieka, w gospodarce, w środowisku i życiu społecznym. W aspekcie gospodarczym uwagę zwracają szczególnie fundamentalne zmiany na rynku pracy, przejście od gospodarki cyfrowej do gospodarki w świecie wirtualnym. W zakresie polityczno-instytucjonalnym warto wskazać na rozwijanie nowoczesnych usług publicznych, rozwój cyberbezpieczeństwa, zmiany w systemie prawnym dotyczące wykorzystania AI, jak i zabezpieczenia przed AI. W wymiarze środowiskowo-przestrzennym, w nowych technologiach upatruje się m.in. wsparcia w zabezpieczaniu środowiska naturalnego przed negatywnym wpływem człowieka, rozwijanie gospodarki o obiegu zamkniętym, minimalizacji znaczenia przestrzeni fizycznej w niektórych sferach (tudzież w turystyce poprzez zdalne poznawanie miejsc, obiektów, przestrzeni za pomocą wirtualnych narzędzi), rozwój idei „Smart Space”.
W kontekście społecznym, akcentuje się konieczność dostosowania kompetencji ludzi do rozwoju sztucznej inteligencji, powstawanie dylematów etycznych i polaryzacja społeczeństwa czy też rozwój wirtualnej nauki i pracy.[60]

A zatem, sam kierunek „Turystyka inteligentna” pozostaje aktualny, natomiast istotnie zdezaktualizowało się rozumienie tego, czym są nowoczesne technologie. W momencie opracowywania strategii innowacyjność utożsamiano głównie z rozwojem portali internetowych, aplikacji mobilnych i cyfrowej informacji turystycznej. Z perspektywy 2026 r. jest to już jedynie podstawowy poziom cyfryzacji. Obecnie zakres ten powinien zostać rozszerzony o wykorzystanie sztucznej inteligencji, analizy danych, cyberbezpieczeństwa, automatyzacji, technologii immersyjnych (VR/AR), personalizacji usług oraz rozwój kompetencji cyfrowych kadr sektora turystycznego. Jednocześnie wskazuje się na potrzebę monitorowania wpływu nowych technologii na zachowania turystów, zwracając uwagę na ich potencjał wspierający rozwój turystyki i zwiększania jej dostępności dla grup marginalizowanych (np. poprzez podróżowanie wirtualne). Z drugiej strony, jak już wcześniej wspomniano rozwój technologii niesie ze sobą też zagrożenia. W kontekście turystyki warto wzmocnić świadome wykorzystanie technologii w poprawie jakości i dostępności usług turystycznych, minimalizując przy tym negatywne konsekwencje przyspieszenia technologicznego (jak np. izolacja społeczna, samotność, polaryzacja). W warunkach postępującej cyfryzacji szczególnego znaczenia nabiera autentyczność doświadczeń turystycznych oraz relacje, które mogą stać się jednym z najważniejszych wyróżników konkurencyjnych regionów.

Kierunek 4 Eko trendy w turystyce

Strategia uwzględniła w ramach kierunków strategicznych aspekt środowiskowy, ustanawiając jako ostatni kierunek strategiczny Eko Trendy w turystyce. Zakładał on:

- wykorzystanie trendów globalnych, tzw. „be EKO SMART” w turystyce regionu oraz
- wykorzystanie potencjału inteligentnych specjalizacji regionu w zakresie Eko Trendów.

[58] Krys C., Born D., 2020, Trend Compendium 2050. Six megatrends that will shape the world, Roland Berger Institute, Monachium.
[59] Dziemianowicz W., Jurkiewicz I. (red.), 2023, Megatrendy społeczno-gospodarcze…, s. 46.
[60] *Ibidem*, s. 46-47.

Eko trendy w turystyce stanowią zdecydowanie ważny element, który nie stracił na aktualności. Wręcz przeciwnie – w ostatniej dekadzie zyskał na znaczeniu. Przegląd literatury jasno wskazuje na utrzymanie się trendu w kolejnych latach, w związku z silną presją na ochronę środowiska naturalnego i adaptację do zmieniającego się klimatu. Także w związku z presjami cywilizacyjnymi, tempem współczesnego świata, negatywnymi zjawiskami związanymi z technologiami, samotnością i zmieniającymi się chorobami cywilizacyjnymi włączenie aspektu związanego z turystyką zrównoważoną, regeneratywną, poszukiwaniem spokoju, odpoczynku na łonie natury i autentycznych, żywych doświadczeń będzie nasilało omawiany trend. Globalny eko-trend identyfikowany w Strategii poprzez działania takie jak preferowanie zdrowej, naturalnej żywności, wybór miejsc, atrakcji, środków transportu, kojarzonych z wyróżnikami eko/green z dzisiejszej pespektywy wymaga włączenia/rozszerzenia o dodatkowe elementy.

Także wyniki przeprowadzonych badań ankietowanych na potrzeby ewaluacji ex-post jasno wskazują na priorytet trendów związanych z ekoturystyką, turystyką aktywną, „slow tourism", turystyką przyrodniczą.

Nadal aktualne są założenia dotyczące:

- rozwoju turystyki zrównoważonej,
- promowania lokalnych produktów i żywności,
- wykorzystania walorów przyrodniczych,
- rozwoju infrastruktury przyjaznej środowisku,
- wykorzystywania inteligentnych specjalizacji regionu,
- tworzenia ekologicznego wizerunku Warmii i Mazur.

Są to obecnie fundamenty rozwoju nowoczesnej destynacji turystycznej.

Strategia nie uwzględnia kilku istotnych zmian, które w ostatniej dekadzie znacząco wpłynęły na rynek turystyczny. Ważną zmianą jest rozwój koncepcji turystyki regeneratywnej („regenerative tourism"). O ile zrównoważona turystyka zakłada ograniczanie negatywnego wpływu odwiedzających, o tyle podejście regeneratywne koncentruje się na pozostawianiu miejsca w lepszym stanie niż przed wizytą. Obejmuje ono aktywne angażowanie turystów w działania na rzecz lokalnej społeczności i środowiska (np. sadzenie drzew, pielęgnację terenów przyrodniczych, działania edukacyjne czy wolontariat). Dziesięć lat temu Strategia koncentrowała się głównie na ekologii rozumianej jako produkt i infrastruktura. Obecnie coraz większe znaczenie ma styl podróżowania. Obserwuje się rosnące zainteresowanie krótkimi wyjazdami blisko natury, kameralnymi obiektami, lokalnymi gospodarzami, autentycznymi doświadczeniami, podróżowaniem poza głównym sezonem, poszukiwanie spokoju, co spowodowało m.in. rozwój platform takich jak Slowhop oraz całego segmentu „slow tourism". Jest to trend szczególnie dobrze wpisujący się w potencjał Warmii i Mazur. Kierunek czwarty nie przewidział dynamicznego wzrostu znaczenia dobrostanu. Coraz więcej podróży ma służyć redukcji stresu, poprawy zdrowia, kontaktowi z naturą. Warmia i Mazury posiadają naturalne predyspozycje do rozwoju tego segmentu.

W ostatnich latach zdecydowanie wzrosło także znaczenie dostępności. Dotyczy to nie tylko osób z niepełnosprawnościami, ale również osób starszych, rodzin z dziećmi, osób neuroróżnorodnych, osób o różnych potrzebach sensorycznych. Według badania przeprowadzonego przez Booking.com „Trendy podróżnicze 2025" prawie połowa (49%) neuroróżnorodnych podróżujących,

którzy wzięli udział w badaniu, stwierdziła, że ich doświadczenia były negatywne, a 50% uważało, że ich możliwości podróżowania są ograniczone ze względu na brak inkluzywności.

Ponadto, badania i dostępne analizy pokazują, że coraz większe znaczenie ma poznawanie lokalnych społeczności, autentyczne doświadczenia, lokalna kuchnia, nauka nowych umiejętności oraz wyjazdy wielopokoleniowe.

Kierunek „Eko Trendy w turystyce" jest nadal aktualny, lecz wymaga aktualizacji sposobu jego realizacji. W ciągu ostatniej dekady ekologia przestała być wyłącznie elementem wizerunku i stała się podstawowym standardem rozwoju turystyki. Obecnie przewagę konkurencyjną budują nie tyle pojedyncze rozwiązania proekologiczne, ile kompleksowe podejście łączące zrównoważony rozwój z wykorzystaniem nowych technologii, autentycznością doświadczeń, dostępnością oraz troską o dobrostan odwiedzających. W przypadku Warmii i Mazur oznacza to przejście od koncepcji „be EKO SMART" do modelu regionu, który oferuje jakościowe, zielone destynacje, jest inkluzywny i oparty na lokalności.

Coraz większą rolę odgrywa bezpieczeństwo, rozumiane szeroko – jako bezpieczeństwo publiczne, zdrowotne, klimatyczne, infrastrukturalne i cyfrowe. Warto również silniej uwzględnić perspektywę młodego pokolenia, które będzie odbiorcą przyszłych działań strategicznych. Jednocześnie, należy skupić uwagę na lokalności i działaniach oddolnych (tworzeniu autentycznych produktów opartych na dziedzictwie i zasobach miejsca), które nie zawsze są postrzegane jako wymierne (znaczące) efekty przyczyniające się do rozwoju turystyki (tak jak jest to w przypadku dużych działań infrastrukturalnych).

Ocena otoczenia politycznego, ekonomicznego i społecznego

W ocenie ankietowanych, czynnikiem, który najbardziej wpływa na branżę turystyczną biorąc pod uwagę ostatnią dekadę jest wysoka **inflacja** (69,2% - suma odpowiedzi 4 i 5). Kolejno zaakcentowano **rozwój sieci transportowej** (58,5%). Dalej są to coraz większy odsetek osób w wieku poprodukcyjnym, a zatem **starzejące się społeczeństwo** (56,9%) oraz **rosyjska agresja na Ukrainę** (56,4%). Co ciekawe, zmiany klimatyczne nie stanowią dla badanych jednego z ważniejszych czynników oddziałujących (wprost) na branżę turystyczną. Z drugiej strony, obserwowany nasilający się trend związany z turystyką zrównoważoną (także uznany przez respondentów jako jednej z najbardziej atrakcyjnych trendów w turystyce – vide wykres nr 13) nawiązuje do tego aspektu, bowiem jest odpowiedzią na zmieniający się klimat, wpisując się w przynajmniej trzy aspekty:

- odbywa się z poszanowaniem środowiska naturalnego,
- zapewnia długotrwałe zachowanie walorów przyrodniczych i kulturowych,
- jest sprawiedliwa i możliwa do zaakceptowania pod względem ekonomicznym i społecznym[61].

Turystyka zrównoważona odnosi się do podejścia do turystyki, które minimalizuje negatywne skutki dla środowiska naturalnego i kulturowego, promuje ochronę dziedzictwa i zasobów, a także przyczynia się do poprawy warunków społecznych i ekonomicznych lokalnych społeczności[62]. Z tym też wiąże się turystyka regeneratywna zakładająca aktywny udział turystów w dbałości o zasoby

[61] Stankiewicz B., Zmiany klimatu a turystyka – w poszukiwaniu ponadregionalnych i regionalnych uwarunkowań koegzystencji, [w:] Oeconomica 282, s. 155-168.
[62] Raport z wdrożenia standardów turystyki zrównoważonej w województwie warmińsko-mazurskim, czerwiec 2024, https://www.pot.gov.pl/wp-content/uploads/2024/08/Turystyka-zrownowazona_Warmia-Mazury_raport_zaktualizowany.pdf (dostęp: 15.07.2026 r.)

i teren, na którym wypoczywają, pomoc lokalnej społeczności w ponoszeniu skutków ruchu turystycznego. Choć, aspekt zmian klimatu nie został w największym stopniu zaakcentowany przez badanych, to analiza otoczenia oraz literatura przedmiotu wskazują na znaczne oddziaływanie tego trendu na postawy i wybory turystów. Wzrost dynamiki zmian środowiskowych został wskazany przez autorów monografii „Megatrendy społeczno-gospodarcze w kontekście Koncepcji Rozwoju Kraju 2050. Trendy światowe." jako jeden z długofalowych procesów zachodzących w skali globalnej i kształtującej uwarunkowania społeczne, technologiczne, ekonomiczne, środowiskowe, polityczne i przestrzenne (a zatem oddziałujące na różne sfery życia)[63]. Zwrócono uwagę na trend wzrostowy degradacji środowiska przyrodniczego, w szczególności w zakresie zanieczyszczenia powietrza, gleb oraz wód, problem zagospodarowania odpadów, częstsze występowanie zjawisk ekstremalnych oraz spadek różnorodności biologicznej, w tym spadek lesistości. Te negatywne tendencje zachodzące globalnie w przyrodzie – zdaniem ekspertów – będą utrzymywać się w następnych dekadach. Wśród potencjalnych oddziaływań na Polskę znalazły się m.in. aspekty dotyczące rosnącego zapotrzebowania na unikalne zasoby środowiska, rozwój współpracy międzynarodowej na płaszczyźnie przeciwdziałania zmianom klimatu, wzrost stężenia zanieczyszczeń, pogłębiające się zaburzenia procesów przyrodniczych.[64] Doniesienia te, stanowią ważny element myślenia o przyszłości rozwoju turystyki w województwie warmińsko-mazurskim.

Tabela 18 Na ile, w Pani/Pana ocenie, zmiany jakie zaszły w regionie w ubiegłej dekadzie, wpływają na branżę turystyczną w regionie? [%]

CZYNNIK	Niski wpływ (suma 1 i 2)	3 – ani wpływa, ani nie wpływa	Wysoki wpływ (suma 4 i 5)
Starzenie się społeczeństwa	11,8	31,3	**56,9**
Rosyjska agresja na Ukrainę	14,9	28,7	**56,4**
Wysoka inflacja	7,2	23,6	**69,2**
Wzrost liczby gospodarstw bezdzietnych oraz osób podróżujących solo	15,9	36,4	47,7
Zmiany klimatyczne	21,5	39,0	39,5
Rozwój sieci transportowej	10,3	31,3	**58,5**
Mniejsze poczucie bezpieczeństwa wywołane sytuacją geopolityczną	16,4	36,4	47,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych [n=195]

W ramach prac nad ewaluacją SRT WIM 2025, w celu zidentyfikowania i uporządkowania kluczowych czynników zewnętrznych mogących znacząco wpływać na rozwój turystyki w regionie w perspektywie najbliższych lat, postarano się przedstawić najważniejsze czynniki polityczne, ekonomiczne i społeczne diagnozowane w ostatnim czasie.

[63] Dziemianowicz W., Jurkiewicz I. (red.), 2023, Megatrendy społeczno-gospodarcze w kontekście Koncepcji Rozwoju Kraju 2050. Trendy światowe, Instytut Rozwoju Miast i Regionów, Warszawa–Kraków, s. 9.
[64] Ibidem, s. 90.

Czynniki polityczne

Na rozwój turystyki w województwie warmińsko-mazurskim wpływa stabilność polityczna, kierunki polityki państwa oraz sytuacja geopolityczna. Członkostwo Polski w Unii Europejskiej, NATO i strefie Schengen wzmacnia stabilność instytucjonalną kraju oraz umożliwia finansowanie inwestycji turystycznych ze środków europejskich i krajowych. Dostępność funduszy publicznych może wspierać modernizację infrastruktury, poprawę dostępności transportowej regionu, ochronę dziedzictwa kulturowego oraz rozwój oferty turystyki aktywnej i przyrodniczej.

Istotnym wyzwaniem pozostaje położenie województwa w pobliżu obwodu królewieckiego oraz relatywnie niedaleko obszaru wojny w Ukrainie. Napięcia geopolityczne mogą wpływać na postrzeganie regionu jako mniej bezpiecznego, szczególnie przez turystów zagranicznych, oraz ograniczać skłonność inwestorów do realizacji projektów długoterminowych. Negatywne znaczenie mogą mieć również zmienność regulacji, biurokracja oraz rozproszenie kompetencji instytucji odpowiedzialnych za wspieranie i promocję turystyki.

Szczególnie ważna dla Warmii i Mazur jest polityka przestrzenna państwa i samorządów. Regulacje dotyczące zabudowy turystycznej, audyty krajobrazowe oraz plany ogólne mogą ograniczać presję inwestycyjną na obszarach cennych przyrodniczo. Z jednej strony zwiększają one koszty i czas realizacji inwestycji, z drugiej jednak chronią walory krajobrazowe i środowiskowe stanowiące podstawę długoterminowej konkurencyjności turystycznej regionu.

Czynniki ekonomiczne

Otoczenie ekonomiczne sprzyja rozwojowi turystyki w województwie warmińsko-mazurskim, choć pozostaje podatne na wahania koniunktury, inflację oraz wzrost kosztów transportu i usług. Rosnąca zamożność społeczeństwa i większa skłonność do przeznaczania środków na czas wolny zwiększają możliwości odbywania częstszych lub dłuższych podróży. Jednocześnie rozwój krótkich wyjazdów krajowych i turystyki „blisko domu" wzmacnia popyt na weekendowe pobyty, jednodniowe wycieczki oraz łatwo dostępne atrakcje przyrodnicze Warmii i Mazur.

Korzystnym czynnikiem jest wzrost wydatków na aktywną rekreację, sprzęt outdoorowy, szkolenia, usługi przewodnickie i wyjazdy tematyczne. Stwarza to warunki do rozwoju żeglarstwa, turystyki rowerowej, kajakowej, przyrodniczej i specjalistycznej, m.in. ornitologicznej oraz botanicznej. Coraz większa skłonność turystów do płacenia za wiedzę ekspercką, wysoką jakość interpretacji i spersonalizowane doświadczenia umożliwia tworzenie oferty o wyższej wartości dodanej. Wzrost zainteresowania obiektami wiejskimi, ekologicznymi i niskoemisyjnymi sprzyja także rozwojowi agroturystyki.

Znaczenie mają również cyfryzacja, rezerwacje internetowe oraz gospodarka współdzielenia, obejmująca m.in. wynajem rowerów, łodzi, kamperów i sprzętu rekreacyjnego. Barierami pozostają sezonowość turystyki, wzrost kosztów prowadzenia działalności, nierówna presja inwestycyjna na obszary cenne przyrodniczo oraz ryzyko podwyżek cen usług i gruntów w najbardziej popularnych lokalizacjach. Dalszy rozwój sektora będzie także zależał od poprawy dostępności drogowej, kolejowej i transportu publicznego.

Czynniki społeczne

Zmiany społeczno-kulturowe tworzą korzystne warunki dla rozwoju turystyki w województwie warmińsko-mazurskim. Rosnąca popularność trendów takich jak „slow travel" (świadome

podróżowanie) zwiększa zainteresowanie wypoczynkiem blisko domu, w spokojnym otoczeniu i bez intensywnego programu zwiedzania. Warmia i Mazury, dzięki zasobom przyrodniczym, niewielkiej urbanizacji i możliwości łączenia wypoczynku z pracą zdalną, odpowiadają na potrzebę kontaktu z naturą, regeneracji oraz ograniczenia pośpiechu.

Istotnym trendem jest poszukiwanie autentyczności, lokalnych produktów, tradycji i nieoczywistych walorów regionu. Sprzyja to rozwojowi agroturystyki, lokalnej gastronomii, rzemiosła, krajoznawstwa oraz ofert opartych na dziedzictwie kulturowym Warmii i Mazur. Popularność podróży zaangażowanych (poszukiwanie sensu – „sensploration") wzmacnia zapotrzebowanie na doświadczenia łączące edukację, refleksję i emocjonalne zaangażowanie.

Zmiana stylu życia w kierunku aktywności outdoorowych zwiększa popyt na turystykę rowerową, kajakową, pieszą czy „birdwatching" (obserwowanie ptaków) i inne formy rekreacji w naturze. Jednocześnie rosnąca potrzeba dobrostanu i wyciszenia sprzyja rozwojowi ofert nastawionych na dobrostan oraz pobytów regeneracyjnych. Postawy klimatocentryczne dodatkowo wspierają podróże krajowe, regionalne i niskoemisyjne.

Wyzwaniem pozostają procesy demograficzne, w tym spadek liczby ludności i starzenie się społeczeństwa. Rosnąca liczba aktywnych seniorów stwarza jednak możliwości rozwoju dostępnej infrastruktury, tras o zróżnicowanym poziomie trudności i ofert całorocznych. Coraz większy indywidualizm turystów wymaga natomiast personalizacji usług oraz dostosowania ich do wieku, kondycji i zainteresowań odbiorców. W kontekście procesów demograficznych, ważną implikacją jest także odpływ talentów, co przekłada się na brak kadr kreatywnych w turystce.

Dla analizy zagadnienia istotnym jest fakt, że w marcu 2025 roku Ministerstwo Sportu i Turystyki ogłosiło otwarty konkurs ofert pn. „Program wsparcia turystyki. Edycja 2025". W ramach priorytetu 5 „Podstrategie turystyczne – dzielenie się wiedzą", dofinansowano stworzenie 12 podstraregii sektorowych:

1) Turystyka przyrodnicza
2) Turystyka wiejska
3) Turystyka rowerowa
4) Sektor HoReCa
5) Turystyka biznesowa MICE
6) Turystyka kulinarna
7) Turystyka uzdrowiskowa
8) Turystyka wodna
9) Turystyka konna
10) Turystyka kulturowa
11) Turystyka zorganizowana
12) Marka Polska

W poniżej tabeli dokonano analizy zapisów powyższych dokumentów. Przywołano wizję i misję każdej strategii oraz odniesiono się do badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej ewaluacji, których wyniki mogą wskazywać na istotność danego sektora dla rozwoju regionu. Zaprezentowano również najważniejsze trendy i zjawiska identyfikowane w podstrategiach, które mogą mieć ważne znaczenie dla regionu w kontekście myślenia o przyszłości turystyki w województwie warmińsko-mazurskim.

Tabela 19 Analiza 12 podstrategii sektorowych

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
1. Strategia rozwoju turystyki przyrodniczej w Polsce do roku 2035	**Wizja Strategii brzmi:** Polska jest europejskim liderem zrównoważonej turystyki przyrodniczej. Bogactwo bioróżnorodności, wysokie walory środowiskowe oraz zróżnicowanie naturalnych krajobrazów stanowią główny czynnik rozwoju turystyki, rekreacji i edukacji przyrodniczej, realizowanych z poszanowaniem zasad ochrony przyrody i z korzyścią dla społeczności lokalnych. **Misją jest** ochrona i racjonalne udostępnianie zasobów przyrodniczych poprzez rozwój turystyki, która łączy edukację, doświadczenie przebywania w przyrodzie i odpowiedzialność za środowisko naturalne. Strategia zakłada zwiększenie zainteresowania turystyką przyrodniczą poprzez racjonalne zwiększenie dostępności do terenów atrakcyjnych przyrodniczo, rozproszenie ruchu turystycznego i minimalizację jego wpływu na przyrodę. Ważnym elementem misji jest wzmacnianie lokalnych społeczności poprzez rozwój zrównoważonych form gospodarowania obszarami przyrodniczo cennymi.	• turystyka przyrodnicza znalazła się w czołówce rankingu (po turystyce rowerowej) dot. skojarzeń regionu warmińsko-mazurskiego z poszczególnymi formami turystyki oraz produktami turystycznymi (w grupie aktywności, które najmocniej definiują markę turystyczną) • wzrost znaczenia turystyki przyrodniczej dla lokalnej turystyki w stosunku do roku 2021 • przekonanie o strategicznym znaczeniu dla regionu turystyki przyrodniczej wśród respondentów (druga pozycja pod kątem ważności chronienia, promowania i rozwijania produktu w kolejnych latach) • oceniana jako forma turystyki wzmacniająca ogólny potencjał turystyczny regionu • turystyka przyrodnicza oraz zrównoważona zostały wskazane jako najbardziej atrakcyjne z punktu widzenia rozwoju turystycznego regionu trendy i tendencje rynkowe	Wysokie	• odejście od turystyki masowej charakteryzującej się wysoką koncentracją przestrzenną i czasową (sezonowość), na rzecz modelu turystyki zrównoważonej, rozproszonej i kwalifikowanej • turystyka przyrodnicza przestaje być niszowym dodatkiem do oferty kulturowej, a staje się autonomicznym motywem podróży • kontakt z naturą, izolacja od cywilizacyjnego zgiełku oraz autentyczność doświadczenia stają się coraz bardziej pożądanymi cechami turystyki • rosnące zainteresowanie turystyką przyrodniczą, aktywną • „slow travel" jako jeden z najważniejszych trendów oddziałujących na rozwój turystyki przyrodniczej • rozwój mikroturystyki obejmującej krótkie wyjazdy blisko domu, często realizowane w formie krótkich wypadów, spacerów, wycieczek rowerowych czy wizyt w pobliskich obszarach chronionych • na znaczeniu zyskuje także turystyka popołudniowa, czyli wypoczynek w najbliższej okolicy miejsca zamieszkania lub pracy. Pozwala to na kontakt z naturą bez konieczności planowania i ponoszenia dużych kosztów • rozwój turystyki rodzinnej i edukacyjnej jako części ruchu przyrodniczego (spędzanie czasu w naturze poprzez warsztaty przyrodnicze, obserwacje zwierząt, gry terenowe)

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
		• w ostatnich latach obserwuje się rosnące znaczenia zdrowego stylu życia, aktywnego wypoczynku oraz poszukiwania kontaktu z naturą • zdaniem ponad połowy badanych zyskały na znaczeniu biorąc pod uwagę lata 2015-2025 aspekty dotyczące wizerunku regionu kojarzonego z naturą i wodą (57,4%), potencjał związany z postrzeganiem regionu jako zdrowej destynacji turystycznej (54,4%) oraz potencjał rozwoju turystyki aktywnej, zdrowotnej i zrównoważonej (50,8%)		• wzrost znaczenia turystyki zrównoważonej i regeneratywnej • niewykorzystany potencjał turystyki ornitologicznej („birdwatching") • rosnące znaczenie wykorzystania lasów (kąpieli leśnych) w celach terapeutycznych • nierównomierne rozłożony ruch turystyczny (wiele ciekawych przyrodniczo miejsc pozostaje mało odwiedzanych, mimo że oferują wysoką wartość doświadczenia)
2. Program rozwoju turystyki wiejskiej w Polsce na lata 2025-2035 – podstrategia sektorowa dla turystyki wiejskiej	**Wizja:** W 2035 roku turystyka wiejska w Polsce jest nowoczesnym, rozpoznawalnym i wysokiej jakości segmentem rynku, opartym na autentyczności wsi oraz jej zasobach przyrodniczych i kulturowych. Jej fundamentem są gospodarstwa agroturystyczne, wokół których rozwija się zróżnicowana oferta wypoczynku, edukacji, kulinariów oraz aktywności w bezpośrednim kontakcie z naturą. Turystyka wiejska wspiera lokalne społeczności, dywersyfikację dochodów mieszkańców wsi oraz trwały,	• ekoturystyka, turystyka wiejska znalazły się na trzecim miejscu pod kątem skojarzeń regionu warmińsko-mazurskiego z poszczególnymi formami turystyki oraz produktami turystycznymi • silny trend proekologiczny • wzrost znaczenia turystyki wiejskiej dla lokalnej turystyki w stosunku do roku 2021 • przekonanie o strategicznym znaczeniu dla regionu turystyki rowerowej wśród respondentów (trzecia pozycja pod kątem	Wysokie	• wzrost znaczenia turystyki wiejskiej w globalnym systemie turystyki • przesunięcie od turystyki masowej do turystyki „doświadczeń" w trendzie „slow" • globalny zwrot w stronę zdrowia, dobrostanu i regeneracji • cyfryzacja procesów zakupu usług turystycznych i dominacja platform rezerwacyjnych • zmiany demograficzne i stylu życia (rosnące zróżnicowanie grup korzystających z turystyki wiejskiej) • zrównoważony rozwój, transformacja środowiskowa i presja klimatyczna

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
	zrównoważony rozwój obszarów wiejskich. **Misja:** Misją instytucji publicznych, organizacji branżowych oraz usługodawców rozwijających turystykę wiejską w Polsce jest tworzenie warunków dla autentycznego, wysokiej jakości wypoczynku na obszarach wiejskich, opartego na zasobach przyrodniczych, krajobrazowych i kulturowych oraz lokalnej tradycji i gościnności. Realizacja tej misji sprzyja rozwojowi zróżnicowanej, konkurencyjnej i dostępnej oferty turystyki wiejskiej, łączącej wysoką jakość z odpowiedzialnością środowiskową i poszanowaniem dziedzictwa, a jednocześnie wzmacniającej lokalne społeczności, gospodarkę obszarów wiejskich oraz ich trwały, zrównoważony rozwój.	ważności chronienia, promowania i rozwijania produktu w kolejnych latach) • oceniana jako forma turystyki wzmacniająca ogólny potencjał turystyczny regionu		• rozwój produktów specjalistycznych i niszowych (np. astroturystyka, turystyka rowerowa, „wiejskie SPA", pobyty dla osób ze szczególnymi potrzebami czy gospodarstwa opiekuńcze) • globalna konkurencja destynacji wiejskich i ryzyko utraty autentyczności (potrzebne są narzędzia ochrony krajobrazu, ładu przestrzennego oraz wspierania form turystyki wiejskiej) • rosnąca złożoność otoczenia prawnego dla małych gospodarstw
3. Podstrategia Turystyki Rowerowej	**Wizja:** Polska stanie się krajem przyjaznym rowerzystom i jednym z liderów zrównoważonej turystyki rowerowej w Europie, oferując spójną, bezpieczną i funkcjonalną sieć tras rowerowych zintegrowaną z transportem publicznym, infrastrukturą usługową oraz wysokiej jakości produktami turystycznymi. Rower stanie się	• turystyka rowerowa uzyskała najwyższy wynik pod kątem skojarzeń regionu warmińsko-mazurskiego z poszczególnymi formami turystyki oraz produktami turystycznymi • rosnące znaczenie i rozpoznawalność infrastruktury rowerowej w regionie	Wysokie	• wzrost korzystania z rowerów elektrycznych • wzrost zapotrzebowanie na dobre jakościowo trasy (liczy się jakość ich wykonania oraz łączenie tras w spójne sieci) • wykorzystanie nowych technologii (stałe aktualizowanie i dopasowywania aplikacji do potrzeb użytkowników, w tym wykorzystanie

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
	naturalnym wyborem środka podróży w kraju – od codziennej mobilności do wielodniowych wyjazdów turystycznych. Turystyka rowerowa będzie wspierać rozwój lokalny, wzmacniając atrakcyjność obszarów wiejskich i peryferyjnych, tworząc nowe miejsca pracy i generując dochody lokalne, przy jednoczesnym poszanowaniu środowiska naturalnego i dziedzictwa kulturowego. **Misja**: budowa trwałego, ogólnopolskiego systemu turystyki rowerowej, który zapewni: • dostępność – dla wszystkich grup społecznych, w każdym regionie, • bezpieczeństwo – dzięki wysokim standardom infrastruktury i edukacji użytkowników, • spójność i jakość – poprzez wdrażanie standardów planowania i zarządzania, • zrównoważony rozwój – dzięki integracji celów społecznych, gospodarczych i środowiskowych,	• najwyższy wzrost znaczenia turystyki rowerowej dla lokalnej turystyki w stosunku do roku 2021 • przekonanie o strategicznym znaczeniu dla regionu turystyki rowerowej wśród respondentów (pierwsza pozycja pod kątem ważności chronienia, promowania i rozwijania produktu w kolejnych latach) • oceniana jako forma turystyka wzmacniająca ogólny potencjał turystyczny regionu		sztucznej inteligencji w realizacji oczekiwań odbiorców) • wzrost znaczenia krótkich wyjazdów w regionie (mikroturystyki) • intermodalność (wymaga dostosowania taboru, częstotliwości kursowania, parkingów oraz tras rowerowych z dostępem do stacji kolejowych • wzrost popularności rowerów typu gravel z zestawem do bikepackingu, co przekłada się na poszerzenie odbiorców turystyki rowerowej • zrównoważony rozwój / slow tourism / łączenie roweru z innymi typami turystyki (np. z turystyką historyczną, sakralną, kulinarną czy enoturystyką) • inkluzywność (tworzenie takich tras rowerowych, które pozwalają na korzystanie z nich różnym grupom odbiorców: osobom starszym, rodzicom z dziećmi, osobom z dysfunkcjami) • „coolcation" – trend podróżowania do chłodniejszych miejsc z powodu ocieplającego się klimatu i coraz bardziej gorących okresów letnich • rośnie rola współpracy samorządów z biznesem przy planowaniu i zarządzaniu turystyką rowerową • nadal spore znaczenie w Polsce mają wyjazdy ze stałym pobytem w jednym miejscu przez kilka dni (baza noclegowa + wycieczki po okolicy) • turystyka regeneratywna

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
	• współpracę – między administracją, biznesem i organizacjami społecznymi, • trwałość i utrzymanie – infrastruktury rowerowej, oferty turystycznej i współpracy interesariuszy. System ten będzie wspierał zdrowie publiczne, przeciwdziałał wykluczeniom transportowym, rozwijał przedsiębiorczość oraz budował pozycję Polski jako ważnego uczestnika europejskiej sieci turystyki rowerowej. **„Rower dla wszystkich – wszędzie i bezpiecznie”** Budujemy system turystyki rowerowej wspierający zdrowie, gospodarkę, środowisko i rozwój regionów.			
4. Podstrategia sektora HORECA	**Wizja**: Sektor HoReCa w Polsce staje się nowoczesnym, innowacyjnym i konkurencyjnym sektorem gospodarki, który jest integralną częścią rozwoju turystyki. Wizją jest stworzenie środowiska, w którym hotele, restauracje, obiekty noclegowe, catering i przemysł MICE współpracują ze sobą, oferując spójną, atrakcyjną i dostępną dla każdego ofertę. Krajowa oferta sektora HoReCa	• w okresie 2015-2025 region wzmacniał swoją pozycję, jeśli chodzi o jego funkcję turystyczną wyrażoną miernikiem syntetycznym • województwo warmińsko-mazurskie rozwija swoją bazę noclegową • w kontekście pięciu mierników cząstkowych: liczba miejsc noclegowych całorocznych	Wysokie	• obserwowany wzrost popytu turystycznego, zarówno ze strony turystów krajowych, jak i zagranicznych • mimo uruchamiania wielu kolejnych hoteli i obiektów stopień nasycenia Polski turystycznymi obiektami noclegowymi jest wciąż jednym z najniższych w Unii Europejskiej • rosnąca popularność turystyki krajowej – nastawienie na odkrywanie Polski

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
	powinna być kojarzona nie tylko z wysoką jakością usług, ale również z gościnnością, autentycznością, zrównoważonym rozwojem i pełną inkluzywnością. **Misją** sektora HoReCa jest dostarczanie usług najwyższej jakości, które łączą potrzeby turystów krajowych i zagranicznych, a jednocześnie wspierają rozwój gospodarki lokalnej, regionalnej i narodowej. Sektor pełni rolę „ambasadora" polskiej gościnności, kultury i kuchni, tworząc miejsca pracy, wspierając lokalnych producentów i podnosząc atrakcyjność turystyczną kraju i regionów. Fundamentem misji jest także rozwój nowych kadr i wprowadzanie innowacji, które pozwolą utrzymać konkurencyjność sektora i odpowiadać na zmieniające się potrzeby rynku.	w przeliczeniu na 1000 ludności, stopień wykorzystania miejsc noclegowych, turystyczne obiekty noclegowe na 10 tysięcy ludności, turyści korzystający z noclegów na 100 ludności, udzielone noclegi na 1000 ludności region odnotowywał wzrost w analizowanym okresie • mimo, że pozycja regionu nie uległa zmianie w analizowanym okresie (piąte miejsce w rankingu), nie oznacza to jednak stagnacji. Wprost przeciwnie region rozwijał funkcje turystyczne, co pozwoliło mu utrzymać stabilną pozycję na tle silnej konkurencji ze strony województw tj. pomorskie, zachodniopomorskie, dolnośląskie czy małopolskie		• wzrostu popularności Polski jako kraju atrakcyjnego turystycznie – szczególnie dla turystów zagranicznych z krajów ościennych • wzrost popularności rzadziej dotąd odwiedzanych miejsc oraz hoteli kameralnych (ucieczka przed turystyką masową) • rozwój segmentu luksusowego (hotele pięcio- i czterogwiazdkowe) • wzrostu popularności hoteli lifesylowych – nacisk na unikatowość pobytu, indywidualne podejście do gościa, doświadczenia, rozwój koncepcji slow life i turystyki zbliżonej do natury • rozwój segmentów SPA i Medical SPA • kadry - niewielka dostępność siły roboczej i presja na wzrost płac • promowanie kuchni regionalnych i zdrowej żywności – zaufani dostawcy, lokalne i sezonowe składniki
5. Strategia Rozwoju Branży Spotkań i wydarzeń w Polsce	**Wizja:** „Najwyższy w Europie stopień koncentracji na ostatecznej satysfakcji interesariuszy wydarzeń". **Misja:** „Tworzymy fundamenty organizacyjne, procesowe i percepcyjne do rozwoju przemysłu spotkań w Polsce"	• turystyka biznesowa/kongresowa znalazła się w grupie produktów najsłabiej kojarzonych z regionem (jako obszar niszowy) • nieznaczny wzrost turystyki biznesowej/kongresowej dla lokalnej turystyki w stosunku do roku 2021	Średnie	• rosnące oczekiwania dotyczące jakości wydarzeń • zapotrzebowanie na zrównoważone wydarzenia • oczekiwania dotyczące technologii w eventach • zapotrzebowanie na spersonalizowane doświadczenia

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
				• kombinacja uczestnictwa stacjonarnego i wirtualnego • bezpieczeństwo danych i weryfikacja uczestników • rozwój sieci hoteli i centrów konferencyjnych • inwestycje w systemy AV i rozwiązania hybrydowe, narzędzia oparte o AI • modernizacja dróg, lotnisk i kolei
6. Podstrategia Rozwoju Turystyki Kulinarnej	**Wizja:** W 2030 roku Polska jest rozpoznawalna w Europie i na świecie jako kraj autentycznych, różnorodnych i nowoczesnych doświadczeń kulinarnych, opartych na bogatym dziedzictwie regionalnym oraz wysokiej jakości lokalnych produktach i rzemiośle. Turystyka kulinarna stanowi jeden z kluczowych filarów marki narodowej, wzmacniając wizerunek Polski poprzez autentyczność, jakość, kreatywność i dbałość o zrównoważony rozwój. **Misją** jest rozwijanie zintegrowanego ekosystemu turystyki kulinarnej „od pola, przez stół, do doświadczeń i marki", opartego na produktach flagowych, dbałości o środowisko, rolnictwie ekologicznym, roli szefów kuchni jako ambasadorów oraz transparentnych połączeniach	• turystyka kulinarna została zaliczona do grupy produktów, które w średnim stopniu były kojarzone z regionem – jako uzupełnienie podstawowej oferty turystycznej • Zdecydowany wzrost znaczenia turystyki kulinarnej dla lokalnej turystyki w stosunku do roku 2021 • przekonanie o strategicznym znaczeniu dla regionu turystyki kulinarnej wśród respondentów (siódma pozycja pod kątem ważności chronienia, promowania i rozwijania produktu w kolejnych latach) • rosnące znaczenie turystyki kulinarnej (wzrost zainteresowania lokalnym dziedzictwem kulinarnym, produktami regionalnymi oraz autentycznymi	Wysokie	• hiperlokalność i autentyczność (turyści coraz częściej oczekują dowodów lokalnego pochodzenia produktów i bezpośredniego kontaktu z producentami. Polska powinna promować certyfikowane wyroby, rzemieślników i szlaki kulinarne, unikając pozornej „lokalności") • sztuczna inteligencja wspiera, ale nie zastępuje gościnności (sztuczna inteligencja może usprawniać rezerwacje, tłumaczenia, marketing i personalizację ofert. Należy jednak zachować równowagę między technologią a bezpośrednim kontaktem z obsługą i mieszkańcami) • koniec pustych deklaracji ekologicznych (podróżni oczekują mierzalnych działań: ograniczenia plastiku, zero waste czy lokalnych dostaw) • turystyka stylu życia i dłuższe pobyty (cyfrowi nomadzi i turyści długoterminowi chcą łączyć pracę z poznawaniem lokalnej kultury i kuchni. Szansą dla Polski są pakiety pobytowe z warsztatami kulinarnymi, targami i coworkingiem)

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
	operacyjnych między poziomami systemu.	doświadczeniami związanymi z kulturą miejsca)		• rosnące znaczenie mniejszych destynacji (turyści unikają tłoku i wysokich cen, wybierając mniej znane miasta oraz regiony. Polska może rozwijać agroturystykę, slow food i ofertę kulinarną poza metropoliami, pod warunkiem poprawy transportu, noclegów i obsługi) • różnorodność jako część lokalnego dziedzictwa (w turystyce gastronomicznej rośnie potrzeba docenienia i wyeksponowania historii i kuchni mniejszości oraz rdzennego dziedzictwa) • spadek znaczenia influencerów (konsumenci coraz mniej ufają masowym, płatnym rekomendacjom; większą skuteczność osiągają mikro- i nano-influencerów - twórców niszowych, którzy budują autentyczne relacje ze swoją, mniejszą, ale bardzo zaangażowaną publicznością) • zdrowie, wellness (zainteresowanie zdrowiem rośnie, co przekłada się na popyt na diety specjalne (wegańskie, bezglutenowe, halal); rośnie także popularność trzeźwych wakacji (sober travel) • zmiany klimatu przekształcają mapę kulinarną (ocieplenie zagraża tradycyjnym produktom i regionom, ale otwiera możliwości dla chłodniejszych krajów) • marketing przenosi się do mikrospołeczności (słabnie dominacja dużych sieci społecznościowych z powodu utraty wiarygodności (np. Facebook) oraz młodej bazy użytkowników; uwaga przenosi się na niszowe, zamknięte lub mikro-społeczności (Reddit,

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
				Discord, Linkedin), gdzie komunikacja jest bardziej bezpośrednia i autentyczna)
7. Podstrategia rozwoju turystyki uzdrowiskowej	**Wizja**: W 2035 roku polskie uzdrowiska są rozpoznawalną marką krajową i międzynarodową, łączącą dziedzictwo i tradycje uzdrowiskowe oraz bogactwo naturalne z innowacyjnymi technologiami. Zapewniają spójny ciąg usług: profilaktykę, kompleksową regenerację fizyczną i psychiczną oraz lecznictwo uzdrowiskowe oparte na naturalnych surowcach leczniczych, stanowiąc integralny element systemu ochrony zdrowia. Funkcjonując zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, tworzą „zielone enklawy" ciszy i harmonii, oferujące najwyższą jakość usług dla zróżnicowanych grup wiekowych. Jednocześnie pełnią rolę dynamicznych biegunów rozwoju gospodarczego i kulturowego regionów; cechują się elastycznością i wysoką odpornością, a w sytuacjach kryzysowych mogą stanowić zapasową bazę usług zdrowotnych i opiekuńczych. **Misja**: wzmacnianie zdrowia publicznego i dobrostanu społeczeństwa poprzez nowoczesny, zrównoważony i powszechnie	• SPA/Uzdrowiska zostały zaliczone do grupy produktów, które w średnim stopniu były kojarzone z regionem – jako uzupełnienie podstawowej oferty turystycznej • umiarkowany wzrost znaczenia turystyki uzdrowiskowej dla lokalnej turystyki w stosunku do roku 2021 • wzrost znaczenia turystyki zdrowotnej, prozdrowotnej i wellness	Wysokie	• starzenie się społeczeństwa i zmiana stylu życia • rosnąca świadomość zdrowotna, popularność profilaktyki i zrównoważonego stylu życia („slow life") • rozwój usług wellbeing • potrzeba regeneracji po obciążeniach cywilizacyjnych • oczekiwania większej dostępności usług dla osób z niepełnosprawnościami i specjalnymi potrzebami • rosnąca świadomość własnych potrzeb/ oczekiwań odbiorców oferty uzdrowiskowej/spa (nowe pokolenia seniorów i dorosłych wchodzących w wiek dojrzały to osoby bardziej aktywne, osadzone w środowisku cyfrowym, lepiej wykształcone i świadome swoich potrzeb) • utrzymanie unikalnych walorów uzdrowiskowych wymaga wdrażania nowoczesnych systemów monitorowania jakości środowiska, zrównoważonego planowania przestrzennego i ograniczania presji inwestycyjnej w strefach ochronnych

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
	dostępny system usług zdrowotnych i regeneracyjnych, w którym uzdrowiska pełnią rolę kluczowego filaru. Turystyka uzdrowiskowa integruje profilaktykę, leczenie i rehabilitację z rozwiązaniami turystycznymi, innowacjami medycznymi oraz inteligentnymi narzędziami wspierającymi codzienną troskę o zdrowie, jednocześnie dbając o środowisko i lokalne zasoby. Opierając się na potencjale gmin uzdrowiskowych, wzmacnia rozwój lokalny i tworzy trwałe zaplecze dla systemu ochrony zdrowia oraz polityki społecznej państwa. Uzdrowiska, jako strategiczny zasób narodowy, wspierają odporność społeczną i zdolność adaptacji zarówno w okresach stabilnego wzrostu, jak też w obliczu współczesnych wyzwań.			
8. Podstrategia Rozwoju Turystyki Wodnej w Polsce 2026-2035	**Wizja:** W roku 2035 Polska jest jednym z liderów europejskiej turystyki wodnej, a polskie akweny są rozpoznawalne jako bezpieczne, czyste, nowoczesne i przyjazne dla wszystkich użytkowników – od dzieci i młodzieży po seniorów oraz osoby z niepełnosprawnościami. Turystyka wodna staje się integralnym	• żeglarstwo, turystyka kajakowa oraz wędkarstwo – klasyczne dla regionu formy rekreacji związane z Wielkimi Jeziorami Mazurskimi oraz rzekami znalazły się w grupie wiodących i kluczowych atutów regionu w ramach aktywności, które najmocniej definiują markę turystyczną Warmii i Mazur	Wysokie	• turystyka wodna musi stać się w pełni dostępna – infrastrukturalnie i organizacyjnie • turystyka wodna musi rozwijać się w formule odporności klimatycznej (climate-resi lient) – z planami adaptacji, monitoringiem wód, modelami zarządzania ruchem i ochroną środowiska

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
	elementem stylu życia Polaków, a jednocześnie ważną gałęzią gospodarki. Wysokie standardy infrastruktury, edukacji i informacji sprawiają, że korzystanie z wód jest powszechnie dostępne, przewidywalne i oparte na zaufaniu. Rozwinięta sieć szlaków wodnych łączy główne regiony kraju, tworząc spójny system mobilności rekreacyjnej, powiązany z transportem publicznym i innymi formami turystyki. Polska marka turystyki wodnej jest rozpoznawalna na rynkach międzynarodowych i kojarzona z wysoką jakością usług, ekologią oraz odpowiedzialnym zarządzaniem zasobami wodnymi. Dzięki temu podróżowanie wodą staje się naturalnym sposobem odkrywania Polski — wygodnym, zrównoważonym i atrakcyjnym przez cały sezon. **Misja**: Bezpieczna, zrównoważona, nowoczesna – turystyka wodna przyszłości.	• umiarkowany wzrost znaczenia turystyki wodnej dla lokalnej turystyki w stosunku do roku 2021 • przekonanie o strategicznym znaczeniu dla regionu turystyki wodnej wśród respondentów (czwarta pozycja pod kątem ważności chronienia, promowania i rozwijania produktu w kolejnych latach) • oceniana jako forma turystyka wzmacniająca ogólny potencjał turystyczny regionu • identyfikuje się zagrożenie dla silnej pozycji regionu jako destynacji żeglarskiej i wodnej – nie w sensie atrakcyjności zasobów, ale ich „stabilności użytkowej" (w związku z spadkiem poziomu wód, suszami hydrologicznymi) - atut może być mniej przewidywalny i w przyszłości ograniczany		• Polska musi zbudować sieć „zielonych marin", aby pozostać konkurencyjna • rozwój turystyki wodnej powinien być prowadzony w zgodzie z założeniami turystyki zrównoważonej, uwzględniającej równowagę pomiędzy aspektami gospodarczymi, społecznymi i środowiskowymi • niezbędne staje się kreowanie prostych, elastycznych i łatwych w organizacji ofert turystycznych, sprzyjających spontanicznemu korzystaniu z akwenów oraz aktywizujących lokalnych operatorów i mieszkańców, także poza głównym sezonem turystycznym, realizowanych w okolicy • prawo i infrastruktura muszą zostać dostosowane do ekonomii współdzielonej • Polska musi przywrócić i ustandaryzować szkolenia do prowadzenia jednostek oraz szkolenia instruktorskie, a także ponownie zyskać międzynarodową uznawalność patentów – które coraz częściej nie są honorowane przez zagraniczne służby i administrację • Polska powinna integrować swoje systemy z Niemcami, Czechami, Słowacją, Litwą, Ukrainą i Białorusią – zarówno w zakresie infrastruktury, informacji, jak i bezpieczeństwa • rozwój musi być oparty na zasadzie „zero degradacji", czyli ochronie ekosystemów wodnych i minimalizowaniu negatywnego

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
				wpływu człowieka oraz na edukacji ekologicznej
9. Strategia Rozwoju Turystyki Konnej/Jeździeckiej w Polsce na lata 2026-2030	**Wizja**: Do 2030 roku Polska staje się rozpoznawalnym w Europie, nowoczesnym i zrównoważonym kierunkiem turystyki konnej, oferującym wysokiej jakości infrastrukturę, profesjonalne usługi oraz bogate możliwości rekreacji i sportu. Turystyka konna jako istotny element Polskiej Marki Turystycznej rozwija się w sposób odpowiedzialny, spójny i dostępny — zarówno dla mieszkańców kraju, jak i turystów zagranicznych — jednocześnie wspierając lokalne społeczności, chroniąc dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze oraz promując dobrostan koni. **Misja:** Misją rozwoju turystyki i sportu konnego w Polsce jest tworzenie bezpiecznych, profesjonalnych oraz dostępnych warunków do aktywnego wypoczynku, czy rywalizacji sportowej z wykorzystaniem koni, w oparciu o wysokie rekreacji standardy jakości, współpracę międzysektorową, poszanowanie środowiska naturalnego, a także troskę o dobrostan zwierząt. Dążymy do tego, aby turystyka konna stała	• jazda konna została zaliczona do grupy produktów, które w średnim stopniu były kojarzone z regionem – jako uzupełnienie podstawowej oferty turystycznej • minimalny wzrost znaczenia turystyki konnej dla lokalnej turystyki w stosunku do roku 2021	Niskie	• wzrost zainteresowania jeździectwem, zarówno rekreacyjnym, jak i sportowym • zwiększająca się liczba stajni, szkółek oraz profesjonalnych ośrodków jeździeckich • rozwój ekologicznego stylu życia i „slow tourism", sprzyjający wyborowi form turystyki bliskiej naturze • zwiększająca się liczba lokalnych inicjatyw i projektów unijnych, wspierających rozwój infrastruktury, szlaków konnych oraz integrację oferty turystycznej • rosnący popyt na turystykę tematyczną i doświadczeniową, w której koń i natura stają się najważniejszymi elementami • możliwość wykorzystania nowoczesnych technologii, takich jak mapy cyfrowe, aplikacje do nawigacji szlakami czy platformy rezerwacyjne, ułatwiające organizację wyjazdów • potencjał współpracy międzybranżowej, zwłaszcza z agroturystyką, gastronomią regionalną, organizatorami wydarzeń oraz branżą wellness

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
	się ważnym elementem krajowej oferty turystycznej oraz narzędziem wzmacniającym gospodarkę, lokalne społeczności, promującym polską kulturę jeździecką i integrującym pasjonatów koni z kraju i świata.			
10. Podstrategia rozwoju turystyki kulturowej w Polsce	**Wizja:** Wizja turystyki kulturowej została opracowana dla każdego celu strategicznego, tj.: **A) Rozwój kompetencji i wprowadzenie innowacji**. Sektor turystyki kulturowej posiada wysoko wykwalifikowane i profesjonalne kadry, a nowe technologie i metodologie są strategicznie wdrażane jako narzędzia inkluzywności, interpretacji dziedzictwa i kreowania całościowego doświadczenia odbiorcy. **B) Komercjalizacja i promocja.** Oferta turystyki kulturowej w Polsce jest skomercjalizowana, zintegrowana i skutecznie promowana zarówno na rynkach zagranicznych, jak i krajowym, dzięki czemu regiony i miasta są rozpoznawalne - dzięki unikatowym	• turystyka artystyczna/kulturowa została zaliczona do grupy produktów, które w średnim stopniu były kojarzone z regionem – jako uzupełnienie podstawowej oferty turystycznej • umiarkowany wzrost znaczenia turystyki kulturowej dla lokalnej turystyki w stosunku do roku 2021 • województwo warmińsko-mazurskie znalazło się na 14 miejscu w rankingu województw pod względem wartości wskaźnika walorów kulturowych (*Podstrategia rozwoju turystyki kulturowej w Polsce*, s. 22-23) • województwo warmińsko-mazurskie zostało zaliczone do regionów o najmniejszym potencjale rozwoju turystyki kulturowej	Średnie/ Wysokie	• turystyka transformacyjna • zwrot ku lokalności i autentyczności doświadczeń i „antyturystyka” (świadoma rezygnacja z tradycyjnego, masowego spędzania wakacji na rzecz podróżowania z dala od tłumów) • immersyjność • turystyka odpowiedzialna • turystyka dobrostanu • umasowienie turystyki kulturowej • rosnąca izolacja społeczna i kryzys interakcji - cicha epidemia samotności • masowa turystyka niszowa • poszukiwanie przeżyć i emocji

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
	markom kulturowym i trwałości produktów. **C) Misja społeczna i edukacja.** Turystyka kulturowa jest powszechnie uznanym i systemowo wspieranym narzędziem integracji społecznej, edukacji oraz budowania tożsamości (patriotyzm i patriotyzm lokalny), a wydatki na nią są postrzegane jako inwestycja w rozwój społeczny. **D) Rezyliencja.** Turystyka kulturowa w Polsce jest sektorem odpornym na kryzysy (geopolityczne, klimatyczne, zdrowotne), wyposażonym w strategie adaptacyjne, a stabilność finansowa podmiotów jest wspierana przez całoroczną dywersyfikację oferty, rozproszenie ruchu turystycznego i system wczesnego ostrzegania. **E) Współpraca i usieciowienie.** Sektor turystyki kulturowej opiera się na trwałych, wielosektorowych partnerstwach na wszystkich poziomach – od polityki centralnej po lokalne ekosystemy – dzięki czemu bariery prawne i organizacyjne zostały usunięte, a instytucje kultury są w pełni włączone w zarządzanie turystyką.			

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
	Misją polskiej turystyki kulturowej jest przyczynianie się do wzmacniania kapitału społecznego, patriotyzmu i tożsamości regionalnej i lokalnej, a także wykorzystywanie bogactwa dziedzictwa kulturowego do dostarczania odbiorcom transformacyjnych, angażujących doświadczeń. Turystyka kulturowa ma wspierać integrację społeczną, dobrostan psychiczny i zapewniać pełną dostępność oferty dla wszystkich grup odbiorców, przy jednoczesnym promowaniu zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności za zasoby. Branża ma osiągać trwałą konkurencyjność ekonomiczną i odporność poprzez współpracę w ramach sektora i międzysektorową oraz profesjonalizację, komercjalizację i integrację oferty z rynkiem turystycznym. Ma się to przełożyć na rozwój przedsiębiorczości i gospodarki lokalnej, a tym samym stanowić inwestycję w rozwój społeczny, kulturowy i gospodarczy Polski.			
11. Strategia Rozwoju turystyki Zorganizowanej w	**Misja**: Łączymy ludzi, miejsca i kultury, oferując bezpieczne i nowoczesne podróże, wspierając	—	—	• ponad 92% krajowych wyjazdów Polacy planują bez udziału biur podróży

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
Polsce na lata 2026-2035	rozwój lokalny i dbając o środowisko dla przyszłych pokoleń. **Wizja**: Polska turystyka zorganizowana w 2035 roku to odporna, nowoczesna, profesjonalna i odpowiedzialna branża, wzbudzająca zaufanie i dostarczająca podróżnym bezpiecznych, wartościowych doświadczeń			• Około 30% zagranicznych podróży Polaków odbywa się przy udziale organizatorów. Jednocześnie szybko rosną wydatki na wyjazdy, co wskazuje na większą siłę nabywczą klientów i gotowość do płacenia za wygodę oraz jakość. • Klienci wybierają przede wszystkim ofertę all inclusive oraz hotele 4- i 5-gwiazdkowe. Poszukują produktów bezproblemowych, o wysokim standardzie i przewidywalnych kosztach, ale coraz częściej oczekują również personalizacji.
12. Strategia Marka Polska	**Wizją** jest Polska postrzegana jako nowoczesny, otwarty i inspirujący kraj, którego marka należy do światowej czołówki. W perspektywie najbliższych lat Polska aspiruje do przejścia z wizerunku kraju „dobrej relacji jakości do ceny" do statusu marki premium o rozpoznawalnym, unikatowym charakterze, trudnym do zignorowania lub zastąpienia. Oznacza to, że Polska ma być kojarzona nie z peryferiami czy historią, ale z przyszłością, innowacyjnością i wysoką jakością – jako kraj, który kreuje trendy i wnosi wartości dodane na arenie międzynarodowej. Wizja zakłada również, że marka Polski będzie trwała i odporna na zmiany koniunktury politycznej, zachowując uniwersalny charakter i atrakcyjność	—	—	• Polska jako kraj, który łączy technologię z człowiekiem • Polska jako europejskie centrum kreatywności i świeżej kultury współczesnej • Polska jako zielony kraj – przestrzeń spokoju, natury i równowagi • Polska jako kraj wysokiej jakości życia i gościnnej wspólnoty • Polska jako wiarygodny, solidny i przewidywalny partner

Nazwa strategii	Wizja/misja	Co mówią badania ankietowe?	Znaczenie dla rozwoju regionu	Trendy i zjawiska globalne identyfikowane w podstrategiach (implikacje dla rozwoju regionu)
	dla różnych odbiorców niezależnie od okoliczności. **Misją** marki narodowej Polski jest skuteczne skoordynowanie i wzmocnienie promocji kraju, aby w pełni wykorzystać jego potencjał oraz zwiększyć globalną rozpoznawalność i reputację Polski. Oznacza to budowanie spójnego wizerunku, który odzwierciedla prawdziwe atuty Polski i komunikuje je światu w sposób atrakcyjny i wiarygodny. Marka narodowa ma integrować wysiłki instytucji publicznych, biznesu i obywateli wokół jednolitego przekazu, podnosząc widoczność Polski na arenie międzynarodowej i przekładając wewnętrzne osiągnięcia na silną pozycję w globalnych rankingach marek narodowych.			

Źródło: opracowanie własne na podstawie 12 podstrategii sektorowych (dostęp: 3.08.2026 r.)

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wskazuje, że zapisy SRT WIM 2025 zachowały zasadniczą aktualność w kontekście zmian społeczno-gospodarczych i współczesnych trendów w turystyce. Cztery przyjęte kierunki strategiczne nadal odpowiadają kluczowym uwarunkowaniom rozwoju turystyki w województwie warmińsko-mazurskim, jednak w części przypadków zmianie uległ zakres zjawisk, które się z nimi wiążą.

Potwierdziło się znaczenie synergii kultury i turystyki, wobec rosnącego zainteresowania lokalnością, autentycznością, dziedzictwem i turystyką doświadczeń. Aktualny pozostaje również kierunek Kreatywność w turystyce, przy czym oddziałują na niego problemy związane z dostępnością kadr kreatywnych i specjalistycznych. Największa zmiana dotyczy rozumienia Turystyki inteligentnej. Rozwój technologiczny wykroczył poza rozwiązania przewidywane w Strategii, a cyfryzacja obejmuje obecnie m.in. sztuczną inteligencję, analizę danych, automatyzację, cyberbezpieczeństwo, technologie immersyjne i personalizację usług. Jednocześnie kierunek Eko Trendy nie tylko zachował aktualność, ale zyskał na znaczeniu wraz ze wzrostem roli turystyki zrównoważonej i regeneratywnej, „slow tourism", dobrostanu oraz odpowiedzialnego wykorzystania zasobów przyrodniczych.

Analiza podstrategii sektorowych potwierdza przy tym szczególne znaczenie dla Warmii i Mazur turystyki przyrodniczej, rowerowej, wodnej i wiejskiej, a także rosnącą rolę oferty opartej na lokalności, wysokiej jakości doświadczeń i zrównoważonym wykorzystaniu zasobów.

Na funkcjonowanie sektora silnie oddziaływały również czynniki zewnętrzne, przede wszystkim inflacja, rozwój sieci transportowej, starzenie się społeczeństwa oraz sytuacja geopolityczna.

Wyniki analizy nie wskazują zatem na potrzebę zasadniczej redefinicji kierunków rozwoju turystyki, lecz potwierdzają, że część ich pierwotnych założeń uległa poszerzeniu pod wpływem przemian technologicznych, demograficznych, środowiskowych i społecznych. Kierunki Strategii pozostają spójne z obecnymi tendencjami rozwoju turystyki, choć ich współczesne znaczenie jest szersze niż w momencie opracowania dokumentu. Zmieniły się zatem akcenty, które warto położyć w kontekście myślenia o przyszłości rozwoju regionu.

4.5. Ocena zmiany pozycji województwa

Czy realizacja Strategii wpłynęła na zmianę pozycji województwa warmińsko-mazurskiego w obszarze turystyki w latach jej obowiązywania (2016-2025)?

Dla potrzeb przeprowadzenia rzetelnej oceny pozycji województwa warmińsko-mazurskiego, konieczne było odniesienie sytuacji w województwie do pozostałych jednostek terytorialnych w różnych układach przestrzennych. Zakres przestrzenny ewaluacji Strategii objął:

- układ NUTS 2 (regionów UE 27) – w celu oceny pozycji konkurencyjnej województwa warmińsko-mazurskiego w zakresie turystyki na tle regionów Unii Europejskiej, w tym na tle średniej UE 27 (na podstawie danych Eurostat),
- układ NUTS 2 (16 polskich województw) – w celu oceny pozycji konkurencyjnej województwa warmińsko-mazurskiego w zakresie turystyki na tle pozostałych województw oraz na tle średniej dla kraju (na podstawie danych BDL GUS),
- układ NUTS 3 – w celu zobrazowania procesów w zakresie turystyki w podregionach województwa warmińsko-mazurskiego (na podstawie danych BDL GUS).

W odniesieniu do opisania sytuacji na rynku turystycznym w świetle danych GUS, posłużono się pięcioma zmiennymi natężenia ruchu turystycznego publikowanymi dla okresu 2015-2020:

- stopień wykorzystania miejsc noclegowych [%],
- liczba miejsc noclegowych całorocznych w przeliczeniu na 1000 ludności,
- udzielone noclegi na 1000 ludności,
- turystyczne obiekty noclegowe na 10 tysięcy ludności,
- turyści korzystający z noclegów na 100 ludności.

Dane Eurostat wykorzystano do oceny na poziomie NUTS 2, jednak dostępne informacje nie dotyczą wszystkich regionów europejskich. Między innymi ze względu na zmiany administracyjne w strukturze krajów członkowskich UE oraz w związku z pandemią COVID-19, dane Eurostat dotyczące turystyki poszczególnych regionów UE na przestrzeni lat 2015-2025 są niepełne. To oraz fakt wystąpienia Wielkiej Brytanii z UE (która w poprzedniej ewaluacji była uwzględniona) spowodowało, że wyniki ewaluacji ex-middle SRT WWM 2025 przeprowadzonej w 2021 roku (dotyczącej okresu 2015-2019) nie są porównywalne do wyników analizy przeprowadzonej dla potrzeb niniejszego raportu, a obejmującej cały okres programowania, czyli lata 2015-2025[65]. Wobec tego analizę okresu 2015-2020 przeprowadzono ponownie i umieszczono jej wyniki w niniejszym rozdziale raportu. W analizie wykorzystano cztery zmienne natężenia ruchu turystycznego:

- Net occupancy rate of bedrooms in hotels and similar accommodation-BEDROOMS (poziom wykorzystania pokoi w hotelach i innych miejscach zakwaterowania),
- Net occupancy rate of bed-places in hotels and similar accommodation- BED PLACES (poziom wykorzystania miejsc noclegowych),
- Nights spent at tourist accommodation establishments by NUTS 2 regions percentage of total, (udział turystów korzystających z noclegów jako procent całego ruchu turystycznego),

[65] Podczas pracy nad ewaluacją ex-post dane za rok 2025 nie były dostępne w bazach Eurostat. Wobec powyższego skorzystano z danych za rok 2024.

- Nights spent at tourist accommodation establishments by NUTS 2 regions per inhabitant (turyści korzystający z noclegów w przeliczeniu na liczbę ludności regionu).

Podstawą do oceny pozycji województwa Warmińsko-Mazurskiego na tle kraju w sferze turystyki są dwa mierniki syntetyczne, opracowane na potrzeby badania:

- syntetyczny miernik rangi dla jednostki terytorialnej[66],
- syntetyczny miernik dynamiki rozwoju sektora turystycznego w danej jednostce terytorialnej[67].

Mierniki opisują dwa wymiary zagadnienia: stan zastany w roku 2015 oraz stan na rok 2025. Pozwala to określić, czy pozycja danej jednostki poprawiła się w okresie dziesięciu lat. Miernik rangi ma charakter opisowy. Pozwala – w pewnym uproszczeniu, opisać generalne, współzależne zjawiska. Miejsce w rankingu jest wypadkową wielu czynników i nie zawsze zależy od endogenicznych uwarunkowań danego obszaru. Miernik dynamiki pozwala określić, czy zachodzą pozytywne zmiany, identyfikuje obszary problemowe oraz wskazuje liderów zmian. Obydwa mierniki należy traktować jako odrębne wyznaczniki pewnego ogólnego procesu.

Warmińsko-mazurskie utrzymało w analizowanym okresie piątą pozycję w kraju pod względem pomiaru natężenia funkcji turystycznych (tabela nr 20). Dla większej czytelności i zobrazowania rozkładu terytorialnego wartości omawianego wskaźnika, powyższy ranking przedstawiono również na mapach umieszczonych pod tabelą.

Tabela 20 Ranking krajowy potencjału turystycznego województw w latach 2015, 2020 oraz 2025

Województwo	Miejsce w rankingu w roku 2015	Miejsce w rankingu w roku 2020	Miejsce w rankingu w roku 2025	Zmiana pozycji w okresie 2015-2025
Zachodniopomorskie	1	1	1	0
Małopolskie	2	3	2	0
Pomorskie	3	2	3	0
Dolnośląskie	4	4	4	0
Warmińsko-Mazurskie	**5**	**5**	**5**	**0**
Kujawsko-Pomorskie	6	5	6	0
Mazowieckie	8	12	7	+1
Podkarpackie	7	6	8	-1
Świętokrzyskie	10	8	9	+1
Śląskie	11	11	10	+1

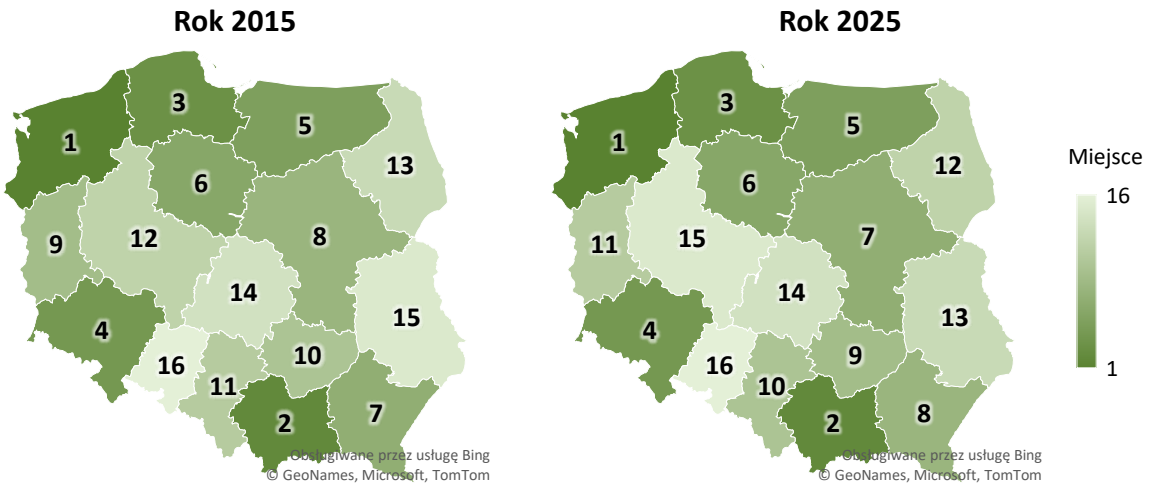
[66] Jest to miernik szacowany dla jednostki terytorialnej na podstawie pięciu rang cząstkowych, odpowiadających każdej ze zmiennych statystycznych. Wartość miernika obliczona na podstawie średniej arytmetycznej. Tak obliczony miernik pozwolił ustanowić ranking jednostek terytorialnych, w którym wyższa pozycja oznacza silniejszą pozycję w sferze turystyki.

[67] Syntetyczny miernik dynamiki jest średnią arytmetyczną pięciu mierników dynamiki cząstkowej, oszacowanych dla każdej zmiennej w latach 2015-2025. Mierniki cząstkowe są obliczone zgodnie z metodyką GUS szacowania średniej dynamiki, na podstawie średniej geometrycznej. Miernik ten opisuje wypadkową zmianę (rozwój/regres) oraz podaje jego wartość w procentach.

Województwo	Miejsce w rankingu w roku 2015	Miejsce w rankingu w roku 2020	Miejsce w rankingu w roku 2025	Zmiana pozycji w okresie 2015-2025
Lubuskie	9	7	11	-2
Podlaskie	13	10	12	+1
Lubelskie	15	13	13	+2
Łódzkie	14	16	14	0
Wielkopolskie	12	14	15	-3
Opolskie	16	15	16	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Mapa 12 Ranking krajowy potencjału turystycznego województw w roku 2015 i w 2025



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

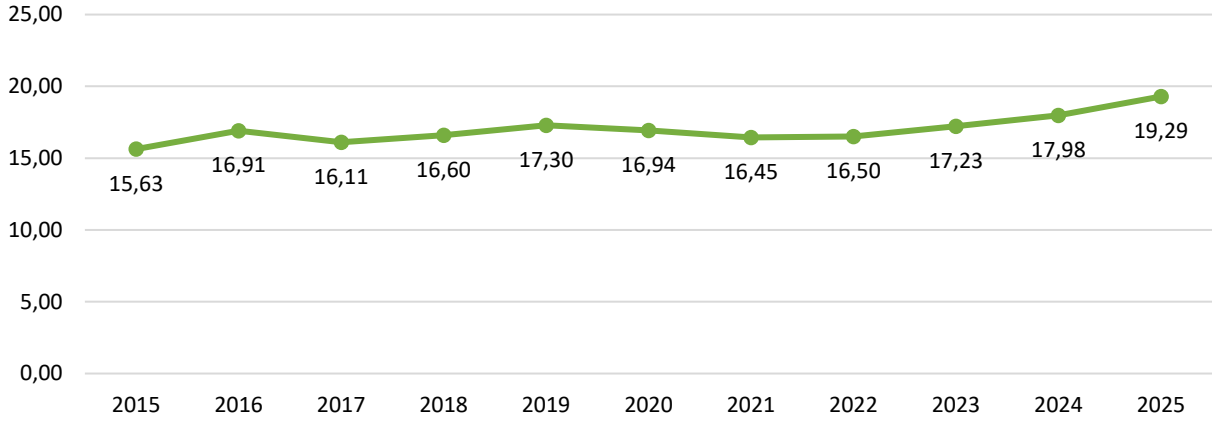
W tabeli nr 21 przedstawiono zmianę pozycji województwa warmińsko-mazurskiego w kontekście pięciu mierników cząstkowych, wykorzystanych do opracowania i wyliczenia wskaźnika syntetycznego. Poniżej tabeli umieszczono wykresy obrazujące zmienność każdego ze wskaźników w okresie 2015-2025. W czterech z pięciu analizowanych wymiarów warmińsko-mazurskie utrzymało swoją pozycję wobec pozostałych regionów kraju. Pod względem liczby turystów korzystający z noclegów w przeliczeniu na 100 ludności, warmińsko-mazurskie przesunęło się z 5 miejsca w 2015 na 6 w 2025.

Tabela 21 Zmiana pozycji warmińsko-mazurskiego w miernikach cząstkowych 2015 oraz 2025

Nazwa zmiennej	Zmiana pozycji
Liczba miejsc noclegowych całorocznych w przeliczeniu na 1000 ludności	0
Stopień wykorzystania miejsc noclegowych [%]	0
Turystyczne obiekty noclegowe na 10 tysięcy ludności	0
Turyści korzystający z noclegów na 100 ludności	-1
Udzielone noclegi na 1000 ludności	0

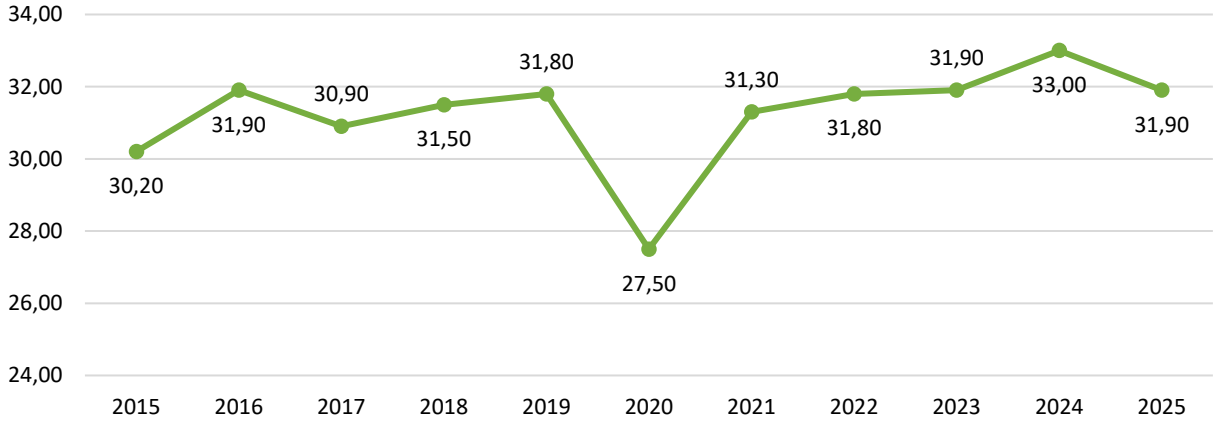
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Wykres 14 Zmienność wskaźnika cząstkowego: miejsca noclegowe całoroczne na 1000 ludności, woj. warmińsko-mazurskie, lata 2015-2025



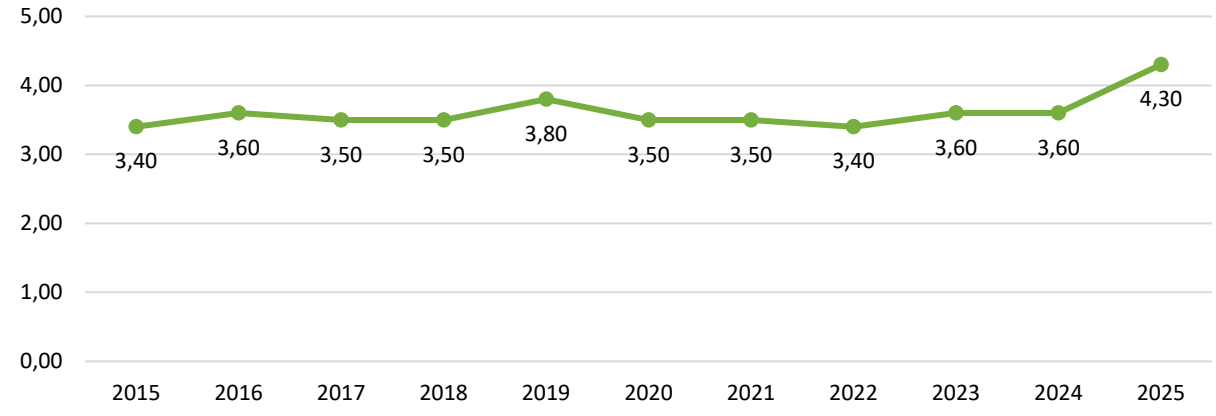
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Wykres 15 Zmienność wskaźnika cząstkowego: stopień wykorzystania miejsc noclegowych [%], woj. warmińsko-mazurskie, lata 2015-2025



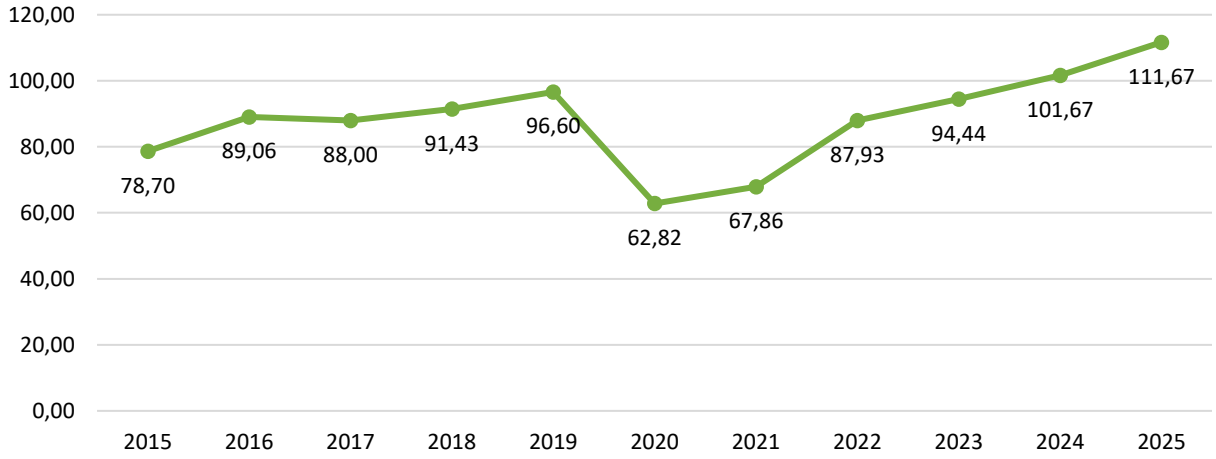
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Wykres 16 Zmienność wskaźnika cząstkowego: turystyczne obiekty noclegowe ogółem na 10 tys. ludności, woj. warmińsko-mazurskie, lata 2015-2025



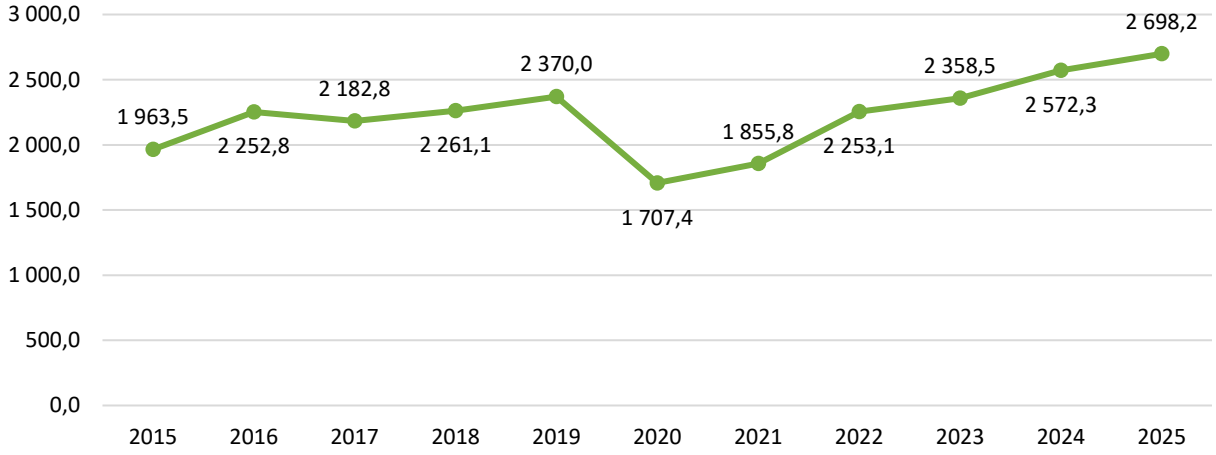
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Wykres 17 Zmienność wskaźnika cząstkowego: turyści korzystający z noclegów na 100 ludności, woj. warmińsko-mazurskie, lata 2015-2025



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Wykres 18 Zmienność wskaźnika cząstkowego: udzielone noclegi na 1000 ludności, woj. warmińsko-mazurskie, lata 2015-2025



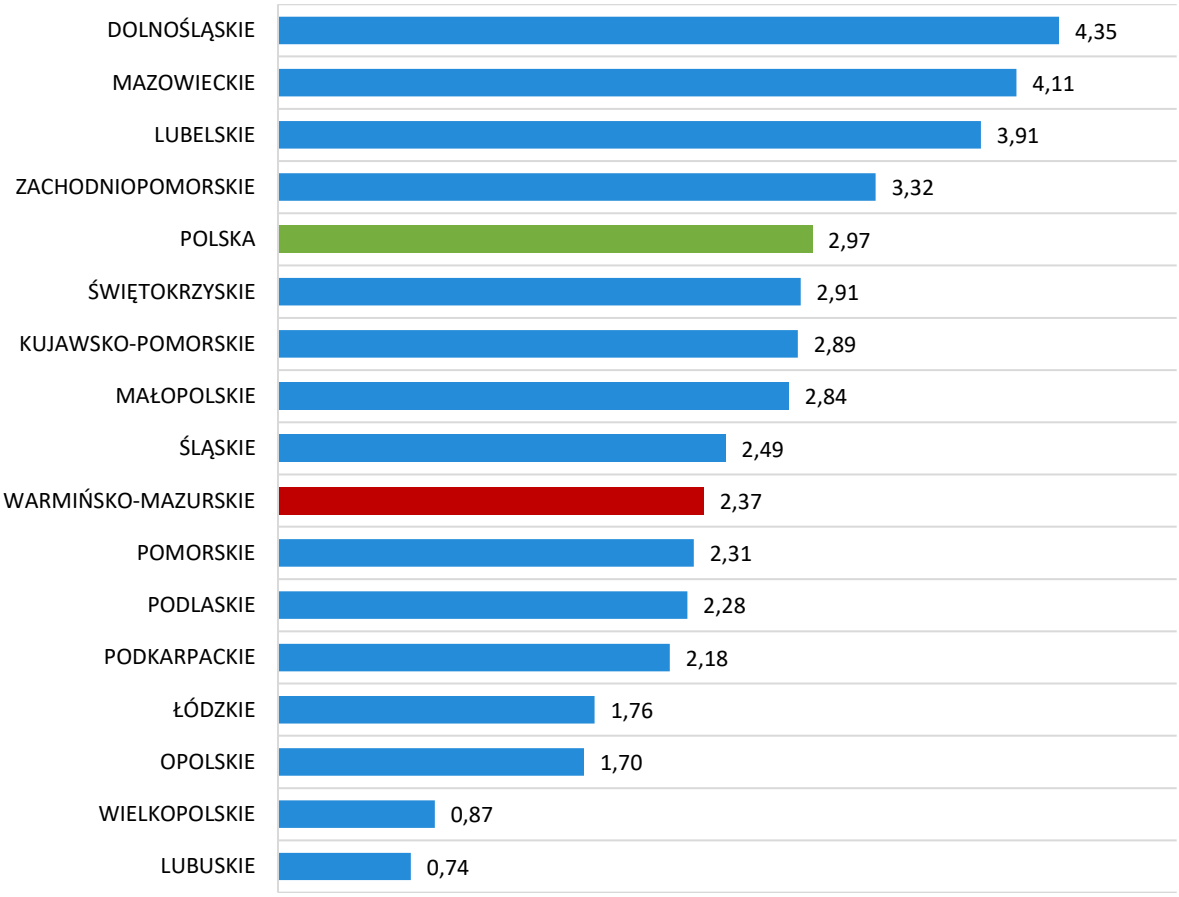
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Analiza zmienności w czasie trzech wskaźników odnoszących się do ruchu turystycznego (turyści korzystający z noclegów, udzielone noclegi, stopień wykorzystania miejsc noclegowych) ujawnia kryzys rynku turystycznego, który nastąpił w roku 2020 w wyniku pandemii COVID-19. Po upływie pięciu lat możemy zaobserwować, że branża nie tylko odrobiła straty, ale także poprawiła swoje wyniki sprzed okresu pandemii.

W okresie 2015-2025 region wzmacniał swoją pozycję, jeśli chodzi o jego funkcję turystyczną wyrażoną miernikiem syntetycznym. W okresie tym odnotowano średni roczny wzrost o wartości 2,37%, co jest wynikiem nieco poniżej średniej krajowej. Najszybciej rozwijało się województwo dolnośląskie (+4,35%). Bardzo zbliżoną do warmińsko-mazurskiego dynamikę zmiany natężenia funkcji turystycznej miały województwa: śląskie (+2,49%), pomorskie (+2,31%) i podlaskie (+2,28%). Ogółem woj. warmińsko-mazurskie zajęło 9. miejsce w skali kraju. Relatywnie najwolniejsze tempo rozwoju turystyki odnotowano w odniesieniu do woj. wielkopolskiego (+0,87%) i woj. lubuskiego (+0,74%).

Liderzy rankingu (dolnośląskie, mazowieckie i zachodniopomorskie) rozwijali swoje funkcje turystyczne istotnie szybciej niż woj. warmińsko-mazurskie, a także szybciej niż wynosi średnia wartość miernika dla Polski. Oznacza to, że region zwiększa swój dystans do liderów pozycji turystycznej w kraju.

Wykres 19 Dynamika zmiany natężenia funkcji turystycznej w latach 2015-2025 w województwach [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Rozkład funkcji turystycznej w województwie warmińsko-mazurskim nie jest jednakowy. Także dynamika zmiany jej natężenia nie przebiega harmonijnie (w różnym tempie w poszczególnych podregionach i powiatach[68]). Powiaty o największym potencjale turystycznym (mrągowski, giżycki, gołdapski i ostródzki) utrzymały swoje silne pozycje.

Natomiast wyraźne zmiany odnotowano szczególnie w przypadku czterech powiatów. Pozytywnie wyróżniły się powiat nidzicki – awans z 20 pozycji w 2015 na 16 w 2025 (+4) i powiat kętrzyński – awans o 3 pozycje (+3) z miejsca 15 w 2015 na 12 w 2025 roku. Z kolei największe spadki – o 3 pozycje, zaliczyły powiaty iławski (z 8 na 11 miejsce) i działdowski (z 17 na 20 miejsce).

Po skumulowaniu wyników powiatów do podregionów otrzymujemy jednostki o stosunkowo stałej pozycji (nieulegające znaczącym zmianom. Podregiony ełcki i olsztyński mają zbliżony potencjał

[68] Zgodnie z przyjętą metodologią w tabeli nr 22, na mapach nr 13, 14 i 15 oraz wykresie nr 20, zaprezentowane dane dla powiatów i miast na prawach powiatu.

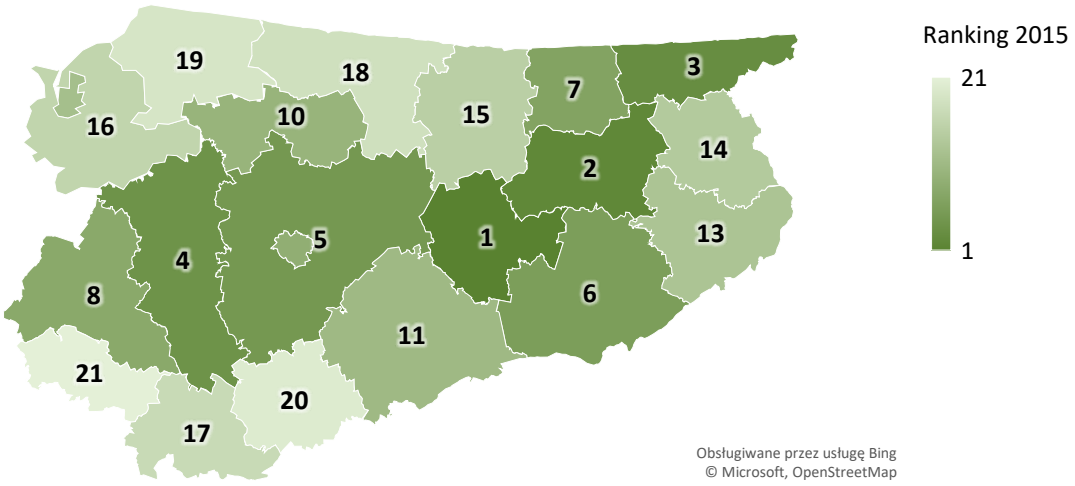
turystyczny – istotnie wyższy niż potencjał trzeciego podregionu Warmii i Mazur – podregionu elbląskiego.

Tabela 22 Ranking regionalny potencjału turystycznego podregionów i powiatów woj. warmińsko-mazurskiego w latach 2015, 2020 oraz 2025

Podregion / Powiat	Miejsce w rankingu w roku 2015	Miejsce w rankingu w roku 2020	Miejsce w rankingu w roku 2025	Zmiana pozycji w okresie 2015-2025
podregion ełcki	1	1	1	0
giżycki	2	2	2	0
gołdapski	3	3	3	0
piski	6	4	5	1
węgorzewski	7	8	6	1
ełcki	13	14	14	-1
olecki	14	12	15	-1
podregion olsztyński	2	2	2	0
mrągowski	1	1	1	0
olsztyński	5	6	7	-2
lidzbarski	10	10	8	2
szczycieński	11	7	9	2
m. Olsztyn	9	11	10	-1
kętrzyński	15	19	12	3
nidzicki	20	20	16	4
bartoszycki	18	16	17	1
podregion elbląski	3	3	3	0
ostródzki	4	5	4	0
iławski	8	9	11	-3
m. Elbląg	12	13	13	-1
elbląski	16	15	18	-2
braniewski	19	17	19	0
działdowski	17	18	20	-3
nowomiejski	21	21	21	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

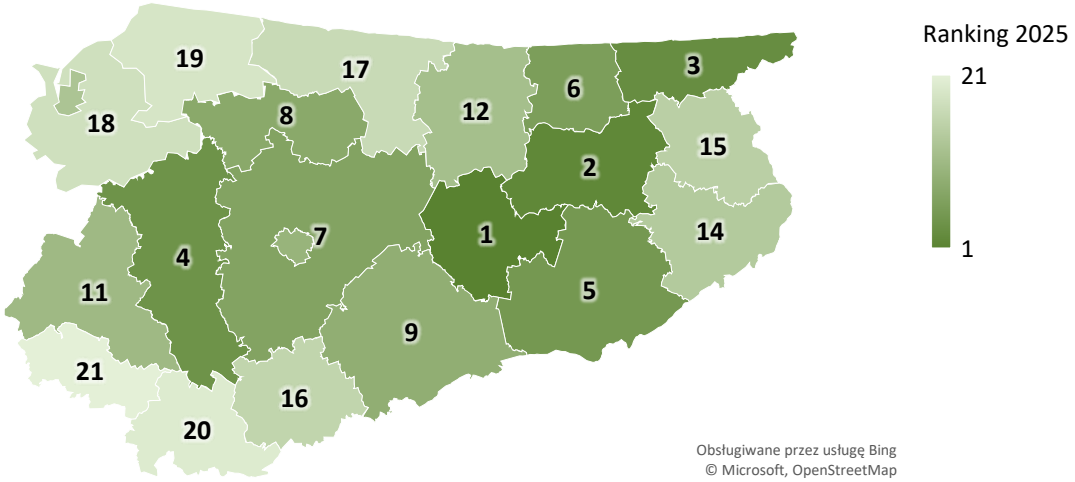
Mapa 13 Ranking regionalny potencjału turystycznego powiatów woj. warmińsko-mazurskiego w roku 2015



* m. Olsztyn – 9 miejsce; m. Elbląg – 12 miejsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

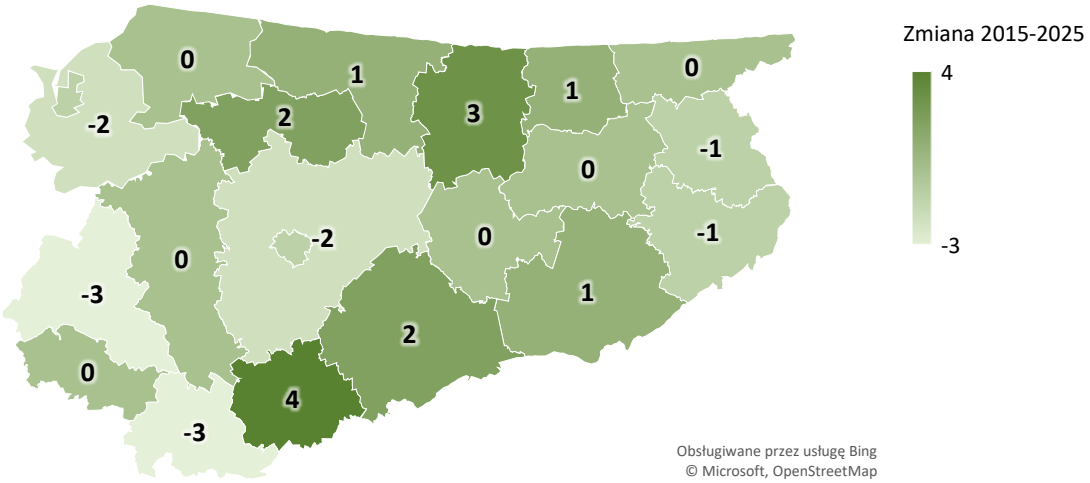
Mapa 14 Ranking regionalny potencjału turystycznego powiatów woj. warmińsko-mazurskiego w roku 2025



* m. Olsztyn – 10 miejsce; m. Elbląg – 13 miejsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Mapa 15 Różnice w rankingu potencjału turystycznego powiatów woj. warmińsko-mazurskiego, które zaszły w latach 2015-2025



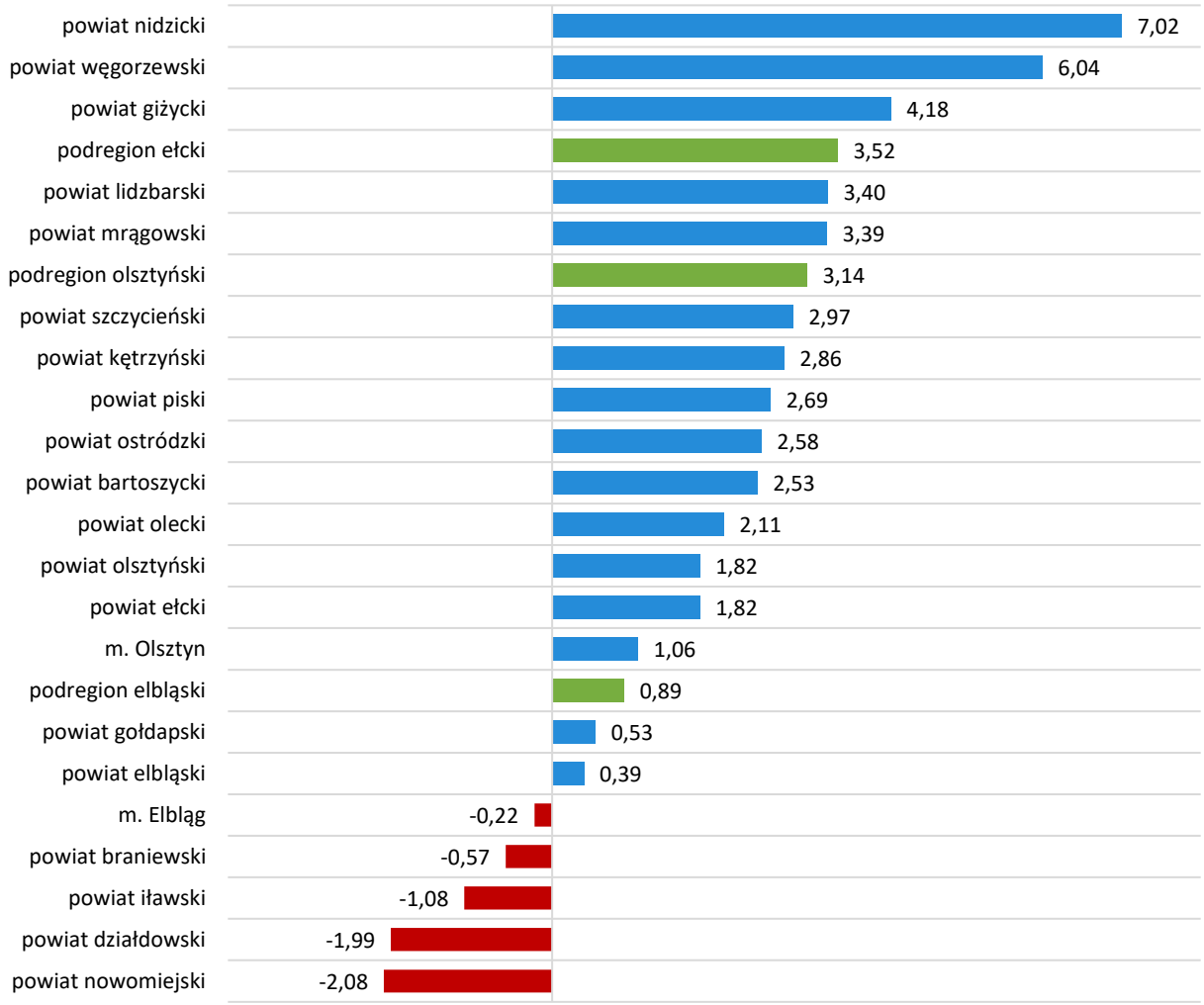
* m. Olsztyn – spadek o 1 pozycję; m. Elbląg – spadek o 1 pozycję

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Jeżeli chodzi o dynamikę zmiany natężenia funkcji turystycznej – powiatami woj. warmińsko-mazurskiego, które rozwijają się najszybciej są: nidzicki (+7,02% średniorocznie), węgorzewski (+6,04%) i giżycki (+4,18%). Ujemne wartości syntetycznego miernika dynamiki rozwoju sektora turystycznego odnotowano w przypadku pięciu powiatów: nowomiejskiego (-2,08%), działdowskiego (-1,99%), iławskiego (-1,08%), braniewskiego (-0,57%) i miasta Elbląga (-0,22%).

Dynamika zmiany natężenia funkcji turystycznej podregionów potwierdza rozkład wartości analizowanego miernika w powiatach. Podregiony ełcki i olsztyński zwiększały swój potencjał w tempie średnio 3,52% i 3,14% rocznie. Znacznie powolniejszy, ale jednak dodatki wzrost (+0,89%) w przypadku podregionu elbląskiego jest zasługą głównie wysokiego potencjału i dobrego tempa jego rozwoju w powiecie ostródzkim. Pięć z siedmiu powiatów podregionu elbląskiego w okresie 2015-2025 odnotowało ujemne wartości miernika dynamiki rozwoju potencjału turystycznego.

Wykres 20 Dynamika rozwoju potencjału turystycznego w latach 2015-2025 w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

W ocenie funkcji turystycznej województwa warmińsko-mazurskiego w ujęciu europejskim posłużono się danymi Eurostat dla 203 regionów. Nie jest to pełny spis obszarów klasyfikacji NUTS 2, pozostałe regiony nie dostarczają pełnych danych na temat swojego potencjału, nie mogły zatem być ujęte w zestawieniu.
W ocenie pozycji woj. warmińsko-mazurskiego na tle regionów Unii Europejskiej posłużono się dwoma miernikami o metodologii liczenia analogicznej do mierników syntetycznych zastosowanych w analizie krajowej. Pierwszy - syntetyczny miernik rangi dla jednostki terytorialnej UE, obliczono w następujący sposób. Korzystając z czterech wskaźników opartych na danych Eurostat opracowano rangi cząstkowe, a z nich wyciągnięto średnią arytmetyczną. Uzyskane wartości uszeregowano rosnąco i poszczególnym regionom UE nadano rangi.

Drugi – syntetyczny miernik dynamiki rozwoju sektora turystycznego w danym regionie UE (NUTS 2), jest średnią arytmetyczną czterech mierników dynamiki cząstkowej, oszacowanych dla każdej zmiennej w latach 2015-2024. Mierniki cząstkowe zostały obliczone na podstawie średniej geometrycznej.

Tabela 23 Miejsce warmińsko-mazurskiego w europejskim rankingu natężenia funkcji turystycznej w latach 2015, 2020 i 2024 w ujęciu NUTS 2

Region UE	Miejsce w rankingu w roku 2015	Miejsce w rankingu w roku 2020	Miejsce w rankingu w roku 2024	Zmiana pozycji w okresie 2015-2024
Provincia Autonoma di Bolzano/Bozen	1	2	1	0
Canarias	2	17	2	0
Provincia Autonoma di Trento	17	4	2	15
Hamburg	3	26	4	-1
Illes Balears	6	72	5	1
…	…	…	…	…
Friesland (NL)	73	15	26	47
Salzburg	32	22	27	5
Zachodniopomorskie	17	10	28	-11
Veneto	16	53	29	-13
Comunidad de Madrid	22	57	30	-8
…	…	…	…	…
Notio Aigaio	28	42	53	-25
Tübingen	42	29	55	-13
European Union - 27 countries (from 2020)	65	71	56	9
Köln	38	111	57	-19
Marche	66	18	58	8
…	…	…	…	…
Közép-Dunántúl	172	122	172	0
Centru	167	152	173	-6
Warmińsko-Mazurskie	175	117	173	2
Střední Morava	170	101	175	-5
Thessalia	184	178	176	8
…	…	…	…	…
Severna Makedonija	200	201	200	0
Sud-Muntenia	199	199	201	-2
Severozapaden	204	180	202	2
Dytiki Makedonia	202	204	203	-1
Severen Tsentralen	203	203	204	-1

* Regiony mogą zajmować miejsca *ex aequo*

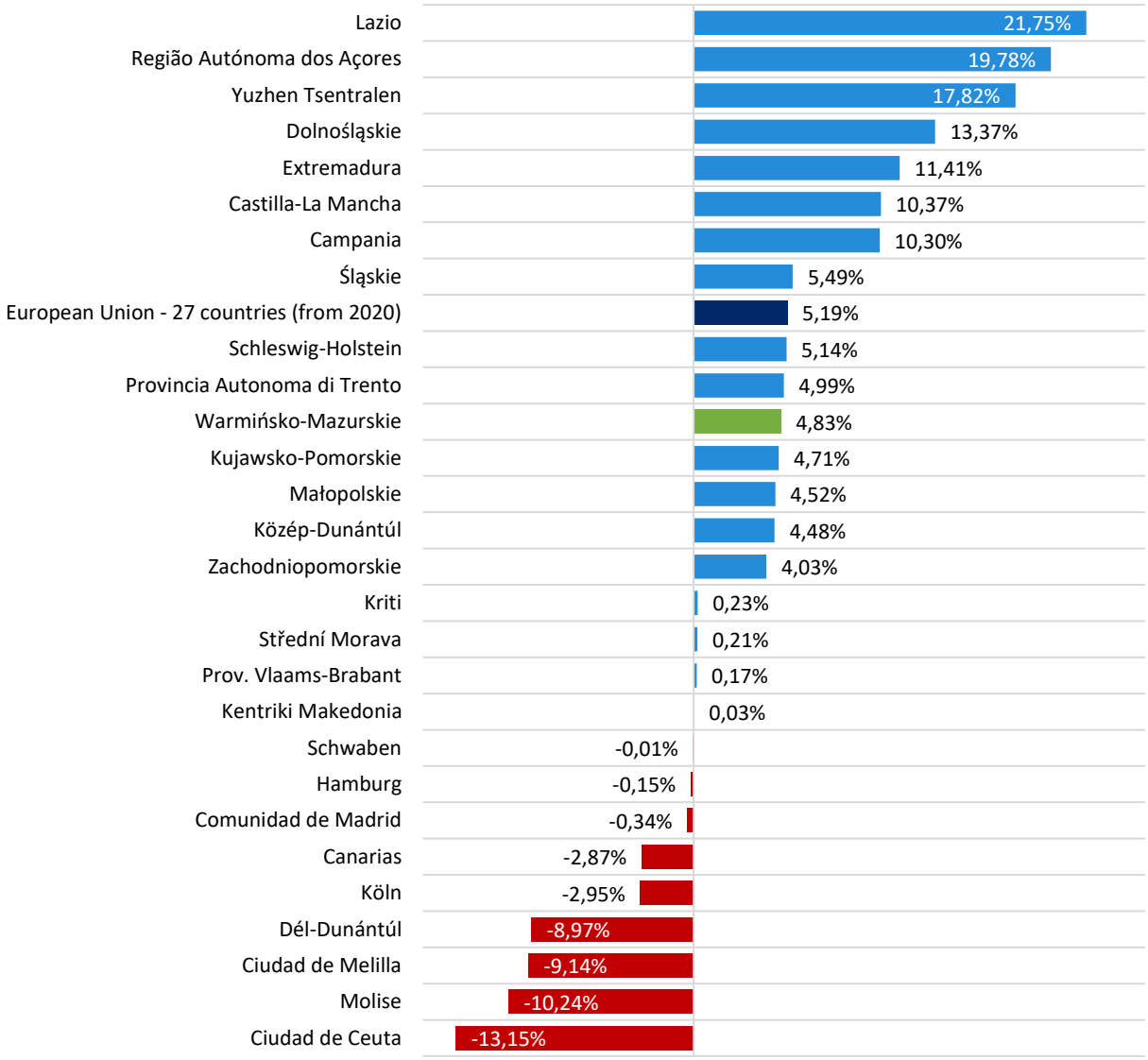
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat

Wyniki przeprowadzonej analizy lokują woj. warmińsko-mazurskie na 173 miejscu spośród 204 regionów UE 27 (dane za rok 2024). Jest to pozycja daleka od średniej dla Unii Europejskiej (ranga 56). Na czele rankingu znalazły się włoskie regiony Bolzano i Trydent, hiszpańskie Wyspy Kanaryjskie i Baleary, czy niemiecki Hamburg. Z kolei ostatnie miejsca zestawienia zajmują bułgarskie Severozapaden i Severen Tsentralen, Region Południowy Rumunii, Macedonia Zachodnia (region Grecji) i Macedonia Północna. Warmia i Mazury znalazły się w tabeli w sąsiedztwie takich regionów

jak węgierski Zadunaj Środkowy, Region Centralny Rumunii, czeskie Morawy Środkowe czy grecka Tesalia.

W stosunku do rankingu za rok 2015, woj. warmińsko-mazurskie awansowało o dwie pozycje. Z kolei w 2020 miało znacznie wyższe – 117, miejsce. Jak już kilkukrotnie wspomniano, rok 2020 był bardzo specyficzny dla światowej turystyki. Znacznie ograniczono turystykę zagraniczną, dlatego w rankingach zyskały kraje i regiony z silną turystyką krajową (np. regiony Polski), a straciły kierunki o globalnej popularności (np. Wenecja Europejska, Madryt, Kolonia). Poza tym ograniczenia w zbiorowym transporcie morskim i lotniczym zmniejszyły ruch turystyczny na wyspach (np. Baleary, Sardynia, Cypr).

Wykres 21 Dynamika zmiany funkcji turystycznej w wybranych regionach europejskich w latach 2015-2024



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat

Porównując rok 2015 (sprzed wdrożenia SRT WWM 2025) z rokiem 2025 można zauważyć generalny rozwój sektora turystyki. Zarówno w Europie, Polsce, jak i w samym woj. warmińsko-mazurskim. W porównaniu do innych regionów województwo nie zmieniło swojej pozycji (piąte miejsce w skali

kraju), jednak nie należy postrzegać tego faktu w kategoriach stagnacji. Konkurencja jest bardzo silna. Między innymi dzięki funduszom krajowym i europejskim regiony rozwijają swoją bazę noclegową, inwestują w atrakcje turystyczne, poddają remontom i modernizacji obiekty zabytkowe, porządkują przestrzenie publiczne miast i miasteczek. Te pozytywne zmiany obejmują całą Polskę (świadczą o tym chociażby dodatnie wartości dynamiki zmiany natężenia funkcji turystycznej we wszystkich województwach).

Przy okazji omawiania pozycji turystycznej Warmii i Mazur na tle kraju warto odnieść się do specyfiki tego regionu oraz województw zajmujących czołowe miejsca w rankingu. Przewaga województw zachodniopomorskiego i pomorskiego wynika przede wszystkim z dostępu do Morza Bałtyckiego, który generuje bardzo intensywny ruch turystyczny, koncentrujący się głównie w sezonie letnim. Podobnie jak województwo warmińsko-mazurskie, są to regiony, w których istotną rolę odgrywa turystyka wypoczynkowa, a natężenie ruchu turystycznego cechuje się znaczną sezonowością. Województwo pomorskie dysponuje jednak dodatkowym atutem w postaci Trójmiasta – jednego z najważniejszych krajowych ośrodków turystyki miejskiej, biznesowej i kongresowej – co pozwala częściowo ograniczać wpływ sezonowości.

Odmienny charakter mają województwa małopolskie i dolnośląskie. Ich wysoka pozycja wynika nie tylko z bogactwa walorów przyrodniczych i kulturowych, ale również z obecności dużych ośrodków metropolitalnych – Krakowa i Wrocławia – pełniących funkcję ważnych centrów kulturalnych i turystyki miejskiej, biznesowej i konferencyjnej. Rozwinięta infrastruktura spotkań oraz dobre skomunikowanie lotnicze z europejskimi portami wzmacniają całoroczny charakter ruchu turystycznego i sprzyjają rozwojowi przemysłu spotkań (MICE).

Na tym tle województwo warmińsko-mazurskie wyróżnia się profilem opartym przede wszystkim na walorach przyrodniczych oraz turystyce wypoczynkowej i aktywnej. Zajęcie piątego miejsca w kraju świadczy o bardzo wysokim potencjale turystycznym regionu, osiągniętym mimo braku dostępu do morza oraz dużego ośrodka metropolitalnego, który stanowiłby zaplecze dla całorocznej turystyki miejskiej i biznesowej.

Podsumowanie

Pozycja w kraju (NUTS 2)

Województwo warmińsko-mazurskie w latach 2015–2025 **utrzymało 5. miejsce w Polsce** pod względem natężenia funkcji turystycznej (za zachodniopomorskim, małopolskim, pomorskim i dolnośląskim).

W większości wskaźników cząstkowych pozycja regionu pozostała bez zmian, z wyjątkiem liczby turystów korzystających z noclegów na 100 ludności (spadek z 5. na 6. miejsce).

Sektor turystyczny w regionie rozwijał się ze średnioroczną dynamiką na poziomie **2,37%** (9. wynik w kraju). Był to wzrost wolniejszy niż u krajowych liderów (np. dolnośląskie +4,35%), co oznacza stopniowe powiększanie się dystansu do czołówki.

Zróżnicowanie wewnątrzregionalne (NUTS 3 i powiaty)

Układ sił w podregionach pozostał stabilny: liderem jest podregion ełcki, przed olsztyńskim i elbląskim. Najwyższy potencjał utrzymały powiaty mrągowski, giżycki, gołdapski i ostródzki. Największy awans w rankingu odnotowały powiaty nidzicki (+4 pozycje) oraz kętrzyński (+3 pozycje), natomiast największe spadki zaliczyły powiaty iławski i działdowski (po -3 pozycje). Aż 5 z 7 powiatów

w podregionie elbląskim wykazało ujemną dynamikę rozwoju potencjału turystycznego w latach 2015–2025.

Pozycja w Unii Europejskiej

W rankingu 204 analizowanych regionów UE (na podstawie danych Eurostat) warmińsko-mazurskie awansowało o 2 pozycje – z 175. miejsca w 2015 r. na 173. w 2024 r. (nadal wyraźnie poniżej średniej UE-27, znajdującej się na 56. pozycji).

Realizacja Strategii nie zmieniła zasadniczej pozycji województwa w rankingu krajowym, ale pozwoliła na jej obronę w warunkach silnej konkurencji. Region utrzymał **5. miejsce w Polsce**. Brak awansu nie oznacza jednak stagnacji – branża wykazała odporność, odrobiła straty po pandemii COVID-19 i zwiększała swój potencjał w tempie 2,37% rocznie. Utrzymanie wysokiej, 5. pozycji w kraju należy uznać za sukces wynikający ze specyfiki regionu: Warmia i Mazury osiągają ten wynik, opierając się niemal wyłącznie na walorach przyrodniczych i turystyce wypoczynkowo-aktywnej, bez dostępu do morza ani dużych metropolii (jak Trójmiasto, Kraków czy Wrocław), które napędzają całoroczną turystykę miejską i biznesową u liderów rankingu.

4.6. Realizacja celów i wskaźników

4.6.3. Wartości wskaźników realizacji Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025

Czy i w jakim stopniu cele Strategii zostały osiągnięte w całym okresie jej realizacji (2015-2025), a w jakim stopniu w końcowym okresie wdrażania (2020-2025)?

Główny cel realizacji SRT WWM 2025 został sformułowany następująco: *Turystyka staje się wiodącą, synergiczną dziedziną gospodarki województwa warmińsko-mazurskiego, wywierając pozytywny wpływ na rozwój wielu innych sektorów gospodarki regionu*.

Weryfikacji osiągnięcia tego celu służy pięć wskaźników bazujących na statystyce publicznej GUS. W poniższej tabeli przedstawiono ich brzmienie wraz z podaniem wartości bazowych oraz wartości osiągniętych w połowie okresu wdrażania Strategii (rok 2020) oraz na jej zakończenie (rok 2025).

Tabela 24 Wskaźniki realizacji celu głównego SRT WWM 2025

Nazwa wskaźnika	Wartość bazowa	Źródło danych	Prognoza[69] 2020 r.	Wartość osiągnięta w 2020 r.	Prognoza 2025 r.	Wartość osiągnięta w 2025 r.
Przyjazdy turystów krajowych	2 500 tys.	GUS, MSiT	2 710 tys.	2 259 tys.	3 000 tys.	2 900 tys.[70]
Liczba udzielonych noclegów turystom krajowym	2 291,6 tys.	GUS	2 720 tys.	2 253 tys.	2950 tys.	3 391 tys.
Liczba udzielonych noclegów turystom zagranicznym	400 tys.	GUS	482 tys.	120 tys.	527 tys.	235 tys.
Liczba osób pracujących w zakresie zakwaterowania i usług gastronomicznych (w sekcji I na 10 tys. ludności)	55,9	GUS	58,0	67,7	70,0	86,1
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto osób pracujących w zakresie zakwaterowania i usług gastronomicznych	1 990,23 zł	GUS	2 150,00 zł	3 048,00 zł	2 500,00 zł	5 148,22 zł[71]

[69] Wartości prognozowane dla lat 2020 i 2025 zostały określone w Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025 (patrz: tabela 44, str. 88)

[70] *Charakterystyka krajowych i zagranicznych podróży mieszkańców Polski w 2025 roku*. Ministerstwo Sportu i Turystyki, Departament Turystyki

[71] Brak danych za 2025, podano wartość dla roku 2024.

W odniesieniu do czterech spośród pięciu wskaźników realizacji celu głównego Strategii odnotowano istotny wzrost. W okresie obowiązywania SRT WWM 2025 istotnie zwiększyła się liczba turystów krajowych oraz liczba udzielanych im noclegów. Polepszeniu uległy także warunki pracy w branży zakwaterowania i usług gastronomicznych (wzrosło zatrudnienie oraz znacząco zwiększyło się przeciętne wynagrodzenie brutto pracujących w branży).

Zmniejszeniu uległa liczba udzielonych noclegów turystom zagranicznym. Jedną z głównych przyczyn jest pandemia COVID-19, która mocno zmieniła sposób podróżowania w Europie i na świecie. W roku 2019 (poprzedzającym pandemię) w woj. warmińsko-mazurskim udzielono 395 351 noclegów turystom zagranicznym. Rok później (w 2020) liczba ta spadła do 119 984 noclegów, a w 2021 osiągnęła rekordowo niską wartość 104 882 noclegów. Od roku 2022 liczba turystów zagranicznych nocujących na Warmii i Mazurach systematycznie wzrasta, jednak jeszcze nie osiąga wartości notowanych przed pandemią COVID-19.

Tabela 25 Wskaźniki realizacji SRT WWM 2025 – Priorytet 1 Produkt turystyczny

Nazwa wskaźnika	Wartość bazowa	Źródło danych	Prognoza 2020 r.	Wartość osiągnięta w 2020 r.	Prognoza 2025 r.	Wartość osiągnięta w 2025 r.
Ocena potencjału turystycznego	42%	badanie CAWI	43,1%	65%	45%	57%[72]
Ocena całościowa (idealne miejsce wakacji)	73%	badanie CAWI	76%	76%	80%	72%[73]
Dopasowanie do potrzeb	59%	badanie CAWI	61,5%	67%	65%	69%[74]
Liczba obiektów noclegowych	489	GUS	499	490	510	584
Średnioroczne wykorzystanie miejsc noclegowych	28%	GUS	29,5%	28%	32%	32%

Do Priorytetu rozwojowego 1 Produkt turystyczny przypisano pięć wskaźników. W odniesieniu do czterech z nich w 2025 osiągnięto prognozowaną wartość. Wskaźnikiem, którego osiągnięta wartość pozostała zbliżona do wartości bazowej, jest Ocena całościowa (idealne miejsce wakacji). Mierzono go za pomocą badania ankietowego przeprowadzonego na próbie przedstawicieli JST, NGO i przedsiębiorstw działających w branży turystycznej.

Zakładane wartości pozostałych wskaźników realizacji Strategii, które badano za pomocą ankiety zostały osiągnięte. W przypadku Priorytetu 2 Wizerunek i Promocja zdobyte wartości wskaźników znacznie przekraczają prognozowane. Dwie trzecie respondentów ankiety oceniło wizerunek walorów

[72] Na podstawie pytania ankietowego: „Jak oceniają Państwo potencjał turystyczny obszaru, na którym prowadzicie działalność?", uwzględniono odpowiedzi „zdecydowanie wysoki" oraz „raczej wysoki".

[73] Na podstawie pytania ankietowego: „Na ile zgadzają się Państwo ze stwierdzeniem, że jest to idealne miejsce wakacji?", uwzględniono odpowiedzi „zdecydowanie zgadzam się" oraz „raczej zgadzam się".

[74] Na podstawie pytania ankietowego: „Na ile zgadzają się Państwo ze stwierdzeniem, że jest to miejsce dopasowane do potrzeb odwiedzających?", uwzględniono odpowiedzi „zdecydowanie zgadzam się" oraz „raczej zgadzam się".

turystycznych zlokalizowanych na obszarze ich działania jako „zdecydowanie wysoki" lub „raczej wysoki", a ponad połowa badanych wskazała ba wysoką znajomość oferty turystycznej wśród osób odwiedzających.

Tabela 26 Wskaźniki realizacji SRT WWM 2025 – Priorytet 2 Wizerunek i promocja

Nazwa wskaźnika	Wartość bazowa	Źródło danych	Prognoza 2020 r.	Wartość osiągnięta w 2020 r.	Prognoza 2025 r.	Wartość osiągnięta w 2025 r.
Ocena wizerunku walorów turystycznych	24%	badanie CAWI	26%	71%	30%	69%[75]
Ocena znajomości oferty turystycznej	19%	badanie CAWI	27%	45%	30%	53%[76]

W przypadku Priorytetu 3 Kadry kreatywne, prognozowane wartości osiągnięto w odniesieniu do jednego z trzech wskaźników. Niezrealizowane wskaźniki dotyczą liczby klastrów turystycznych (nie zmieniła się ona od początku realizacji Strategii) i liczby Lokalnych Grup Działania funkcjonujących na terenie woj. warmińsko-mazurskiego (zmniejszyła się ona z 13 do 11). Należy zwrócić uwagę na wskaźnik liczby klastrów. Otóż brak realizacji nie wynika z braku inicjatyw współpracy, lecz ze specyficznej formy owej współpracy jaką są klastry. Specyfika ta polega na tym, że klastry opierają się na jednoczesnej współpracy i konkurencji – podmioty z tego samego sektora lub regionu łącza siły, aby osiągnąć określoną korzyść, zachowują przy tym odrębną tożsamość rynkową. Członkowie klastrów balansują pomiędzy wspólnym interesem a rywalizacją. Istotnym problemem są sytuacje, w których członkowie klastra nie mogą świadczyć usług wobec siebie nawzajem. Najczęściej wynika to z wymogów prawnych, finansowych oraz instytucjonalnych (np. restrykcje dotyczące dofinansowań w ramach funduszy europejskich, ochrony konkurencji, prawo antymonopolowe, konflikt interesów przy partnerstwie projektowym). Czynniki te znacznie ograniczają zasadność tworzenia klastrów zwłaszcza, że obowiązujące przepisy nie narzucają jednej sztywnej formy prawnej dla inicjatyw współpracy gospodarczej.

Tabela 27 Wskaźniki realizacji SRT WWM 2025 – Priorytet 3 Kadry kreatywne

Nazwa wskaźnika	Wartość bazowa	Źródło danych	Prognoza 2020 r.	Wartość osiągnięta w 2020 r.	Prognoza 2025 r.	Wartość osiągnięta w 2025 r.
% respondentów z regionu realizujących projekty w ramach Priorytetu 3 Kadry kreatywne	11%	badanie CAWI	14%	15,5%	20%	34,4%

[75] Na podstawie pytania ankietowego: Jak Państwo oceniają wizerunek walorów turystycznych zlokalizowanych na Państwa obszarze działania?", uwzględniono odpowiedzi „zdecydowanie wysoko" oraz „raczej wysoko".

[76] Na podstawie pytania ankietowego: „Jak Państwo oceniają znajomość oferty turystycznej wśród turystów odwiedzających wasz obszar?", uwzględniono odpowiedzi „zdecydowanie wysoko" oraz „raczej wysoko".

Nazwa wskaźnika	Wartość bazowa	Źródło danych	Prognoza 2020 r.	Wartość osiągnięta w 2020 r.	Prognoza 2025 r.	Wartość osiągnięta w 2025 r.
liczba klastrów turystycznych	4	W-M ROT[77]	5	4	6	4
liczba LGD	13	KSOW[78]	13	12	13	11

Pomiarowi realizacji celów Priorytetu 4 Atrakcyjna przestrzeń i architektura służyły cztery wskaźniki. Prognozowane wartości udało się osiągnąć w przypadku dwóch z nich. Niezrealizowane wskaźniki to „liczba festiwali/ wydarzeń promujących dobrą architekturą i design" (prognozowano realizację 5 takich wydarzeń do roku 2025, a odnotowano realizację trzech) oraz „liczba publikacji w prestiżowych magazynach MARK / ICON / DOMO" (brak dostępnych danych pozwalających na pozytywną weryfikację wartości tego wskaźnika).

Należy zauważyć, że wymienione wskaźniki w większym stopniu odnoszą się do promocji działań nakierowanych na wzrost atrakcyjności przestrzeni publicznej, a w mniejszym stopniu na samej realizacji takich działań. Z tym mocniej związany jest wskaźnik pn. „zintegrowane działania walki z chaosem reklam". Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego ujawniają, że 86,2% jednostek samorządu terytorialnego woj. warmińsko-mazurskiego podejmuje działania związane z zachowaniem estetyki i ładu w przestrzeni publicznej. Są one wielokanałowe i zintegrowane, realizowane najczęściej poprzez: podejmowanie uchwał dotyczących tego tematu (17,4% wskazań), uwzględnianie tego w miejscowym planie zagospodarowania (41,3%) oraz w strategii rozwoju gminy (51,1%).

Tabela 28 Wskaźniki realizacji SRT WWM 2025 – Priorytet 4 Atrakcyjna przestrzeń i architektura

Nazwa wskaźnika	Wartość bazowa	Źródło danych	Prognoza 2020 r.	Wartość osiągnięta w 2020 r.	Prognoza 2025 r.	Wartość osiągnięta w 2025 r.
liczba festiwali/ wydarzeń promujących dobrą architekturą i design	1	źródła internetowe	3	3[79]	5	3
zintegrowane działania walki z chaosem reklam	NIE	badanie CAWI	TAK	TAK	TAK	TAK
liczba publikacji w prestiżowych magazynach MARK / ICON / DOMO	0	magazyn MARK/ zapytanie do wydawcy	1	Brak informacji	3	Brak ekspozycji w tych kanałach

[77] https://wmrot.org/lista-klastry-turystyczne/ dostęp z dnia 14.04.2026 r.

[78] https://www.ksowplus.pl/ - baza danych, dostęp z dnia 14.04.2026 r.

[79] W latach 2014–2016 Fundacja Formwell oraz Studio Suszek Design trzykrotnie realizowały inicjatywę pn. Warmia Mazury DESIGN FESTIVAL.

Nazwa wskaźnika	Wartość bazowa	Źródło danych	Prognoza 2020 r.	Wartość osiągnięta w 2020 r.	Prognoza 2025 r.	Wartość osiągnięta w 2025 r.
liczba nominacji do nagrody Bryła Roku, portalu Bryla.pl	0	Bryla.pl	1	1[80]	2	3[81]

Głównym wskaźnikiem realizacji SRT WWM 2025 w obszarze Monitoringu jest fakt wdrożenia „Barometru turystycznego". Obecnie w jego działanie jest zaangażowanych **236 podmiotów** reprezentujących branżę turystyczną woj. warmińsko-mazurskiego.

Tabela 29 Wskaźniki realizacji SRT WWM 2025 – Monitoring

Nazwa wskaźnika	Wartość bazowa	Źródło danych	Prognoza 2020 r.	Wartość osiągnięta w 2020 r.	Prognoza 2025 r.	Wartość osiągnięta w 2025 r.
Średnio roczna liczba projektów badawczych w zakresie produktów, badania ruchu i potrzeb turystów	0	Badania typu CATI lub CAPI, n = 1 100	1	0	2	0
Wdrożony barometr turystyczny	NIE	źródła internetowe	TAK	TAK[82]	TAK	TAK
Liczba podmiotów zaangażowanych w realizację barometru (punkty IT, branża)	0	Departament Turystyki i Sportu UM WiM	5	26	8	236

4.6.4. Analiza danych pochodzących z monitoringu realizacji SRT WWM 2025

Realizacja zadań z obszaru sektora turystyki jest oceniana także w ramach monitoringu Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025. Do momentu opracowania niniejszej ewaluacji monitoring STR przeprowadzono łącznie osiem razy, w kolejnych latach od 2016 do 2020 i od 2023 do 2025. W okresie 2021-2022 monitoring SRT WWM 2025 wstrzymano ze względu na pandemię COVID-19.

Monitoring był prowadzony na podstawie wyników ankiet rozesłanych do jednostek samorządu terytorialnego, Lokalnych Organizacji Turystycznych i Lokalnych Grup Działania. Responsywność badania była zróżnicowana w poszczególnych latach. Szczególnie trudne było odbudowanie systematyczności raportowania po przerwie w latach 2021-2022. Ogólnie średnia responsywność

[80] Konkurs Bryła Roku 2015 - 7 miejsce: Port Lotniczy Olsztyn-Mazury w Szymanach

[81] https://www.bryla.pl/poznalismy-wyniki-konkursu-fasada-roku-2025-oto-zwyciezcy, Siedziba Środowiskowego Domu Samopomocy w Reszlu oraz OSP Ryn

[82] https://barometr.warmia.mazury.pl/

ankiety monitoringowej (stosunek liczby uzyskanych odpowiedzi wobec liczby rozesłanych zaproszeń do badania) wyniosła około 47,75%.

Średnio (w okresie 2016-2025) niemal połowa respondentów (48,04%) wskazała, że w danym okresie realizowała działania wpisujące się w cele Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do 2025 roku. Zaraportowane zrealizowane zadania zostały ocenione zgodnie z zapisanymi w Strategii celami przedsięwzięcia oraz celami operacyjnymi.

Liczba zadań przypisanych do poszczególnych kierunków strategicznych:

- synergia kultury i turystyki – 595 zadań,
- kreatywność w turystyce – 316 zadań,
- turystyka inteligentna – 44 zadania,
- eko - trendy – 143 zadania.

Tabela 30 Liczba zadań przypisanych do poszczególnych kierunków strategicznych, lata 2016-2025

Kierunki strategiczne	Lata 2016-2020	Lata 2023-2025	**Lata 2016-2025**
synergia kultury i turystyki	339	256	**595**
kreatywność w turystyce	234	82	**316**
turystyka inteligentna	38	6	**44**
eko trendy w turystyce	68	75	**143**

Źródło: Raporty monitoringowe z realizacji SRT WWM 2025

Realizowane zadanie mogło być przypisane do kilku kierunków strategicznych oraz w jego ramach mogło występować w wielu priorytetach rozwojowych. Poniżej przedstawiono analizę i ocenę elementów opisanych w każdym z priorytetów.

Tabela 31 Liczba zadań przypisanych do poszczególnych priorytetów rozwojowych, lata 2016-2025

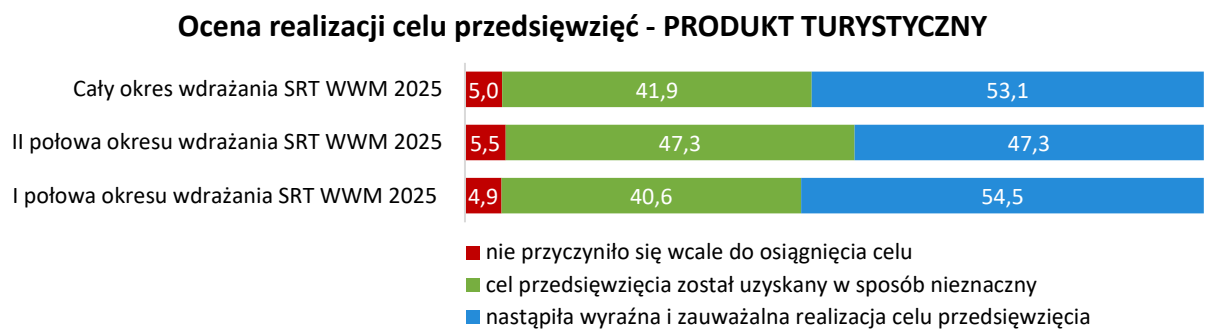
Priorytety rozwojowe	Lata 2016-2020	Lata 2023-2025	**Lata 2016-2025**
produkt turystyczny	714	159	**873**
wizerunek i promocja	189	172	**361**
kadry kreatywne	33	18	**51**
atrakcyjna przestrzeń i architektura	131	108	**239**

Źródło: Raporty monitoringowe z realizacji SRT WWM 2025

W Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025 ujęte zostały 22 produkty turystyczne, które podzielono na 4 grupy. Najwięcej zadań zrealizowano w ramach najszerszej grupy – produkty podstawowe, obejmującej 11 produktów turystycznych. Poniżej podano liczbę zadań zrealizowanych w okresie objętym monitoringiem, w podziale na grupy produktów turystycznych:

- produkty wizerunkowe – 135 zadań;
- produkty podstawowe – 647 zadań;
- produkty niszowe – 96 zadań;
- produkty uzupełniające – 42 zadania.

Wykres 22 Ocena realizacji celów przedsięwzięć przez zadania z Priorytetu 1 – Produkt turystyczny. Odpowiedzi na pytanie: Na ile realizowane działanie/zadanie/projekt przyczyniło się (przyczynia się - zadanie w trakcie realizacji) do osiągnięcia celu?

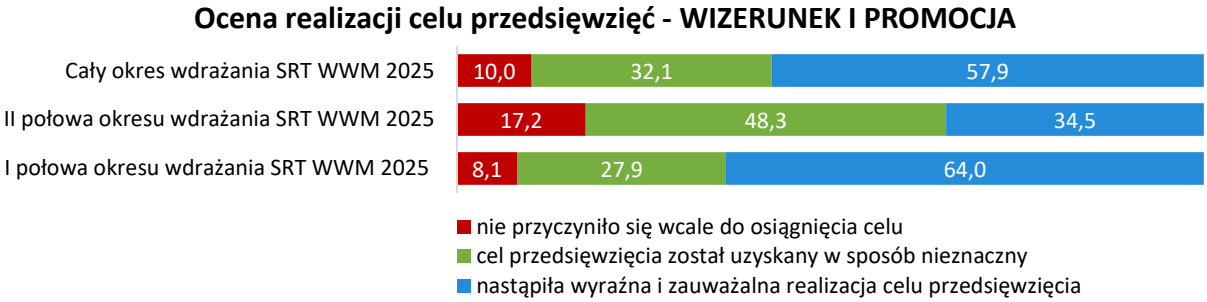


Źródło: Raporty monitoringowe z realizacji SRT WWM 2025

Cele przedsięwzięcia i cele operacyjne dla każdego produktu turystycznego zostały ocenione w oparciu o następujące pytanie: „Na ile realizowane działanie/zadanie/projekt przyczyniło się (przyczynia się - zadanie w trakcie realizacji) do osiągnięcia celu?”.[83] Respondenci wskazali, że podczas realizacji zadań z priorytetu **produkt turystyczny** przy:

- 53,1% zadań nastąpiła wyraźna i zauważalna realizacja celu przedsięwzięcia, czyli rozwoju regionalnego produktu turystycznego,
- 41,9% zadań – cel przedsięwzięcia został uzyskany w sposób nieznaczny,
- 5,0% zadań nie przyczyniło się wcale do osiągnięcia celu – rozwoju produktu turystycznego.

Wykres 23 Ocena realizacji celów przedsięwzięć przez zadania z Priorytetu 2 – Wizerunek i promocja. Odpowiedzi na pytanie: Na ile realizowane działanie/zadanie/projekt przyczyniło się (przyczynia się - zadanie w trakcie realizacji) do osiągnięcia celu?



Źródło: Raporty monitoringowe z realizacji SRT WWM 2025

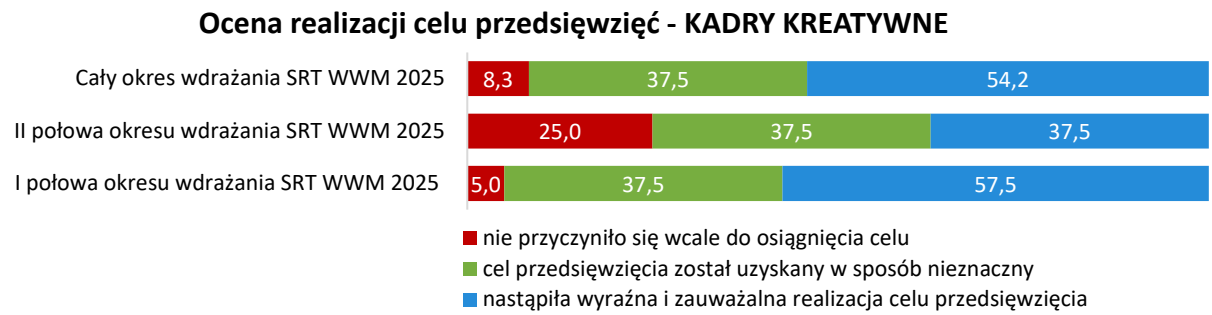
W ankietach monitoringowych realizowanych w latach 2016-2025, priorytet rozwojowy **wizerunek i promocja** został wskazany łącznie 361 razy. Respondenci w następujący sposób ocenili, stopień osiągnięcia celów przedsięwzięć przez zadania zrealizowane w ramach tego priorytetu:

- przy 57,9% zadań nastąpiła wyraźna i zauważalna realizacja celu przedsięwzięcia,

[83] Wnioskowanie oparto na dostępnych danych z ankiet monitoringowych. W latach 2021 i 2022 nie prowadzono monitoringu ze względu na pandemię COVID-19, a dostępne dane za rok 2023 są niepełne (nie obejmują statystyk dotyczących oceny realizacji celów). Wobec tego dane za I połowę okresu wdrażania SRT WWM 2025 obejmują lata 2016-2020, a dane za II połowę okresu wdrażania dotyczą lat 2024-2025.

- przy 32,1% zadań – cel przedsięwzięcia został uzyskany w sposób nieznaczny,
- 10,0% zadań nie przyczyniło się wcale do osiągnięcia celu.

Wykres 24 Ocena realizacji celów przedsięwzięć przez zadania z Priorytetu 3 – Kadry kreatywne. Odpowiedzi na pytanie: Na ile realizowane działanie/zadanie/projekt przyczyniło się (przyczynia się - zadanie w trakcie realizacji) do osiągnięcia celu?

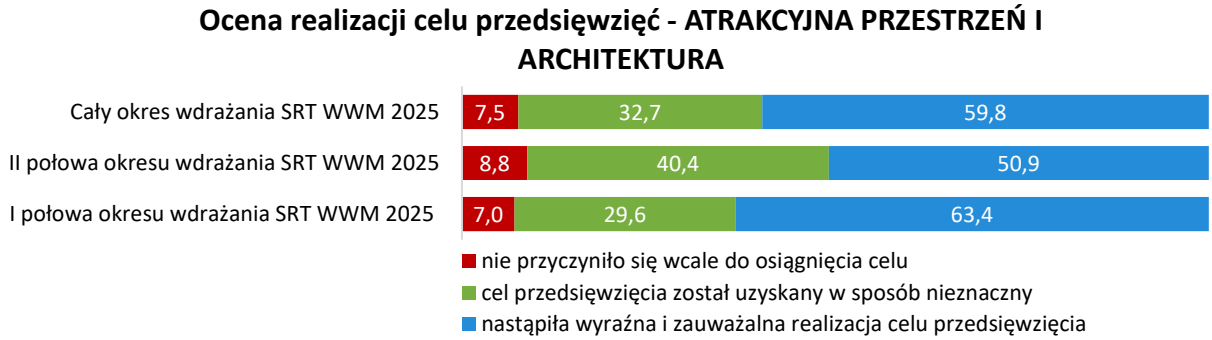


Źródło: Raporty monitoringowe z realizacji SRT WWM 2025

W okresie 2016-2025 łącznie 51 zadań zaklasyfikowano jako wpisujące się w realizację trzeciego priorytetu rozwojowego – **kadry kreatywne**. W odpowiedzi na pytanie o przyczynienie się realizacji tych zadań do osiągnięcia celów przedsięwzięć, respondenci wskazali, że przy:

- 54,2% zadań nastąpiła wyraźna i zauważalna realizacja celu przedsięwzięcia,
- 37,5% zadań - cel przedsięwzięcia został uzyskany w sposób nieznaczny,
- 8,3% zadań nie przyczyniło się wcale do osiągnięcia celu.

Wykres 25 Ocena realizacji celów przedsięwzięć przez zadania z Priorytetu 4 – Atrakcyjna przestrzeń i architektura. Odpowiedzi na pytanie: Na ile realizowane działanie/zadanie/projekt przyczyniło się (przyczynia się - zadanie w trakcie realizacji) do osiągnięcia celu?



Źródło: Raporty monitoringowe z realizacji SRT WWM 2025

Ostatnim analizowanym priorytetem rozwojowym jest **atrakcyjna przestrzeń i architektura**. W raportach z monitoringu wdrożenia Strategii Rozwoju Turystyki w latach 2016-2025, zostało wskazanych 199 przedsięwzięć, które wpisują się w realizację tego priorytetu. Respondenci wskazali, że podczas realizacji zadań z priorytetu – atrakcyjna przestrzeń i architektura przy:

- 59,8% zadań nastąpiła wyraźna i zauważalna realizacja celu przedsięwzięcia,
- 32,7% zadań - cel przedsięwzięcia został uzyskany w sposób nieznaczny,
- 7,5% zadań nie przyczyniło się wcale do osiągnięcia celu.

4.6.5. Analiza danych pozyskanych od Lokalnych Grup Działania w zakresie wskaźników realizacji Lokalnych Strategii Rozwoju

Lokalne Grupy Działania są podmiotami silnie zaangażowanymi w rozwój lokalny, w tym w rozwój turystyki. Do jedenastu LGD działających na terenie woj. warmińsko-mazurskiego skierowano zapytania o obecny poziom realizacji LSR (osiągnięte wartości wskaźników). W poniższej tabeli przedstawiono zestawienie pozyskanych danych. Odwołano się stricte do zadań, działań i projektów dotyczących rozwoju turystyki.

Tabela 32 Realizacja celów LSR związanych z rozwojem turystyki

Lp	Cel LSR	Przedsięwzięcie	Nazwa wskaźnika	Jednostka miary wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika	Wartość wskaźnika osiągnięta do roku 2025	Realizacja finansowa (zł)
Lokalna Grupa Działania Ziemia Lubawska, Lokalna Strategia Rozwoju 2014-2020							
1	Cel 2.1.Rozwój standardu infrastruktury turystycznej, kulturowej lub rekreacyjnej oraz poprawa estetyki miejscowości na obszarze LGD.	2.1.1. Projekty inwestycyjne infrastrukturalne zagospodarowujące przestrzeń publiczną.	Liczba nowych, zmodernizowanych lub wyposażonych obiektów infrastruktury turystycznej	szt.	62	59	743 375,64
2	Cel 3.2. Wykreowanie, udoskonalenie i promocja produktów lokalnych (kulinarne, rzemiosło, kulturalne, turystyczne) zakładające zwiększenie współodpowiedzialności podmiotów społecznych za rozwój regionu.	3.2.1. Przedsięwzięcia kulturalne - wystawy, konkursy, warsztaty, wizyty studyjne itp.	Liczba przygotowanych projektów współpracy	szt.	1	1	0,00
3	3.3. Podnoszenie wiedzy społeczności lokalnej w zakresie ochrony środowiska i zmian klimatycznych, także z wykorzystaniem rozwiązań OZE - czyli działalność związana z edukacją przyrodniczą.	3.3.1. Aktywizacja, integracja i edukacja mieszkańców obszaru LGD.	Liczba miesięcy, w których mieszkańcy obszaru LGD mają dostęp do doradztwa	szt.	66	66	0,00
Lokalna Grupa Działania Lider w EGO, Lokalna Strategia Rozwoju 2023-2027							
4	Cel 2.1 Wsparcie infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej	2.1.1 Ogólnodostępna infrastruktura turystyczna i rekreacyjna	liczba nowych lub zmodernizowanych obiektów infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej	sztuka	35	26	4.261.115,43

Lp	Cel LSR	Przedsięwzięcie	Nazwa wskaźnika	Jednostka miary wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika	Wartość wskaźnika osiągnięta do roku 2025	Realizacja finansowa (zł)
5	Cel 2.2 Udostępnianie infrastruktury lokalnej, kulturalnej wraz z zachowaniem obiektów dziedzictwa lokalnego LGD	2.2.1 Dbałość o obiekty kultury i zabytki na terenie LGD "Lider w EGO"	liczba nowych lub zmodernizowanych obiektów infrastruktury kulturalnej (1 szt.), liczba operacji obejmujących wyposażenie podmiotów działających w sferze kultury (2 szt.), liczba podmiotów działających w sferze kultury, które otrzymały wsparcie w ramach realizacji LSR (3 szt.), liczba zabytków poddanych pracom konserwatorskim lub restauratorskim w wyniku wsparcia otrzymanego w ramach realizacji strategii (szt.1).	sztuka	7	7	621.220,51
6	Cel 2.3 wsparcie innowacji na rzecz ochrony przyrody i zachowania dziedzictwa przyrodniczego	2.3.2 Podnoszenie wiedzy na rzecz ochrony środowiska i zmian klimatycznych	Liczba operacji promujących ochronę dziedzictwa przyrodniczego	sztuka	2	2	101.234,00
Stowarzyszenie Łączy Nas Kanał Elbląski Lokalna Grupa Działania, Lokalna Strategia Rozwoju Obszarów Wiejskich Kanału Elbląskiego na lata 2016-2023							
7	Cel 1.1. Racjonalnie zagospodarowany potencjał obszaru	1.1.2. Zagospodarowany turystycznie obszar	Liczba nowych lub zmodernizowanych obiektów TRK	szt.	47	47	4 701 104,26
			Liczba OW odnowienia oznakowania szlaków rowerowych	operacja	1	1	
			Liczba OW odnowienia oznakowania szlaków kajakowych	operacja	1	1	
			Liczba OW budowy Centrum Rozwoju Lokalnego	operacja	3	3	
8		1.1.3. Skuteczna promocja obszaru	Liczba publikacji oraz aplikacji mobilnych	szt.	9	10	2 026 190,19

Lp	Cel LSR	Przedsięwzięcie	Nazwa wskaźnika	Jednostka miary wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika	Wartość wskaźnika osiągnięta do roku 2025	Realizacja finansowa (zł)
			Liczba przygotowanych projektów współpracy	projekt	5	6	
			Liczba imprez rozpoczynających cykl	impreza	1	1	
			Liczba stworzonych ofert biznesowych wsi tematycznych	szt.	4	4	
			Liczba prowadzonych stron internetowych	strona	1	1	
			Liczba Kronik KE LGD	kronika	10	10	
9		1.1.5. Rozwinięta partnerska współpraca	Sieć Ekomuzeum Krainy Kanału Elbląskiego	sieć	1	1	102 614,00
			Liczba stworzonych koncepcji Smart Village	szt.	15	15	
		1.1.6. Zachowane, zadbane i dostępne dziedzictwo lokalne	Liczba odnowionych zabytków	zabytek	3	3	130 115,24
10	1.3. Wysoka jakość życia	1.3.1. Wystarczająca infrastruktura społeczna (kulturalna, turystyczna, rekreacyjna)	Nowe lub zmodernizowane obiekty TRK	obiekt	11	11	654 398,89
		1.3.2. Dostępne obiekty użyteczności publicznej	Liczba operacji infrastruktury drogowej	operacja	14	16	2 443 810,35
Lokalna Grupa Działania „Barcja", Lokalna Strategia Rozwoju na lata 2014-2020							
11	Rewitalizacja i wzmocnienie kapitału społecznego z uwzględnieniem grup defaworyzowanych	Przedsięwzięcie I Poprawa infrastruktury turystycznej, sportowo-rekreacyjnej i kulturalnej	Liczba nowych, przebudowanych, wyremontowanych lub wyposażonych obiektów pełniących funkcję kulturalno społeczną	szt.	9	10	1 630 860,78

Lp	Cel LSR	Przedsięwzięcie	Nazwa wskaźnika	Jednostka miary wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika	Wartość wskaźnika osiągnięta do roku 2025	Realizacja finansowa (zł)
			Liczba nowych, przebudowanych, wyremontowanych lub wyposażonych obiektów infrastruktury turystycznej, rekreacyjnej lub sportowej	szt.	17	17	1 157 527,02
			Liczba zagospodarowanych przestrzeni publicznych	szt.	4	4	360 564,86
			Liczba utworzonych zmodernizowanych i oznakowanych szlaków turystycznych, rowerowych i pieszych	szt.	10	4	212 147,00
12		Przedsięwzięcie II Zachowanie dziedzictwa kulturowego, historycznego i przyrodniczego	Liczba zabytków poddanych pracom konserwatorskim lub restauratorskim	szt.	2	2	167 433,39
			Liczba utworzonych, odnowionych lub wyposażonych obiektów dziedzictwa kulturowego	szt.	2	2	111 637,90
			Liczba podmiotów działających w sferze kultury, które otrzymały wsparcie w ramach realizacji LSR	szt.	1	1	59 871,39
13		Przedsięwzięcie III Inicjatywy na rzecz edukacji różnych środowisk społecznych, w tym grup defaworyzowanych oraz podnoszeniu kompetencji osób zaangażowanych we wdrażanie LSR	Liczba zrealizowanych wydarzeń kulturalnych, edukacyjnych i integracyjnych, w tym z zakresu ochrony środowiska i zmian klimatycznych	szt.	11	34	433 993,83
			Liczba powierzonych grantów dotyczących przygotowania koncepcji Smart Village	szt.	5	5	20 000,00

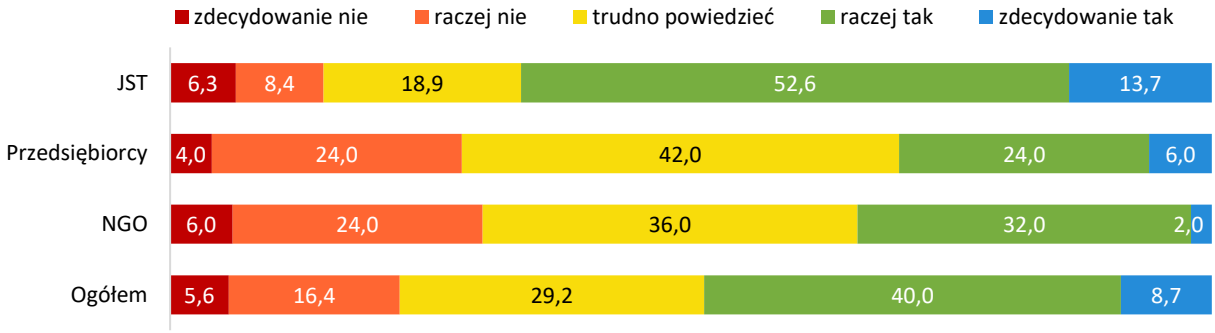
Lp	Cel LSR	Przedsięwzięcie	Nazwa wskaźnika	Jednostka miary wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika	Wartość wskaźnika osiągnięta do roku 2025	Realizacja finansowa (zł)
14		Przedsięwzięcie IV Promocja obszaru objętego LSR, w tym produktów i usług lokalnych	Liczba wydarzeń promujących obszar LGD, w tym produkty i usługi lokalne	szt.	38	53	318 760,75
			Liczba wydanych publikacji promujących lokalne zasoby	szt.	19	24	360 926,91
			Liczba przygotowanych projektów współpracy	szt.	2	3	718 835,00

Źródło: dane LGD

4.6.6. Ocena znajomości celów i kierunków polityki regionalnej w zakresie rozwoju turystyki na podstawie badania ilościowego

Badanie ilościowe przeprowadzone z udziałem przedstawicieli JST, przedsiębiorstw oraz organizacji pozarządowych działających w branży turystycznej służyło nie tylko pomiarowi części wskaźników, ale także dostarczyło bardziej ogólnej wiedzy na temat założeń SRT WWM 2025. Respondentów zapytano m.in. o to, czy znają cele i kierunki Strategii, czy podejmują działania z nimi zgodne, czy poszukują informacji na temat Strategii oraz jak oceniają dostępność takich informacji.

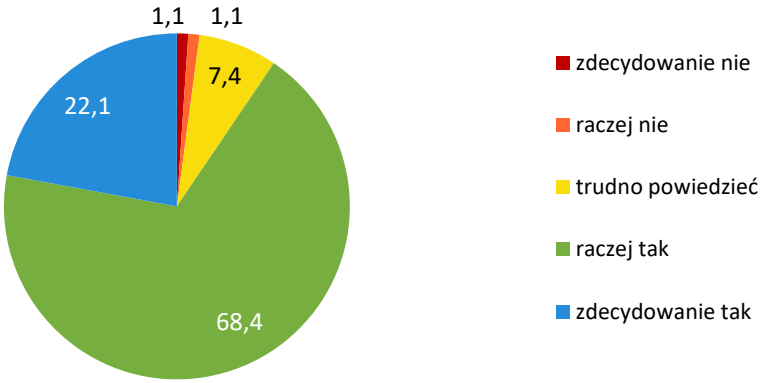
Wykres 26 Rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy znane są Państwu cele i kierunki prowadzonej polityki regionalnej w zakresie rozwoju turystyki?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Znajomość celów i kierunków prowadzonej polityki regionalnej w zakresie rozwoju turystyki najczęściej deklarowali przedstawiciele JST (łącznie 66,3%), a relatywnie najrzadziej przedstawiciele przedsiębiorstw (30,0%). Ogółem 48,7% badanych wskazało, że cele i kierunki polityki regionalnej w zakresie rozwoju turystyki są im znane. Osoby te zapytano kolejno, czy działania podejmowane przez ich podmioty są zgodnie z tymi celami i kierunkami. Twierdząco odpowiedziało łącznie 90,5% respondentów (22,1% „zdecydowanie tak" i 68,4% „raczej tak").

Wykres 27 Rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy podejmowane przez Państwo działania, są zgodnie z tymi celami i kierunkami polityki regionalnej, w zakresie rozwoju turystyki?

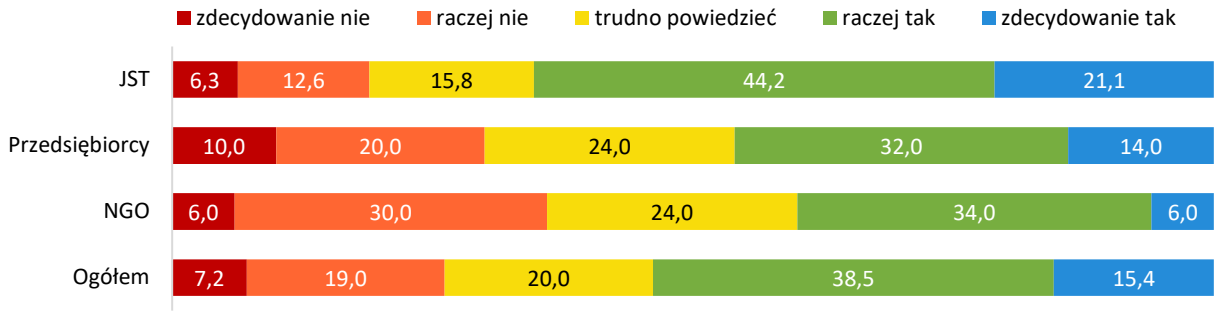


*100% stanowią respondenci, którzy wskazali, że są im znane cele i kierunki polityki regionalnej w zakresie rozwoju turystyki

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=95]

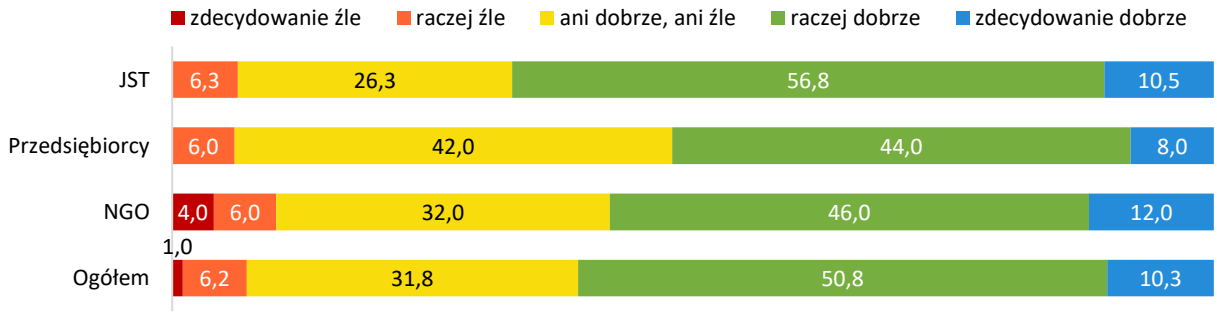
Co drugi ankietowany (53,8%) zadeklarował, że poszukuje lub poszukiwał informacji na temat SRT WWM 2025, jej celów i kierunków. Dostępność informacji na temat rozwoju turystki w regionie należy ocenić jako dobrą. Pozytywne oceny („zdecydowanie dobrze" u „raczej dobrze") wskazało w sumie 61,0% badanych. Zdecydowana większość pozostałych ocen to wskazania na odpowiedź „ani dobrze, ani źle" (31,8%). Oceny negatywne wskazało ogółem 7,2% osób.

Wykres 28 Rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy poszukują (poszukiwaliście) Państwo informacji na ten temat?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Wykres 29 Rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe: Jak oceniają Państwo dostępność informacji na temat rozwoju turystki w regionie?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Na podstawie takiego rozkładu udzielonych odpowiedzi można wnioskować, że sposobem prowadzenia polityki regionalnej w zakresie rozwoju turystyki są zainteresowani przede wszystkim pracownicy urzędów gmin i starostw powiatowych, a w mniejszym stopniu angażuje on uwagę przedsiębiorców i członków NGO. Natomiast osoby, które poszukują danych i informacji na omawiany temat, zazwyczaj je znajdują i wysoko oceniają ich dostępność.

4.6.7. Podsumowanie

Cel główny i wskaźniki makroekonomiczne

Przekroczono prognozy na 2025 r. w zakresie liczby udzielonych noclegów turystom krajowym (3 391 tys. wobec prognozy 2 950 tys.), liczby pracujących w gastronomii/zakwaterowaniu na 10 tys. ludności (86,1 wobec prognozy 70,0) oraz wynagrodzeń brutto w branży (5 148,22 zł wobec prognozy 2 500,00 zł). Liczba przyjazdów turystów krajowych wyniosła 2 900 tys. (blisko celu 3 000 tys.).

Załamanie nastąpiło w ruchu zagranicznym – w 2025 r. udzielono turystom zagranicznym 235 tys. noclegów (prognozowano 527 tys.), co było bezpośrednim skutkiem pandemii COVID-19 (spadek z 395 tys. w 2019 r. do 105 tys. w 2021 r.).

Realizacja w Priorytetach Rozwojowych (2015–2025)

Produkt turystyczny: zrealizowano 4 z 5 wskaźników, łącznie zaraportowano 873 zadania.

Wizerunek i promocja: osiągnięto wskaźniki znacznie powyżej prognoz, zaraportowano 361 zadań.

Kadry kreatywne: słabsza realizacja twardych wskaźników – z wcześniej opisanych przyczyn nie wzrosła liczba współprac w postaci klastrów, a liczba LGD spadła z 13 do 11; zaraportowano 51 zadań.

Atrakcyjna przestrzeń i architektura: wskaźnik walki z chaosem reklamowym został osiągnięty (86,2% JST podejmuje zintegrowane działania), zaraportowano 239 zadań.

Świadomość i zaangażowanie lokalne

Prawie połowa respondentów znała cele Strategii (najwięcej JST – 66,3%, najmniej przedsiębiorstwa – 30,0%). Wśród osób znających cele, aż 90,5% zadeklarowało, że ich działania są z nimi zgodne.

Realizacja celów w całym okresie realizacji (2015–2025)

Cele zostały osiągnięte w stopniu wysokim (w wymiarze krajowym i wizerunkowym) oraz niedostatecznym (w wymiarze zagranicznym).

Strategia w pełni zrealizowała założenia rynkowe i gospodarcze dla turystyki krajowej (przekroczono prognozy noclegów, zatrudnienia i płac). Niepowodzeniem, wywołanym czynnikami zewnętrznymi (pandemia COVID-19), okazało się odbudowanie ruchu zagranicznego – osiągnięto niespełna 45% zakładanego celu. Nie udało się też rozwinąć struktur sieciowych (klastry/LGD).

Realizacja celów w końcowym okresie wdrażania (2020–2025)

Nastąpiła wyraźna odbudowa i dynamizacja realizacji celów po załamaniu pandemicznym.

Okres 2020–2025 był czasem nadrabiania strat. W 2020 r. wskaźniki ruchu turystycznego drastycznie spadły (turystyka zagraniczna z 395 tys. w 2019 r. do 120 tys. w 2020 r.). W latach 2020–2025 nastąpiło silne przełamanie: noclegi krajowe wzrosły z 2 253 tys. do 3 391 tys., noclegi zagraniczne niemal się podwoiły (z 120 tys. do 235 tys.), a wynagrodzenia w sektorze wzrosły o ponad 68% (z 3 048 zł do 5 148 zł). Końcowy etap przyniósł także sukces we wdrażaniu narzędzi monitoringowych (skok liczby podmiotów w Barometrze z 26 do 236).

4.7. Wpływ podejmowanych projektów i działań na wysokość wskaźników

Czy i w jakim zakresie realizowane działania, zadania i projekty przyczyniły się do osiągnięcia zakładanych wskaźników realizacji Strategii, w odniesieniu do wartości bazowych i docelowych?

W niniejszym zagadnieniu skupiono się na twardych danych i ich interpretacji. Celem było nie tylko wykazanie, czy wskaźnik został osiągnięty, ale udowodnienie, że stało się to dzięki realizowanym projektom (analiza kontrybucji). Do każdego działania / zadania / projektu przypisano wskaźniki i oceniono siłę kontrybucji. Wskazano także na najważniejsze czynniki, które mogły wzmacniać albo osłabiać osiągane rezultaty. Oceny „wysoka/umiarkowana/niska" oznaczają siłę kontrybucji do wyniku wojewódzkiego.

Tabela 33. Wpływ realizowanych działań, zadań i projektów na osiągane wskaźniki realizacji Strategii

Program / źródło finansowania	Poddziałania / działania / zadania i projekty	Powiązane wskaźniki	Uzasadnienie – na ile działania mogły wpływać na realizację wskaźnika	Czynniki zewnętrzne i ich wpływ na osiągnięte wartości
Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020	Poddziałanie 6.1.1 Rewitalizacja, ochrona oraz przystosowanie obiektów historycznych do potrzeb turystycznych i kulturalnych w województwie warmińsko-mazurskim	Ocena potencjału turystycznego (57% > 45%[84]); dopasowanie do potrzeb (69% > 65%); ocena wizerunku walorów turystycznych (69% > 30%); znajomość oferty (53% > 30%); noclegi krajowe (3,391 mln > 2,950 mln).	Kontrybucja wysoka. Rewitalizacja i turystyczne udostępnienie zabytków zwiększały liczbę i jakość atrakcji, dostępność oraz zakres oferty kulturowej. Mechanizm jest bezpośrednio zgodny ze wzrostem ocen produktu i wizerunku; wpływ na ruch i noclegi był pośredni, więc nie należy przypisywać projektom całego wzrostu jeśli chodzi o noclegi.	COVID-19 ograniczał ruch w 2020-2021; później pomagał wzrost turystyki krajowej. Wpływ osłabiały inflacja, wzrost kosztów inwestycji i nierównomierne rozmieszczenie projektów.
Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020	Poddziałanie 6.1.2 Rozwój, modernizacja oraz unowocześnienie infrastruktury i oferty instytucji kultury	Ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; wizerunek; znajomość oferty; noclegi krajowe; pośrednio zatrudnienie w sekcji I (86,1 > 70,0).	Kontrybucja wysoka. Duża skala modernizacji instytucji kultury, cyfryzacji, nowych wystaw i wydarzeń poszerzała ofertę całoroczną i podnosiła jej jakość. To spójne z przekroczeniem celów dotyczących potencjału, dopasowania i znajomości oferty; efekt na zatrudnienie i noclegi ma charakter pośredni.	Pandemia czasowo ograniczyła frekwencję w kulturze. Pozytywnie działał wzrost popytu na ofertę krajową i cyfryzację; negatywnie - wzrost kosztów energii i działalności instytucji.
Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-	Poddziałanie 6.1.3 Wzrost potencjału turystycznego miejskiego obszaru funkcjonalnego Ełku poprzez poprawę jakości funkcjonowania instytucji kultury	Ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; wizerunek; znajomość oferty; noclegi krajowe (wpływ lokalny).	Kontrybucja umiarkowana. Pięć projektów w MOF Ełku poprawiło standard i program instytucji kultury oraz zwiększyło ich zdolność do przyciągania odbiorców. Wpływ był wyraźny lokalnie, ale skala była	Silne znaczenie miały lokalna aktywność samorządów i popyt mieszkańców. Ograniczeniem była koncentracja terytorialna oraz pandemia.

[84] Wartość osiągnięta w 2025 r. vs (>;<) prognoza na 2025 r. (cel)

Program / źródło finansowania	Poddziałania / działania / zadania i projekty	Powiązane wskaźniki	Uzasadnienie – na ile działania mogły wpływać na realizację wskaźnika	Czynniki zewnętrzne i ich wpływ na osiągnięte wartości
Mazurskiego na lata 2014-2020			zbyt mała, by samodzielnie objaśniać zmiany wskaźników dla całego województwa.	
Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020	Poddziałanie 6.2.1 Stworzenie, rozbudowa oraz unowocześnienie publicznej infrastruktury leczniczej, rekreacyjnej i turystycznej w miejscowościach posiadających status uzdrowiska lub obszaru ochrony uzdrowiskowej (Gołdap, Lidzbark Warmiński, Miłomłyn, Górowo Iławecka / Nowa Wieś Iławecka oraz Frombork)	Ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; średnioroczne wykorzystanie miejsc noclegowych (32% = prognoza); noclegi krajowe; pośrednio zatrudnienie.	Kontrybucja wysoka w gminach uzdrowiskowych. Tężnie, obiekty przyrodolecznicze, promenady i infrastruktura rekreacyjna tworzyły całoroczne powody pobytu i mogły wydłużać sezon, wspierając wykorzystanie bazy oraz noclegi.	COVID-19 szczególnie ograniczał turystykę zdrowotną; później sprzyjał wzrost zainteresowania wellness i turystyką krajową. Znaczenie miały też koszty energii i usług medyczno-rehabilitacyjnych.
Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020	Poddziałanie 6.2.2 Zwiększenie atrakcyjność turystycznej zasobów dziedzictwa naturalnego regionu poprzez usprawnienie żeglowności systemu Wielkich Jezior Mazurskich	Ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; przyjazdy krajowe (2,9 mln < 3,0 mln); noclegi krajowe; wykorzystanie miejsc noclegowych; wizerunek walorów.	Kontrybucja wysoka. Modernizacja kanałów, śluz, nabrzeży i zaplecza żeglarskiego usuwała bariery techniczne i poprawiała bezpieczeństwo kluczowego produktu regionu. Działania mogły zwiększać atrakcyjność i długość pobytu, choć cel przyjazdów krajowych został osiągnięty tylko w ok. 97%. Zakładano 3 mln, a osiągnięto 2,9mln.	Silny wpływ miały pogoda i poziomy wód, sezonowość oraz pandemia. Pozytywnie działał wzrost krajowego popytu na wypoczynek w naturze i turystykę wodną.
Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020	Poddziałanie 6.2.3 Wzmocnienie potencjału turystycznego regionu poprzez wyeksponowanie, ochronę oraz aktywne i zrównoważone wykorzystanie jego zasobów naturalnych i krajobrazowych (jezior, rzek, lasów oraz obszarów chronionych)	Ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; wizerunek; znajomość oferty; przyjazdy i noclegi krajowe; wykorzystanie miejsc.	Kontrybucja wysoka. Rozwój tras rowerowych, plaż, marin, camper parków i ścieżek edukacyjnych bezpośrednio zwiększał zakres i dostępność produktu turystycznego. Skala interwencji pozwala wiarygodnie łączyć ją z poprawą ocen potencjału, dopasowania i wizerunku oraz ze wzrostem noclegów krajowych.	Efekty wzmacniał trend turystyki aktywnej i wypoczynku krajowego; hamowały pandemia, sezonowość, warunki pogodowe i presja środowiskowa w miejscach o dużym ruchu.
Program Operacyjny Polska Wschodnia na lata 2014-2020	Poddziałanie 1.1.2. Rozwój startupów w Polsce Wschodniej (stworzenie innowacyjnej atrakcji hotelowej skierowanej do dzieci, która przemieniała hotel w pełni interaktywny świat gry)	Ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; wykorzystanie miejsc noclegowych; noclegi krajowe.	Kontrybucja niska w skali regionu, ale bezpośrednia dla beneficjenta. Pojedyncza interaktywna atrakcja hotelowa zwiększała atrakcyjność pobytu rodzinnego i wyróżnialność oferty, lecz jej skala pozostawała lokalna.	Na wykorzystanie hotelu silniej wpływały pandemia, ceny usług, sezonowość i popyt rodzinny.

Program / źródło finansowania	Poddziałania / działania / zadania i projekty	Powiązane wskaźniki	Uzasadnienie – na ile działania mogły wpływać na realizację wskaźnika	Czynniki zewnętrzne i ich wpływ na osiągnięte wartości
Program Operacyjny Polska Wschodnia na lata 2014-2020	Działanie 1.2. Internacjonalizacja MŚP (projektu miały na celu internacjonalizację produktów i usług firm z sektora MŚP poprzez wdrożenie dedykowanych modeli biznesowych; przedsięwzięcia obejmowały organizacja eventów i ślubów premium, turystyka prozdrowotna i relaksacyjna, ekstremalne wyprawy nurkowe na Antarktydę oraz lokalne wycieczki po Polsce Wschodniej oraz systemy samoobsługowe i rozwiązania płatności dla parków rozrywki i centrów atrakcji)	Noclegi turystów zagranicznych (235 tys. < 527 tys.); wizerunek; znajomość oferty; pośrednio zatrudnienie i wynagrodzenia.	Kontrybucja umiarkowana. Internacjonalizacja, targi, strategie wejścia na rynki i promocja zagraniczna wzmacniały rozpoznawalność oferty poza Polską. Nie przełożyło się to jednak na osiągnięcie celu noclegów zagranicznych.	Najsilniejsze hamulce: COVID-19, wojna w Ukrainie i zerwanie/ograniczenie ruchu z kierunku rosyjskiego; dodatkowo kursy walut, koszty podróży i postrzeganie regionu w kontekście bliskości Rosji (bezpieczeństwo).
Program Operacyjny Polska Wschodnia na lata 2014-2020	Poddziałanie 1.3.2. Tworzenie sieciowych produktów przez MŚP (projekty skupiały się na stworzeniu, wdrożeniu i komercjalizacji innowacyjnych, całorocznych produktów sieciowych)	Ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; wykorzystanie miejsc (32% = prognoza); noclegi krajowe; liczba obiektów noclegowych; zatrudnienie w sekcji I.	Kontrybucja bardzo wysoka. Osiem dużych projektów tworzyło całoroczne, sieciowe produkty, integrowało noclegi, gastronomię, rekreację i sprzedaż cyfrową oraz bezpośrednio ograniczało sezonowość. To jeden z najsilniejszych mechanizmów wyjaśniających wzrost podaży, noclegów i wykorzystania bazy.	Pozytywnie działał popyt na krajowe i aktywne formy wypoczynku; hamowały pandemia, inflacja, koszty energii i pracy. Na liczbę obiektów wpływały też inwestycje prywatne poza programem.
Program Operacyjny Polska Wschodnia na lata 2014-2020	Działanie 1.4. Wzór na konkurencję (projekty skupiały się na przeprowadzeniu profesjonalnego audytu wzorniczego oraz opracowaniu strategii wzorniczej dla przedsiębiorstw)	Dopasowanie do potrzeb; ocena potencjału; wizerunek; pośrednio wynagrodzenia/konkurencyjność sektora.	Kontrybucja niska-umiarkowana. Audyty i strategie wzornicze mogły poprawiać jakość usług, funkcjonalność i markę przedsiębiorstw, lecz były nieliczne i nie dotyczyły bezpośrednio przestrzeni publicznej.	Efekt zależał od faktycznego wdrożenia rekomendacji przez przedsiębiorstwa oraz ich zdolności inwestycyjnej; znaczenie miały koszty finansowania i koniunktura.
Program Operacyjny Polska Wschodnia na lata 2014-2020	Działanie 1.5. Dotacje na kapitał obrotowy (wsparcie przedsiębiorcy w zakresie zapewnienia płynności finansowej oraz wsparcia bieżącej działalności w związku z trudnościami finansowymi, które wystąpiły wskutek epidemii COVID-19)	Zatrudnienie w sekcji I; liczba obiektów noclegowych; pośrednio noclegi i wykorzystanie miejsc.	Kontrybucja ochronna, umiarkowana. Dotacje obrotowe nie tworzyły nowej atrakcyjności, ale w okresie COVID-19 ograniczały ryzyko zamknięć, utraty miejsc pracy i redukcji podaży usług. Ich wkład należy interpretować jako utrzymanie potencjału bazowego, a nie źródło wzrostu wskaźników.	Dominujący czynnik zewnętrzny: pandemia i administracyjne ograniczenia działalności. Później wpływały inflacja, ceny energii, braki kadrowe i koszty finansowania.

Program / źródło finansowania	Poddziałania / działania / zadania i projekty	Powiązane wskaźniki	Uzasadnienie – na ile działania mogły wpływać na realizację wskaźnika	Czynniki zewnętrzne i ich wpływ na osiągnięte wartości
Program Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021-2027	Działanie 11.1 Infrastruktura kultury (inwestycje w świetlice wiejskie i centra integracji, gminne i miejskie domy/centra kultury, muzea i zabytki oraz inne instytucje wyspecjalizowane i plenerowe)	Ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; wizerunek; znajomość oferty; noclegi krajowe.	Kontrybucja umiarkowana (program nadal trwa). Projekty infrastruktury kultury poszerzają ofertę i poprawiają jej dostępność, jednak program 2021-2027 jest nadal wdrażany, więc nie wszystkie efekty mogły ujawnić się w wartości wskaźników za 2025 r.	
Program Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021-2027	Działanie 11.2 Publiczna oferta turystyczna (przedsięwzięcia koncentrowały się na rozwoju i unowocześnieniu publicznej infrastruktury turystycznej oraz rekreacyjnej w regionie Warmii i Mazur poprzez m.in. podniesienie standardu oraz bezpieczeństwa obiektów, tworzenie całorocznych i nowoczesnych warunków do wypoczynku i rekreacji.	Ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; przyjazdy i noclegi krajowe; wykorzystanie miejsc noclegowych; ocena wizerunku walorów turystycznych; idealne miejsce wakacji.	Kontrybucja umiarkowana (program nadal trwa). Nowa/zmodernizowana infrastruktura bezpośrednio podnosi standard, bezpieczeństwo i całoroczność oferty. Mechanizm jest silnie zgodny z osiągniętymi wskaźnikami i wykorzystania bazy.	Efekt ogranicza niepełny cykl realizacji 2021-2027. Na popyt wpływają też pogoda, sezonowość i ogólne nastroje konsumenckie.
Program Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021-2027	Działanie 11.3 Szlaki turystyczne (rozwój, integracja oraz unowocześnienie kluczowych szlaków turystycznych: rowerowych, wodnych/kajakowych oraz kulturowo-historycznych w regionie)	Znajomość oferty; wizerunek; ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; przyjazdy/noclegi krajowe i zagraniczne; idealne miejsce wakacji; wykorzystanie miejsc noclegowych.	Kontrybucja wysoka. Integracja szlaków, poprawa oznakowania, bezpieczeństwa, cyfryzacja i promocja wzmacniają zarówno produkt, jak i jego widoczność. Działania dobrze korespondują z wyraźnym przekroczeniem celów wizerunku i znajomości oferty, dopasowania do potrzeb, oceny potencjału choć część projektów nadal jest w realizacji.	Pozytywnie działa popularność turystyki rowerowej i aktywnej; hamować mogą sezonowość (związana z warunkami pogodowymi).
Program Fundusze Europejskiej dla Polski Wschodniej 2021-2027	Działanie 3.1. Zrównoważona mobilność miejska i transport zeroemisyjny	Przyjazdy krajowe; noclegi udzielone turystom krajowym i zagranicznym; ocena potencjału i dopasowania do potrzeb (pośrednio).	Kontrybucja umiarkowana. Lepsza mobilność miejska poprawia dostęp do atrakcji i jakość pobytu.	Efekt zależy od skali korzystania przez turystów, rozkładów komunikacji i ogólnej dostępności regionu.
Program Fundusze Europejskiej dla Polski Wschodniej 2021-2027	Działanie 4.1. Infrastruktura drogowa (rozwój infrastruktury drogowej i obwodnic)	Przyjazdy krajowe; noclegi udzielone turystom krajowym i zagranicznym; ocena potencjału.	Kontrybucja umiarkowana. Drogi i obwodnice skracają czas dojazdu, poprawiają bezpieczeństwo i dostępność destynacji, co może zwiększać skłonność do przyjazdu. Choć nie są projektem turystycznym sensu stricto pozytywnie wpływają na branżę turystyczną.	Znaczenie mają ceny paliw, natężenie ruchu, dostępność innych środków transportu i tempo oddawania inwestycji. Część efektów wystąpi po 2025 r.

Program / źródło finansowania	Poddziałania / działania / zadania i projekty	Powiązane wskaźniki	Uzasadnienie – na ile działania mogły wpływać na realizację wskaźnika	Czynniki zewnętrzne i ich wpływ na osiągnięte wartości
Program Fundusze Europejskiej dla Polski Wschodniej 2021-2027	Działanie 5.1. Zrównoważona turystyka (ochrona przyrody i zrównoważona turystyka)	Ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; idealne miejsce wakacji; wizerunek walorów; przyjazdy/noclegi krajowe.	Kontrybucja wysoka. Ukierunkowanie ruchu na terenach cennych przyrodniczo i rozwój szlaku Pisa-Narew łączą ochronę zasobów z tworzeniem produktu turystyki aktywnej.	Efekty zależą od warunków hydrologicznych i pogodowych, presji środowiskowej oraz zakończenia inwestycji. Trendy zrównoważonej turystyki, a także turystyki przyrodniczej działają stymulująco na osiąganie wskaźników. W tym kontekście uwagę zawraca również trend związanymi z presją na ochronę środowiska i zasobów naturalnych.
Program Fundusze Europejskiej dla Polski Wschodniej 2021-2027	Działanie 1.5 Programu Fundusze Europejskiej dla Polski Wschodniej 2021-2027 „Pożyczki na rozwój turystyki" Najwięcej umów dotyczyło kategorii „obiekty noclegowe" – swoim zasięgiem objęły 27 gmin. Drugą najpopularniejszą kategorią jest infrastruktura sportowo-rekreacyjna (28 umów), a trzecią obiekty gastronomiczne (18 umów).	Liczba obiektów noclegowych (584 > 510); zatrudnienie/ liczb osób pracujących w zakresie zakwaterowania i usług gastronomicznych (86,1 > 70); przeciętne miesięczne wynagrodzenia osób pracujących w zakresie zakwaterowania i usług gastronomicznych (5148,22 zł > 2500 zł; ocena potencjału, dopasowanie do potrzeb; idealne miejsce wakacji; wykorzystanie miejsc noclegowych.	Kontrybucja wysoka. 121 umów finansowało przede wszystkim obiekty noclegowe, rekreację i gastronomię, czyli bezpośrednią podaż turystyczną. Dane obejmują umowy aktualne do czerwca 2026 r.	Kluczowym czynnikiem oddziałującym na wartości wskaźników jest moment zakończenia inwestycji (część inwestycji mogła się zakończyć, część nadal trwa, a część jeszcze się nie rozpoczęła). Ponadto, silna koncentracja w rdzeniu turystycznym regionu (powiat giżycki, ostródzki, olsztyński, mrągowski) ogranicza efekt w pozostałych powiatach.
Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027	Działanie 1.5. Ochrona przyrody i rozwój zielonej infrastruktury (zestaw działań na rzecz ochrony zasobów naturalnych i gatunków zagrożonych)	Ocena potencjału; wizerunek walorów turystycznych.	Kontrybucja umiarkowana. Ochrona przyrody i zielonej infrastruktury zachowuje podstawowy zasób/atut Warmii i Mazur, ale wpływa na wskaźniki turystyczne przede wszystkim przez jakość środowiska, a nie bezpośrednio przez liczbę usług.	Efekt zależy od zmian klimatu, presji turystycznej, stanu ekosystemów i skuteczności egzekwowania ochrony. Część projektów 2021-2027 nie była zakończona w 2025 r.
Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027	Działanie 2.4. Adaptacja do zmian klimatu, zapobieganie klęskom i katastrofom (zwiększenia bezpieczeństwa ekologicznego i powodziowego)	Ocena potencjału; wizerunek walorów.	Kontrybucja niska. Adaptacja klimatyczna i bezpieczeństwo powodziowe zwiększają odporność destynacji i komfort użytkowania przestrzeni, ale związek z przyjętymi wskaźnikami turystyki jest	Największe znaczenie mają występowanie ekstremalnych zjawisk pogodowych, tempo zmian klimatu oraz lokalizacja interwencji względem głównych destynacji, a także

Program / źródło finansowania	Poddziałania / działania / zadania i projekty	Powiązane wskaźniki	Uzasadnienie – na ile działania mogły wpływać na realizację wskaźnika	Czynniki zewnętrzne i ich wpływ na osiągnięte wartości
			odległy i nie pozwala obecnie na bezpośrednie powiązanie.	tempo wprowadzanych zmian wynikających z przygotowanych dokumentów.
Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027	Działanie 5.4. Kolej, kolej miejska i bezpieczeństwo na kolei (unowocześnienie niskoemisyjnej infrastruktury transportowej na obszarze Warmii i Mazur oraz regionów sąsiednich)	Przyjazdy i noclegi krajowe/zagraniczne; ocena potencjału.	Kontrybucja umiarkowana. Modernizacja kolei może zwiększać dostępność regionu i obniżać barierę podróży bez samochodu. Wpływ na turystykę ujawnia się dopiero przy odpowiedniej ofercie połączeń i integracji z transportem lokalnym.	Efekt zależy od częstotliwości połączeń, czasu przejazdu, cen biletów i zakończenia inwestycji. Wysokie ceny paliw mogły zwiększać atrakcyjność kolei.
Krajowy Plan Odbudowy	A1.2.1 Wsparcie dla sektora HoReCa	Zatrudnienie w sekcji I; wynagrodzenia dla osób pracujących w sekcji I; liczba obiektów noclegowych; wykorzystanie miejsc; dopasowanie do potrzeb.	Kontrybucja wysoka jako instrument odbudowy sektora. Wsparcie HoReCa umożliwiało dywersyfikację i modernizację usług po pandemii, a więc utrzymanie przedsiębiorstw, miejsc pracy i jakości oferty. Wzrost wynagrodzenia wynika jednak z inflacji i regulacji wprowadzonych przez rząd.	Pandemia była bezpośrednim powodem interwencji. Później oddziaływały inflacja, wzrost płacy minimalnej, ceny energii, niedobór pracowników.
Krajowy Plan Odbudowy	A2.2.1 Technologie i innowacje środowiskowe	Ocena potencjału; wizerunek walorów turystycznych.	Kontrybucja niska. Technologie środowiskowe mogą obniżać koszty i presję na środowisko przedsiębiorstw oraz podnosić standard usług, lecz związek z turystycznymi wskaźnikami Strategii jest pośredni.	Znaczenie mają ceny energii i surowców, regulacje środowiskowe oraz skala wykorzystania technologii w sektorze turystycznym.
Krajowy Plan Odbudowy	A2.5.1 Wsparcie kultury i przemysłów kreatywnych	Ocena potencjału; wizerunek; znajomość oferty; noclegi krajowe.	Kontrybucja umiarkowana. Wsparcie kultury i sektorów kreatywnych poszerza program wydarzeń, treści i produktów kulturowych, co może wzmacniać wizerunek i motywacje przyjazdowe.	Efekt zależy od frekwencji, promocji, sezonu i trwałości projektów.
Krajowy Plan Odbudowy	B1.1.1. Inwestycje w źródła ciepła w systemach ciepłowniczych	Brak bezpośredniego wskaźnika; pośrednio jakość funkcjonowania usług i atrakcyjność przestrzeni.	Kontrybucja niska. Inwestycja w źródło ciepła poprawia efektywność energetyczną systemu miejskiego, ale nie ma bezpośredniego mechanizmu oddziaływania na przyjęte wskaźniki turystyki. Może jedynie pośrednio wspierać koszty i jakość funkcjonowania destynacji. Nie należy przypisywać temu działaniu zmian wskaźników turystycznych.	–
Krajowy Plan Odbudowy	B1.1.4 Efektywność energetyczna obiektów społecznych	Ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; wizerunek.	Kontrybucja umiarkowana. Termomodernizacja obiektów kultury poprawia komfort, dostępność	Efekt na turystów zależy od programu wydarzeń i promocji obiektów.

Program / źródło finansowania	Poddziałania / działania / zadania i projekty	Powiązane wskaźniki	Uzasadnienie – na ile działania mogły wpływać na realizację wskaźnika	Czynniki zewnętrzne i ich wpływ na osiągnięte wartości
			i zdolność całorocznego funkcjonowania, lecz jej głównym celem jest efektywność energetyczna. Wkład w turystykę jest uzupełniający wobec projektów programowych i infrastrukturalnych.	
Krajowy Plan Odbudowy	B3.1.1 Gospodarka wodnościekowa na terenach wiejskich	Ocena potencjału i dopasowanie do potrzeb; wizerunek walorów; pośrednio noclegi i wykorzystanie miejsc.	Kontrybucja umiarkowana. Gospodarka wodno-ściekowa zwiększa zdolność miejscowości do bezpiecznej obsługi sezonowego ruchu i chroni zasoby wodne, będące rdzeniem produktu turystycznego. Nie tworzy popytu sama w sobie, ale usuwa potencjalne bariery rozwoju.	Skala efektu zależy od liczby przyjezdnych, zmian klimatu i tempa przyłączania użytkowników.
Krajowy Plan Odbudowy	E1.1 Wzrost wykorzystania transportu przyjaznego dla środowiska	Przyjazdy i noclegi turystów krajowych i zagranicznych; ocena potencjału i dopasowanie do potrzeb; wizerunek.	Kontrybucja umiarkowana. Rozwój transportu zeroemisyjnego poprawia mobilność w destynacjach i może wzmacniać wizerunek regionu zrównoważonego, ale zdecydowana część korzyści dotyczy mieszkańców. Związek z ruchem turystycznym pozostaje pośredni.	Efekt zależy od dostępności sieci integracji z ofertą turystyczną.
Krajowy Plan Odbudowy	E2.1.1 Linie kolejowe	Przyjazdy i noclegi krajowe/zagraniczne; ocena potencjału; wizerunek.	Kontrybucja umiarkowana. Modernizacja linii kolejowych poprawia dostępność i niezawodność podróży, co może zwiększać ruch turystyczny. Nie ma jednak bezpośredniego dowodu, że wzrost noclegów wynika właśnie z inwestycji kolejowych.	Znaczenie mają rozkład połączeń, czas przejazdu, ceny biletów, remontowe utrudnienia przejściowe oraz konkurencja transportu samochodowego.
Krajowy Plan Odbudowy	E2.1.2 Pasażerski transport kolejowy	Przyjazdy i noclegi krajowe/zagraniczne; dopasowanie do potrzeb (pośrednio).	Kontrybucja umiarkowana. Nowy/modernizowany tabor poprawia komfort i dostępność podróży, wspierając dojazd do regionu bez samochodu. Efekt turystyczny jest uzależniony od siatki połączeń i nie może być oddzielony od ogólnego wzrostu mobilności.	Na rezultaty wpływają częstotliwość połączeń, ceny, sezonowość, dostępność ostatniej mili oraz tempo dostaw taboru.
Krajowy Plan Odbudowy	E2.2.1 Bezpieczny transport	Przyjazdy i noclegi krajowe/zagraniczne; dopasowanie do potrzeb.	Kontrybucja umiarkowana. Bezpieczny transport usuwa jedną z barier dostępu i poprawia jakość podróży do regionu, a także jest jednym z czynników	Znaczenie mają natężenie ruchu, bezpieczeństwo całej sieci, ceny transportu.

Program / źródło finansowania	Poddziałania / działania / zadania i projekty	Powiązane wskaźniki	Uzasadnienie – na ile działania mogły wpływać na realizację wskaźnika	Czynniki zewnętrzne i ich wpływ na osiągnięte wartości
			wyboru destynacji. Oddziałuje na wskaźniki turystyczne.	
Interreg: Program Polska-Rosja 2014-2020	Działanie: Współpraca na rzecz czystego środowiska naturalnego w obszarze transgranicznym.	Ocena potencjału; wizerunek walorów; przyjazdy/noclegi zagraniczne.	Kontrybucja umiarkowana przed 2022 r., później niska. Projekty środowiskowe chroniły zasoby pogranicza i jakość przestrzeni, ale ich przełożenie na turystykę było pośrednie. Po 2022 roku doszło do załamania współpracy transgranicznej i ograniczenia napływu turystów z Rosji.	Wojna w Ukrainie i wstrzymanie współpracy z Rosją od 2022 r. były silnym czynnikiem hamującym, szczególnie dla ruchu zagranicznego.
Interreg: Program Polska-Rosja 2014-2020	Działanie: Współpraca w zakresie dziedzictwa historycznego, naturalnego i kulturowego w celu jego zachowania i rozwoju transgranicznego.	Wizerunek; znajomość oferty; noclegi zagraniczne (235 tys. < 527 tys.); ocena potencjału.	Kontrybucja wysoka w analizowanym okresie. Zachowanie i promocja wspólnego dziedzictwa wzmacniały produkt transgraniczny i rozpoznawalność regionu, jednak docelowa liczba noclegów zagranicznych nie została osiągnięta (w 2025 roku) z uwagi na wystąpienie późniejszych zjawisk (pandemia oraz wojna).	COVID-19, następnie wojna i zamknięcie współpracy z Rosją zerwały część mechanizmu popytowego. To kluczowy przykład silnego zewnętrznego czynnika negatywnie wpływającego na efekty projektów.
Interreg: Południowy Bałtyk 2014-2020	Działanie: Zwiększony rozwój zasobów dziedzictwa naturalnego i kulturowego obszaru Południowego Bałtyku w celu przekształcenia ich w zrównoważone destynacje turystyczne.	Ocena potencjału; wizerunek; znajomość oferty; noclegi zagraniczne.	Kontrybucja wysoka. Rozwój dziedzictwa naturalnego i kulturowego jako zrównoważonych destynacji wzmacniał jakość oferty i wpływał międzynarodowe sieciowanie regionów. Realizowano działania odnoszące się do aktualnego wówczas (i także obecnie) trendu dotyczącego turystyki zrównoważonej, przyrodniczej, kulturowej i historycznej.	Nasilające się trendy związane z turystyką zrównoważoną i przyrodniczą.
Interreg: Program Litwa-Polska 2014-2020	Ochrona środowiska i promowanie efektywnego gospodarowania zasobami (15 umów).	Ocena potencjału; wizerunek walorów; noclegi zagraniczne.	Kontrybucja umiarkowana. Projekty ochrony środowiska i efektywnego gospodarowania zasobami podtrzymywały walory pogranicza, na których opiera się turystyka. Miało to istotny wpływ na wizerunek i ocenę potencjału turystycznego.	Nasilające się trendy związane z turystyką zrównoważoną i przyrodniczą.

Program / źródło finansowania	Poddziałania / działania / zadania i projekty	Powiązane wskaźniki	Uzasadnienie – na ile działania mogły wpływać na realizację wskaźnika	Czynniki zewnętrzne i ich wpływ na osiągnięte wartości
Interreg: Program Litwa-Polska 2014-2020	Promowanie włączenia społecznego, zwalczanie ubóstwa i wszelkiej dyskryminacji (1 umowa).	–	Kontrybucja niska. Trudno odnieść analizowane działania do wskaźników. Należy jednak pamiętać, że klimat społeczny (kapitał społeczny i kulturowy mieszkańców) wpływa na atrakcyjność destynacji turystycznych. Projekty włączenia społecznego mogą zwiększać dostępność i partycypację, lecz ich cele są szersze niż turystyka i nie mają bezpośredniego przełożenia na wskaźniki Strategii. Są jednak ważne z uwagi na kształtowanie atmosfery społecznej.	Znaczenie miała lokalna sytuacja społeczna i trwałość partnerstw. Skala (jedna umowa) ogranicza wpływ wojewódzki.
Interreg Europa 2014-2020	Działanie: Poprawa polityki regionalnej na rzecz innowacji i profilaktyki zdrowotnej w europejskich regionach uzdrowiskowych posiadających źródła wód termalnych.	Ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; wykorzystanie miejsc noclegowych (zwłaszcza poza sezonem).	Kontrybucja umiarkowana. Projekt miał charakter polityki/innowacji dla regionów uzdrowiskowych, więc mógł poprawiać jakość koncepcji rozwoju i całoroczność oferty.	Efekt zależał od wdrożenia rekomendacji przez samorządy i inwestorów.
Interreg: Program Litwa Polska 2021-2027	Działanie: Wspieranie inteligentnego, zrównoważonego i sprzyjającego włączeniu społecznemu wzrostu na obszarze przygranicznym poprzez współpracę transgraniczną.	Ocena potencjału; wizerunek; znajomość oferty; noclegi zagraniczne.	Kontrybucja umiarkowana. Program wzmacnia współpracę i może zwiększać widoczność oferty na rynku litewskim.	Kluczowe są etap wdrażania, mobilność transgraniczna, kursy walut i sytuacja geopolityczna. Wpływ na wskaźniki do roku 2025 jest częściowy.
Interreg: Region Morza Bałtyckiego 2021-2027	Realizacja międzynarodowych projektów, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska oraz poprawy jakości życia mieszkańców.	Ocena potencjału; wizerunek walorów.	Kontrybucja umiarkowana. Projekty dotyczące ochrony jezior i redukcji zanieczyszczeń wzmacniają jakość kluczowego zasobu turystycznego.	Efekt zależy od stanu wód, presji sezonowej, zmian klimatu i wdrażania rekomendowanych rozwiązań przez gminy.
Interreg: Południowy Bałtyk 2021-2027	Rozwój turystyki poprzez opracowanie strategii zaangażowania transgranicznego, która zwiększa świadomość i zainteresowanie aktywnościami związanymi z lasami, szczególnie wśród osób młodych.	Ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; wizerunek; przyjazdy/noclegi krajowe i zagraniczne.	Kontrybucja umiarkowana. Back2Woods tworzy nową narrację i ofertę rekreacyjno-zdrowotną opartą na lasach. Projekt ten wspiera jeden z głównych atutów regionu – zasoby naturalne.	Nasilające się trendy związane z turystyką zrównoważoną i przyrodniczą.

Program / źródło finansowania	Poddziałania / działania / zadania i projekty	Powiązane wskaźniki	Uzasadnienie – na ile działania mogły wpływać na realizację wskaźnika	Czynniki zewnętrzne i ich wpływ na osiągnięte wartości
Interreg: Południowy Bałtyk 2021-2027	Podniesienie wartości dziedzictwa dworskiego poprzez utworzenie certyfikowanego szlaku kulturowego, co przyczyni się do rozwoju turystyki.	Wizerunek; znajomość oferty; ocena potencjału; przyjazdy/noclegi krajowe i zagraniczne.	Kontrybucja umiarkowana. Certyfikowany szlak dworów może stworzyć rozpoznawalny produkt kulturowy i wspólną markę międzynarodową. Wkład do wartości 2025 jest jednak ograniczony ze względu na trwanie projektu.	Nasilające się trendy związane z turystyką kulturową i historyczną. Znaczenie mają promocja na rynkach zagranicznych oraz atrakcyjność obiektów.
Interreg: Południowy Bałtyk 2021-2027	Rozwój i promocja połączonych ze sobą ośrodków dziedzictwa morskiego, które będą wspierać lokalną turystykę, zaangażowanie społeczności i promować zrównoważoną turystykę kulturową związaną z tradycjami morskimi regionu (Tolkmicko).	Wizerunek; znajomość oferty; ocena potencjału; przyjazdy/noclegi krajowe i zagraniczne.	Kontrybucja umiarkowana. Sieć ośrodków dziedzictwa morskiego z udziałem Tolkmicka może wzmacniać turystykę kulturową i ruch poza głównymi destynacjami Mazur.	Znaczenie mają sytuacja geopolityczna i skala promocji.
Bank Gospodarstwa Krajowego – instrumenty zwrotne w ramach RPO WiM 2014-2020 oraz FEWiM 2021-2027	Wsparcie rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw przez instrumenty finansowe (2014-2020) – podpisano 278 umów 245 z beneficjentami.	Zatrudnienie; wynagrodzenia; liczba obiektów noclegowych; ocena potencjału i dopasowanie; pośrednio noclegi.	Kontrybucja umiarkowana do wysokiej. 278 umów dla 245 beneficjentów zwiększało dostęp do kapitału i zdolność przedsiębiorstw do modernizacji oraz utrzymania działalności. Ze względu na szeroki profil beneficjentów nie można jednak uznać całej wartości instrumentu za turystyczną.	Koniunktura, koszt kapitału, pandemia, inflacja i lokalne zróżnicowanie przedsiębiorczości wpływały silniej na część rezultatów ekonomicznych.
Bank Gospodarstwa Krajowego – instrumenty zwrotne w ramach RPO WiM 2014-2020 oraz FEWiM 2021-2027	Instrumenty finansowe dla rozwoju Warmii i Mazur – Rozwój przedsiębiorczości (2021-2027) – podpisano 26 umów z 25 beneficjantami.	Liczba osób pracujących w zakresie zakwaterowania i usług gastronomicznych; przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto osób pracujących w zakresie zakwaterowania i usług gastronomicznych; liczba obiektów noclegowych; dopasowanie do potrzeb.	Kontrybucja wysoka. Instrument 2021-2027 zwiększa możliwości inwestycyjne przedsiębiorstw.	Etap wdrażania, stopy procentowe, inflacja i ostrożność inwestycyjna przedsiębiorstw; silne zróżnicowanie terytorialne.
Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej	Działanie: ochrona przyrody, edukacja ekologiczna oraz monitoring środowiska na terenie województwa warmińsko-mazurskiego.	Ocena potencjału; wizerunek walorów.	Kontrybucja umiarkowana. Ochrona gatunków, monitoring obszarów Natura 2000 i edukacja ekologiczna pomagają zachować przyrodniczy rdzeń marki Warmii i Mazur. Projekty nie generują	Zmiany klimatu, presja turystyczna, stan wód i siedlisk oraz skala finansowania ochrony środowiska.

Program / źródło finansowania	Poddziałania / działania / zadania i projekty	Powiązane wskaźniki	Uzasadnienie – na ile działania mogły wpływać na realizację wskaźnika	Czynniki zewnętrzne i ich wpływ na osiągnięte wartości
			bezpośrednio noclegów, lecz ograniczają degradację zasobu, od którego turystyka jest zależna.	
Programu LIFE	Ochrona populacji bociana białego na terenie obszaru Natura 2000 Ostoja Warmińska.	Ocena potencjału; wizerunek walorów.	Kontrybucja niska. Ochrona bociana białego ma wartość przyrodniczą i może wspierać niszową turystykę przyrodniczą.	Nasilające się trendy związane z turystyką zrównoważoną i przyrodniczą.
Programu LIFE	Czynna ochrona zagrożonych gatunków płazów i gadów na obszarach Natura 2000 w Europie.	Ocena potencjału; wizerunek walorów.	Kontrybucja niska. Ochrona płazów i gadów zachowuje bioróżnorodność i jakość ekosystemów, lecz wpływ na popyt turystyczny jest pośredni. Projekt powinien być traktowany jako warunek trwałości zasobów, a nie czynnik wyjaśniający wzrost wskaźników.	Nasilające się trendy związane z turystyką zrównoważoną i przyrodniczą.
Ministerstwo Sportu i Turystyki	Rozwój i utrzymanie szlaków turystycznych.	Ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; znajomość oferty; przyjazdy/noclegi krajowe; idealne miejsce wakacji.	Kontrybucja wysoka. Renowacja, oznakowanie i utrzymanie szlaków bezpośrednio poprawiają użyteczność produktu i bezpieczeństwo, a tym samym mogą zwiększać ruch oraz satysfakcję użytkowników. Działania są spójne z osiągniętymi wskaźnikami produktu.	Trend turystyki aktywnej.
Ministerstwo Sportu i Turystyki	Rozwój turystyki rowerowej i aktywnej.	Ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; wykorzystanie miejsc noclegowych; przyjazdy/noclegi krajowe.	Kontrybucja wysoka. Projekty rowerowe i aktywne zwiększają liczbę powodów przyjazdu, dywersyfikują ofertę i mogą wydłużać sezon. Ich kierunek dobrze odpowiada poprawie ocen produktu i utrzymaniu wykorzystania miejsc na poziomie celu.	Stymulująco działała rosnąca popularność aktywnego wypoczynku; hamująco - sezonowość, pogoda i koszty podróży.
Ministerstwo Sportu i Turystyki	Digitalizacja i promocja produktów oraz marek turystycznych.	Wizerunek walorów; znajomość oferty; przyjazdy/noclegi krajowe.	Kontrybucja wysoka. Digitalizacja szlaków, produktów i marek oraz działania promocyjne bezpośrednio oddziaływały na rozpoznawalność i łatwość dostępu do informacji. Wpływało to na osiąganie wskaźników związanych z oceną wizerunku i znajomości oferty.	Efekt wzmacniał wzrost znaczenia kanałów cyfrowych; zależał od zasięgów platform, konkurencji innych regionów i zmieniających się zachowań w kwestii poszukiwania informacji przez turystów.
Ministerstwo Sportu i Turystyki	Rozwój produktów i oferty turystycznej regionu.	Ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; wykorzystanie miejsc; noclegi krajowe; wizerunek.	Kontrybucja wysoka. Rozwój nowych produktów i ofert zwiększała różnorodność, całoroczność i dopasowanie do segmentów odwiedzających. Jest	Na efekty wpływały pandemia, siła nabywcza gospodarstw domowych,

Program / źródło finansowania	Poddziałania / działania / zadania i projekty	Powiązane wskaźniki	Uzasadnienie – na ile działania mogły wpływać na realizację wskaźnika	Czynniki zewnętrzne i ich wpływ na osiągnięte wartości
			bezpośrednio zgodny z osiągnięciem celów potencjału, dopasowania i wykorzystania bazy.	sezonowość oraz konkurencja innych destynacji.
Ministerstwo Sportu i Turystyki	Wsparcie instytucjonalne i rozwój sektora turystycznego.	% respondentów realizujących projekty Priorytetu 3 (34,4% > 20%); zatrudnienie; liczba klastrów (4 < 6) i LGD (11 < 13).	Kontrybucja umiarkowana. Wsparcie instytucjonalne, szkolenia i rozwój sektora mogły zwiększać aktywność projektową podmiotów, co jest spójne z wysokim wynikiem Priorytetu 3. Nie przełożyło się jednak na wzrost liczby inicjatyw współpracy w formie klastrów ani LGD - wskaźniki te pozostały poniżej celów.	Zmiany demograficzne, odpływ kadr z regionu do większych ośrodków.
Działania podejmowane przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego	Rozwój i promocja markowych szlaków turystycznych oraz produktów regionalnych.	Wizerunek; znajomość oferty; ocena potencjału; przyjazdy/noclegi krajowe i zagraniczne.	Kontrybucja wysoka. Stałe rozwijanie Green Velo, Szlaku Kopernikowskiego, Kanału Elbląskiego, idei Cittaslow i innych marek łączyło rozwój produktu z promocją. Działania są zgodne z przekroczeniem celów wizerunku i znajomości oferty oraz wzrostem noclegów krajowych.	Stymulująco działały trendy turystyki aktywnej i krajowej; hamująco pandemia i sytuacja geopolityczna, zwłaszcza w turystyce zagranicznej.
Działania podejmowane przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego	Monitorowanie gospodarki turystycznej i ewaluacja.	Wdrożony barometr (TAK = cel); liczba podmiotów w barometrze (236 > 8); średnioroczna liczba projektów badawczych (0 < 2).	Kontrybucja wysoka. Samorząd wdrożył narzędzie dot. monitoringu. Jednocześnie wskaźnik 'liczba projektów badawczych' pozostał równy 0. Opracowywano i publikowano okresowe analizy i raporty dotyczące ruchu turystycznego na stronie internetowej samorządu. Zlecano szczegółowe badania ruchu turystycznego, m.in. na obszarze gmin Krainy Wielkich Jezior Mazurskich oraz w korytarzu szlaku Green Velo.	–
Działania podejmowane przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego	Turystyka wiejska i agroturystyka.	Liczba obiektów noclegowych; dopasowanie do potrzeb; ocena potencjału; noclegi krajowe; zatrudnienie; idealne miejsce wakacji.	Kontrybucja wysoka. Certyfikacja agroturystyki, konkursy jakości i szkolenia podnoszą standard oraz profesjonalizację wiejskiej bazy, wspierając dywersyfikację podaży i ruch poza głównymi kurortami.	Stymulująco działał popyt na spokojny wypoczynek i naturę; hamowały sezonowość, koszty modernizacji i zmiany regulacyjne.
Działania podejmowane przez Zarząd Województwa	Promocja regionalna, targi i e-marketing.	Wizerunek walorów; znajomość oferty; przyjazdy/noclegi krajowe i zagraniczne.	Kontrybucja wysoka do wskaźników promocyjnych. Targi, portal mazury.travel, kampanie internetowe, media i wydawnictwa bezpośrednio zwiększały	Pandemia i wojna silnie hamowały rynki zagraniczne; skuteczność promocji zależała

Program / źródło finansowania	Poddziałania / działania / zadania i projekty	Powiązane wskaźniki	Uzasadnienie – na ile działania mogły wpływać na realizację wskaźnika	Czynniki zewnętrzne i ich wpływ na osiągnięte wartości
Warmińsko-Mazurskiego			ekspozycję marki. Wzrost wizerunku i znajomości oferty jest zgodny z kierunkiem działań, ale nie wystarczył do osiągnięcia celu noclegów zagranicznych.	też od budżetów, algorytmów platform i konkurencji innych regionów.
Działania podejmowane przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego	Współpraca z branżą, samorządami i partnerami zagranicznymi.	% respondentów realizujących projekty Priorytetu 3; liczba klastrów i LGD; liczba podmiotów barometru; wizerunek.	Kontrybucja wysoka. Forum Turystyki, WMROT i partnerstwa krajowe/zagraniczne tworzyły kanały współpracy, co jest spójne z wysokim udziałem podmiotów realizujących projekty i szerokim udziałem w barometrze. Nie zahamowało jednak spadku liczby LGD ani stagnacji klastrów.	Trwałość organizacji zależy od finansowania, zmian programowych i zdolności partnerów. Współpracę zagraniczną ograniczyły pandemia i sytuacja geopolityczna.
Działania podejmowane przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego	Wsparcie finansowe i otwarte konkursy ofert.	% respondentów realizujących projekty Priorytetu 3; ocena potencjału; dopasowanie do potrzeb; wizerunek; znajomość oferty.	Kontrybucja wysoka. Konkursy NGO i fundusze unijne finansowały produkty, szlaki, kadry i promocję, więc uruchamiały wiele działań wpływających na wskaźniki oraz aktywność sektora.	Efekt zależał od dostępności konkursów, jakości wniosków, wkładu własnego i absorpcji środków. Pandemia zmieniała zakres realizowanych zadań.
Współpraca z organizacjami pozarządowymi	Priorytet VI: kultura i ochrona dziedzictwa kulturowego.	Ocena potencjału; wizerunek; znajomość oferty; noclegi krajowe.	Kontrybucja wysoka. Liczne dotacje na festiwale, wydarzenia, publikacje i dziedzictwo zwiększały częstotliwość kontaktu z kulturą regionu i liczbę motywów przyjazdu.	–
Współpraca z organizacjami pozarządowymi	Priorytet VII: Ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego.	Ocena potencjału; wizerunek walorów; dopasowanie do potrzeb.	Kontrybucja umiarkowana. Projekty ekologiczne utrzymują jakość zasobów, które są podstawą atrakcyjności regionu, oraz rozwijają edukację przyrodniczą.	Zmiany klimatu, stan środowiska, presja sezonowa i lokalne zdolności organizacyjne wpływają na skalę rezultatów.
Współpraca z organizacjami pozarządowymi	Priorytet VIII: Rozwój turystyki (m.in. organizacja zlotów i imprez krajoznawczo-turystycznych, znakowanie i odnawianie szlaków turystycznych, rozwój aktywnej turystyki kajakowej, rewitalizację i oznakowanie obiektów historycznych oraz	Ocena potencjału; dopasowanie; wizerunek; znajomość oferty; przyjazdy i noclegi krajowe.	Kontrybucja wysoka. Zadania obejmowały szlaki, aktywną turystykę, obiekty historyczne, wydarzenia i produkty - czyli bezpośredni zakres Strategii.	Nasilające się trendy związane z turystyką zrównoważoną, przyrodniczą, kulturową i historyczną.

Program / źródło finansowania	Poddziałania / działania / zadania i projekty	Powiązane wskaźniki	Uzasadnienie – na ile działania mogły wpływać na realizację wskaźnika	Czynniki zewnętrzne i ich wpływ na osiągnięte wartości
	organizacja rekonstrukcji i widowisk plenerowych).			
Współpraca z organizacjami pozarządowymi	Priorytet XII: Wzmocnienie potencjału twórczego, aktywności obywatelskiej i kompetencji społecznych młodzieży.	% respondentów realizujących projekty Priorytetu 3; zatrudnienie i jakość kadr.	Kontrybucja umiarkowana. Projekty młodzieżowe wzmacniają kompetencje, przedsiębiorczość i aktywność społeczną. Tworzą przyszły kapitał ludzki sektora, co w kontekście braku kadr jest kluczowe.	–

Źródło: opracowanie własne

Wzrost zainteresowania województwem wśród turystów krajowych, znajdujący odzwierciedlenie we wzroście liczby przyjazdów z 2 291,6 tys. w 2015 roku do 3 390,7 tys. w 2025 roku, był efektem kilku nakładających się czynników zidentyfikowanych w ramach analizy danych zastanych, badań oraz przeglądu trendów turystycznych. Istotne znaczenie miały zmiany w zachowaniach podróżniczych Polaków po pandemii COVID-19, związane z większą skłonnością do wyboru destynacji krajowych oraz miejsc położonych bliżej miejsca zamieszkania. W początkowym okresie po pandemii wpływ na te decyzje miały również obawy zdrowotne związane z podróżami zagranicznymi. Jednocześnie wysoka inflacja i wzrost kosztów życia ograniczyły możliwości finansowe części gospodarstw domowych, sprzyjając wyborowi bliższych i często tańszych kierunków wypoczynku. Na rynku turystycznym coraz większe znaczenie zaczęła także odgrywać grupa młodych podróżnych, często podróżujących bez dzieci, zainteresowanych autentycznymi doświadczeniami, lokalną kulturą i odkrywaniem mniej znanych miejsc w Polsce. Zjawiska te wpisują się w szerszy trend poszukiwania atrakcyjnych destynacji położonych stosunkowo blisko miejsca zamieszkania oraz wzrost popularności turystyki krajowej opartej na odkrywaniu lokalnego dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego.

Na wzrost wskaźnika dotyczącego średniorocznego wykorzystania miejsc noclegowych wpłynęły zmiany regulacyjne oraz postępująca cyfryzacja rynku turystycznego. W ostatnich latach wprowadzono rozwiązania sprzyjające ograniczaniu szarej strefy, m.in. rozwój centralnych rejestrów obiektów noclegowych oraz zaostrzenie zasad dotyczących najmu krótkoterminowego. W rezultacie większa liczba podmiotów została objęta obowiązkiem ewidencji i sprawozdawczości, co przełożyło się na pełniejsze ujmowanie bazy noclegowej i ruchu turystycznego w statystykach publicznych. Oznacza to, że obserwowany wzrost wskaźników może wynikać nie tylko z rzeczywistego zwiększenia skali ruchu turystycznego, lecz także z poprawy jakości i kompletności gromadzonych danych.

Innym, ważnym czynnikiem wzrostu wskaźnika jest rozwijająca się infrastruktura drogowa, lepsza dostępność komunikacyjna, inwestycje poprawiające ład i estetykę przestrzeni publicznych. Ponadto, ważnym elementem było podnoszenie jakości obiektów noclegowych, rozszerzanie zakresu działalności oraz rozwój oferty usług w ostatnich latach.

Na zwiększenie zainteresowania wypoczynkiem w kraju miały też wpływ oferowane po pandemii dofinansowania do wypoczynku dla dzieci oraz wzrost wynagrodzeń społeczeństwa.

Spadek liczby przyjazdów turystów zagranicznych do województwa w analizowanym okresie był wynikiem oddziaływania szeregu czynników o charakterze globalnym, geopolitycznym, gospodarczym i demograficznym. Jednym z najistotniejszych była pandemia COVID-19, która doprowadziła do gwałtownego ograniczenia mobilności międzynarodowej, czasowego zamknięcia granic oraz spadku skłonności do podróżowania. Choć po ustaniu pandemii ruch turystyczny zaczął się stopniowo odbudowywać, nie powrócił on w pełni do poziomów obserwowanych przed 2020 rokiem.

Na spadek liczby turystów zagranicznych wpłynęły również zmiany demograficzne zachodzące wśród tradycyjnych grup odwiedzających region. Dotyczy to przede wszystkim turystów z Niemiec przyjeżdżających do województwa w ramach tzw. turystyki sentymentalnej. Zjawisko to związane było z odwiedzaniem miejsc pochodzenia własnego lub starszych pokoleń, jednak wraz z upływem czasu grupa ta systematycznie się kurczy. W konsekwencji maleje liczba podróży motywowanych więziami rodzinnymi z regionem.

Znaczący wpływ na ruch przyjazdowy miała także sytuacja geopolityczna w Europie Wschodniej. Zamknięcie granicy z Federacją Rosyjską doprowadziło do ograniczenia ruchu transgranicznego oraz utraty części odwiedzających, którzy wcześniej stanowili istotną grupę turystów zagranicznych.

Dodatkowo wybuch wojny w Ukrainie wpłynął na zmianę struktury ruchu przekraczającego granice. W statystykach coraz trudniej jest jednoznacznie odróżnić podróże o charakterze turystycznym od migracji związanych z pracą, pobytem czasowym czy przemieszczaniem się osób uciekających przed skutkami konfliktu zbrojnego. Powoduje to dodatkowe trudności w interpretacji danych dotyczących ruchu turystycznego.

Warto zwrócić również uwagę na utrzymujące się poczucie niepewności i zagrożenia związane z bliskością wschodniej granicy Unii Europejskiej. Choć województwo warmińsko-mazurskie pozostaje regionem bezpiecznym, w świadomości części zagranicznych turystów funkcjonuje jako obszar położony w bezpośrednim sąsiedztwie konfliktu zbrojnego. Dotyczy to szczególnie osób spoza Europy Środkowo-Wschodniej, które często postrzegają Polskę jako kraj graniczny względem obszaru objętego wojną. Tego rodzaju percepcja może ograniczać skłonność do odwiedzania regionu, zwłaszcza w przypadku rodzin z dziećmi oraz osób starszych.

Dodatkowym czynnikiem ograniczającym ruch turystyczny pozostaje niestabilna sytuacja gospodarcza na świecie. Wysoka inflacja, wzrost kosztów podróży, niepewność związana z cenami energii oraz ogólne pogorszenie nastrojów konsumenckich powodują, że część potencjalnych turystów rezygnuje z wyjazdów zagranicznych lub ogranicza ich częstotliwość. W warunkach rosnących kosztów życia podróże stają się wydatkiem łatwym do odłożenia lub ograniczenia.

Jednocześnie obserwowane są pozytywne sygnały świadczące o częściowej odbudowie ruchu zagranicznego. Wzrasta znaczenie nowych rynków, które dotychczas odgrywały marginalną rolę w strukturze przyjazdów. Warto tutaj wskazać na odwiedzających z Wielkiej Brytanii, co może być związane zarówno z obecnością licznej Polonii, jak i rosnącym zainteresowaniem zagranicznych turystów mniej oczywistymi kierunkami podróży. Proces ten wskazuje na stopniową dywersyfikację źródeł ruchu turystycznego, jednak obecnie nie jest on jeszcze na tyle silny, aby zrekompensować spadek liczby odwiedzających z Niemiec, Rosji czy innych tradycyjnych kierunków napływu turystów.[85]

Ocena potencjału turystycznego

Zdaniem większości ankietowanych, zrealizowane przez poszczególne jednostki działania miały znaczący wpływ na potencjał turystyczny, wizerunek walorów turystycznych oraz znajomość oferty wśród turystów. Przy czym, **największy wpływ zidentyfikowano w przypadku wizerunku walorów turystycznych** (69,7% suma odpowiedzi wskazujących na duży i bardzo duży wpływ).

[85]Źródło: https://warmia.mazury.pl/turystyka-i-promocja/aktualnosci/9550-nasz-region-wciaz-przyciaga-turystow; https://www.national-geographic.pl/traveler/kierunki/zagraniczni-turysci-ruszyli-do-polski-regionalne-miasta-notuja-rekordowe-wzrosty/; badania jakościowe.

Tabela 34. Na ile działania, które Państwo zrealizowaliście wpłynęły lub wpływają na poniższe aspekty? Proszę dokonać oceny każdego aspektu na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „brak wpływu", a 5 „bardzo duży wpływ". [%]

ASPEKT	1 – brak wpływu	2 – niewielki wpływ	3 – ani wpływają, ani nie wpływają, trudno powiedzieć	4 – duży wpływ	5 – bardzo duży wpływ	Wysoka ocena wpływu
potencjał turystyczny	0,5	5,1	29,7	52,3	12,3	**64,6**
wizerunek walorów turystycznych	0,5	8,7	21,0	44,6	25,1	**69,7**
znajomość oferty turystycznej wśród turystów	1,0	7,2	33,3	46,2	12,3	**58,5**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych CAWI/CATI [n=195]

Porównanie wyników z lat 2021 i 2026 wskazuje na umiarkowane pogorszenie oceny potencjału turystycznego badanych obszarów, przy jednoczesnej poprawie wybranych aspektów związanych z dostosowaniem oferty do potrzeb odwiedzających oraz jej rozpoznawalnością.

W porównaniu z rokiem 2021, potencjał turystyczny obszarów, na którym jednostki uczestniczące w badaniu prowadzą działalność jest nieznacznie mniejszy (odnotowano spadek miernika z 0,72 do 0,63). Podobnie, spadek odnotowano w przypadku oceny wizerunku walorów turystycznych (z 0,89 do 0,77). Nieco mniej niż wcześniej ankietowanych uznało swój obszar za idealne miejsce wakacji. Obserwowany jest jednak wzrost w zakresie postrzegania najbliższej okolicy jako miejsca dopasowanego do potrzeb (z 0,77 do 0,82) , a także jeśli chodzi o znajomość oferty turystycznej wśród turystów (z 0,39 do 0,47).

Otrzymane wyniki sugerują, że interesariusze coraz lepiej oceniają jakość doświadczenia turysty na poziomie lokalnym, jednak równocześnie ostrożniej postrzegają ogólną atrakcyjność i konkurencyjność swoich obszarów.

Respondenci coraz lepiej oceniają elementy pozostające pod bezpośrednim wpływem lokalnych podmiotów – takie jak dostosowanie oferty do potrzeb turystów czy jej promocję – natomiast mniej optymistycznie postrzegają uwarunkowania o charakterze strategicznym, czyli ogólny potencjał turystyczny oraz siłę wizerunku regionu.

Tabela 35 Ocena potencjału turystycznego regionu w ujęciu lokalnym

Ocena potencjału turystycznego regionu w ujęciu lokalnym	Ocena syntetyczna 2021	Odpowiadający pozytywnie 2021	Ocena syntetyczna 2026	Odpowiadający pozytywnie 2026	Tendencja 2026/2021
Na ile zgadzają się Państwo ze stwierdzeniem, że jest to idealne miejsce wakacji?	1,00	76,4%	0,86	72,3%	spadek
Jak Państwo oceniają wizerunek walorów turystycznych zlokalizowanych na Państwa obszarze działania?	0,89	71,4%	0,77	68,7%	spadek
Na ile zgadzają się Państwo ze stwierdzeniem, że jest to miejsce dopasowane do potrzeb odwiedzających?	0,77	67,3%	0,82	69,2%	wzrost
Na ile oceniają Państwo potencjał turystyczny obszaru na którym prowadzicie działalność?	0,72	65,0%	0,63	57,4%	spadek
Jak Państwo oceniają znajomość oferty turystycznej wśród turystów odwiedzających wasz obszar?	0,39	45,4%	0,47	52,9%	wzrost

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych CAWI/CATI [n=195]

Podsumowanie

Zrealizowane inwestycje, działania i projekty miały wysoce zróżnicowany, lecz w kluczowych obszarach bezpośredni i pozytywny wpływ na osiągnięcie wskaźników Strategii.

Działania o największym wpływie

Inwestycje w infrastrukturę żeglarską (np. Wielkie Jeziora Mazurskie), rozwój szlaków turystycznych (m.in. Green Velo, Szlak Kopernikowski), projekty zrównoważonej turystyki i dziedzictwa naturalnego oraz wsparcie MŚP w tworzeniu produktów sieciowych (POPW 1.3.2) i pożyczki na rozwój turystyki najsilniej napędzały wzrost ocen produktu oraz wskaźników krajowych. Mogły wpływać np. na lepsze dopasowanie oferty, a przez to na liczbę turystów krajowych (w tym korzystających z noclegów). Rewitalizacje zabytków, unowocześnienie instytucji kultury, kampanie e-marketingowe oraz certyfikacja agroturystyki bezpośrednio podniosły ocenę jakości oferty.

Główne czynniki wzmacniające

Wzrost popytu na krajową turystykę aktywną i blisko natury po pandemii, rozwój infrastruktury drogowej, cyfryzacja i uszczelnianie ewidencji bazy noclegowej oraz dofinansowania do wypoczynku wypłacane rodzinom.

Główne czynniki osłabiające

Pandemia COVID-19, wybuch wojny w Ukrainie i zamknięcie granicy z Rosją, obawy geopolityczne turystów zagranicznych, odpływ turystów sentymentalnych z Niemiec oraz wysoka inflacja i koszty energii.

Zrealizowane projekty **w wysokim stopniu przyczyniły się do osiągnięcia celów wizerunkowych, jakościowych oraz rynkowych dla turystyki krajowej**, natomiast okazały się **niewystarczające do zrekompensowania załamania w turystyce zagranicznej** z powodu potężnych zewnętrznych barier geopolitycznych.

4.8. Efektywność działań

Czy realizacja Strategii była skuteczna i efektywna z punktu widzenia relacji pomiędzy osiągniętymi efektami a poniesionymi nakładami organizacyjnymi i finansowymi?

W celu analizy zagadnienia wykorzystano przede wszystkim dane deskowe opisane we wcześniejszej części raportu, tj. informacje o projektach, które otrzymały dotacje/pożyczki w ramach programów i konkursów zarządzanych przez różnorodne instytucje centralne i regionalne.
Dane finansowe oraz wskaźnikowe pozwalają zobrazować relację poniesionych nakładów finansowych do osiągniętych wskaźników produktu i rezultatu. Tu należy jednak zaznaczyć, że Wykonawca nie dysponował danymi wskaźnikowymi dla wszystkich opisywanych wcześniej źródeł finansowania.

Zgodnie z założeniem ocena efektywności (nakłady wobec efektów) nie może opierać się na prostym ilorazie kwoty dofinansowania i osiągniętej wartości wskaźnika, ponieważ budżety projektów obejmują wiele działań pobocznych (np. zarządzanie czy promocję). Mimo to, zestawienie wielkości środków z osiągniętymi produktami i rezultatami pozwala na wyciągnięcie wniosków o skuteczności alokacji środków.

Analizie zagadnienia posłużyło także badanie CAWI – respondentów zapytano o to, czy realizowali projekty wsparte dofinansowaniem/pożyczką. W przypadku odpowiedzi pozytywnej ustalono koszty pozafinansowe (czasu, zasobów ludzkich). Poprzez ankietyzację poszukiwano również odpowiedzi na pytania o to, czy inwestycje i projekty byłyby zrealizowane bez możliwości skorzystania z instrumentów finansowych.

4.8.1. Wyniki analizy danych zastanych

Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020[86]

Jak zapisano we wcześniejszej części raportu uzyskano informacje na temat 206 projektów. Uwzględniono oś priorytetową 6 Kultura i dziedzictwo, która realizowała jeden cel tematyczny polityki spójności, tj. Cel 6 „Zachowanie i ochrona środowiska przyrodniczego oraz wspieranie efektywnego gospodarowania zasobami" w zakresie przewidzianym dla Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.
Projekty te realizowały w sumie 35 różnych wskaźników. W poniższych tabelach przedstawiono listę wskaźników produktu oraz rezultatu wraz z założonymi oraz osiągniętymi wartościami, a także wskazaniem łącznej wartości dofinansowania projektów, w których wykazano dany wskaźnik.

Realizacja wskaźników produktu przebiegła sprawnie, ponieważ niemal wszystkie z nich osiągnęły 100% wartości docelowej. Oznacza to wysoką efektywność inwestycyjną – zaplanowane nakłady finansowe w pełni przełożyły się na fizyczne efekty (np. zmodernizowano 14,75 km dróg wodnych czy wsparto 45 obiektów dziedzictwa kulturowego).
Odchylenia od pełnej realizacji są marginalne, np. wskaźnik „Liczba instytucji kultury objętych wsparciem" osiągnął poziom 98,9% (91 zamiast planowanych 92 instytucji).
Kluczowy, zbiorczy wskaźnik produktu, tj. „Wzrost oczekiwanej liczby odwiedzin w objętych wsparciem miejscach...", którego osiągnięto na poziomie 2 076 062 odwiedzin (102,6% planu),

[86] Źródło danych: Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego

wykazuje, że wybudowana infrastruktura jest przygotowana na przyjęcie większej liczby użytkowników niż pierwotnie zakładano.

Tabela 36. Wskaźniki produktu - Oś priorytetowa 6 RPO WiM 2014-2020

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Realizacja	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Wartość dofinansowania projektu/ów
Liczba sprzętu/systemów służących poprawie bezpieczeństwa na śródlądowych drogach wodnych	2	2	100,0%	szt.	1	4 944 501,69
Całkowita długość nowych lub zmodernizowanych śródlądowych dróg wodnych	14,75	14,75	100,0%	km	4	35 095 328,14
Długość wybudowanych lub zmodernizowanych wodnych szlaków turystycznych	14,75	14,75	100,0%	km	4	35 095 328,14
Liczba budowli hydrotechnicznych na śródlądowych drogach wodnych	9	9	100,0%	szt.	3	19 233 420,23
Liczba nowych ofert kulturalnych powstałych w wyniku realizacji projektu	4	4	100,0%	szt.	4	749 207,03
Liczba utrzymanych ofert kulturalnych w wyniku realizacji	3	3	100,0%	szt.	3	673 411,20
Liczba wspartych jednostek infrastruktury uzdrowiskowej	11	11	100,0%	szt.	11	12 147 025,35
Liczba zrealizowanych imprez kulturalnych	19	19	100,0%	szt.	5	1 027 397,04
Liczba zabytków objętych wsparciem	3533	3533	100,0%	szt.	10	2 938 463,07
Liczba zmodernizowanych camperowisk/kempingów	1	1	100,0%	szt.	1	111 438,46
Liczba wspartych obiektów infrastruktury zlokalizowanych na rewitalizowanych obszarach	7	7	100,0%	szt.	7	1 305 108,35
Powierzchnia obszarów objętych rewitalizacją	15,62	15,62	100,0%	ha	9	1 733 256,89
Powierzchnia obiektów dziedzictwa kulturowego zaadaptowanych na cele turystyczne	199414,47	199414,47	100,0%	m^2	34	10 471 088,30
Długość utworzonych ścieżek dydaktycznych	23,43	23,43	100,0%	km	10	1 121 032,45
Liczba powstałych camperowisk/kempingów	2	2	100,0%	szt.	2	380 235,10
Liczba zmodernizowanych bindug/małych obowisk	0	0	-	szt.	0	-
Długość utworzonych szlaków turystycznych	1135,12	1135,12	100,0%	km	10	9 923 179,93
Długość wybudowanych tras rowerowych	359,29	359,29	100,0%	km	19	11 310 548,71

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Realizacja	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Wartość dofinansowania projektu/ów
Długość utworzonych ciągów pieszych	13,85	13,85	100,0%	km	18	6896625,921
Liczba obiektów dostosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami	104	104	100,0%	szt.	67	38 486 062,23
Liczba obiektów zasobów kultury objętych wsparciem	139	139	100,0%	szt.	92	13 112 547,31
Liczba wspartych instytucji paramuzealnych	7	7	100,0%	szt.	6	380 272,32
Liczba wspartych obiektów dziedzictwa kulturowego	58	58	100,0%	szt.	45	12 547 129,95
Liczba zabytków nieruchomych objętych wsparciem	52	52	100,0%	szt.	38	10 872 761,47
Liczba zabytków ruchomych objętych wsparciem	3875	3875	100,0%	szt.	7	2 558 337,85
Liczba instytucji kultury objętych wsparciem	92	91	98,9%	szt.	89	10 939 775,18
Wzrost oczekiwanej liczby odwiedzin w objętych wsparciem miejscach należących do dziedzictwa kulturalnego i naturalnego oraz stanowiącego atrakcje turystyczne	2022654	2076062	102,6%	odwiedziny /rok	206	81 271 680,09

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego

Zestawienie wskaźników rezultatu wyraźnie dzieli efektywność na dwa obszary: generowanie ruchu turystyczno-kulturalnego oraz tworzenie miejsc pracy.
Projekty wygenerowały zainteresowanie i ruch znacznie przewyższający początkowe szacunki. Liczba osób korzystających ze wspartej infrastruktury osiągnęła 155,5% planu (ponad 1,4 mln osób). Wskaźnik „Liczba osób korzystających z obiektów zasobów kultury objętych wsparciem" zrealizowano na poziomie 150,2%, co oznacza prawie 5 milionów użytkowników rocznie.
Liczba zwiedzających muzea i oddziały w gestii samorządów osiągnęła niemal 169% planu.
Interpretując te dane, można stwierdzić, że inwestycje w kulturę i dziedzictwo (przy danych nakładach) charakteryzują się wysoką stopą zwrotu w postaci uczestnictwa społecznego i stymulacji ruchu turystycznego.

W obszarze tworzenia i utrzymania zatrudnienia nakłady nie przyniosły oczekiwanych efektów. Wskaźnik „Liczba nowo utworzonych miejsc pracy - pozostałe formy" zrealizowano w 36,4% (utworzono 4 zamiast 11 miejsc). Poziom realizacji wskaźnika „Stan zatrudnienia" wyniósł 68,2%. Z kolei „Wzrost zatrudnienia we wspieranych podmiotach" osiągnął 87,6% (ok. 110 etatów wobec planowanych blisko 126).
Świadczy to o tym, że inwestycje w ochronę środowiska i dziedzictwa, choć silnie promują region i generują ruch, nie są tak efektywnym narzędziem do bezpośredniej kreacji nowych, trwałych miejsc pracy (wymagają raczej utrzymania obecnego personelu, co potwierdza wskaźnik „Liczba utrzymanych miejsc pracy" zrealizowany w 100%).

Tabela 37. Wskaźniki rezultatu - Oś priorytetowa 6 RPO WiM 2014-2020

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Realizacja	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Wartość dofinansowania projektu/ów
Zwiedzający muzea i oddziały w gestii samorządów gmin, powiatów i miast na prawach powiatu/1000 mieszkańców	1099,29	1854,96	168,7%	osoby	3	1 689 053,47
Liczba utrzymanych miejsc pracy	3,17	3,17	100,0%	EPC	1	119 787,47
Liczba osób korzystających z infrastruktury powstałej w wyniku realizacji projektu	2591717	3140696	121,2%	osoby/ rok	36	47 659 751,87
Liczba nowo utworzonych miejsc pracy - pozostałe formy	11	4	36,4%	EPC	4	1 817 600,88
Liczba osób korzystających ze wspartej infrastruktury	922400	1434341	155,5%	osoby/ rok	63	18 294 602,39
Stan zatrudnienia	461,62	314,87	68,2%	EPC	14	5 125 274,71
Liczba osób korzystających z obiektów zasobów kultury objętych wsparciem	3317735	4983053	150,2%	osoby/ rok	120	17 347 701,84
Wzrost zatrudnienia we wspieranych podmiotach (innych niż przedsiębiorstwa)	125,8	110,25	87,6%	EPC	45	20 246 508,70

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego

Program Operacyjny Polska Wschodnia na lata 2014-2020

Dane wskaźnikowe zostały pozyskane z Departamentu Programów Ponadregionalnych w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej. Dotyczą one projektów dofinansowanych w ramach:

1) Priorytetu II. Nowoczesna infrastruktura transportowa, Działanie 2.2. Infrastruktura drogowa,
2) Priorytetu III. Ponadregionalne infrastruktura kolejowa, Działanie 3.1. Infrastruktura kolejowa.

Łącznie przekazano dane na temat 16 projektów. Projekty te realizowały w sumie 56 różnych wskaźników. W poniższych tabelach przedstawiono listę wskaźników produktu oraz rezultatu wraz z osiągniętymi wartościami, a także wskazaniem łącznej wartości dofinansowania projektów, w których wykazano dany wskaźnik. W każdym przypadku wartość bazowa wynosiła 0.

Interpretacja efektywności nakładów w odniesieniu do uzyskanych wskaźników wymaga uwzględnienia odmiennej specyfiki dwóch obszarów.

Infrastruktura kolejowa i drogowa

Największa część alokacji (ponad 1,35 mld zł w ramach 2 projektów) została przeznaczona na infrastrukturę kolejową, co przełożyło się na 198,76 km zmodernizowanych linii, 5 wspartych dworców oraz poprawę bezpieczeństwa na 37 przejazdach.
Wygenerowanie wskaźnika rezultatu na poziomie 1,94 mln przewozów pasażerskich rocznie wykazuje wysoką efektywność społeczną i transportową – pojedyncze, kapitałochłonne przedsięwzięcie stworzyło trwale funkcjonujący kręgosłup komunikacyjny regionu.

Inwestycje drogowe (np. 2,66 km nowych dróg wojewódzkich za 67 mln zł) oraz rowerowe (13,51 km za 234,6 mln zł) pełniły rolę domykającą lokalną sieć transportową.

Wsparcie przedsiębiorstw i innowacji

Projekty o łącznej wartości 384,14 mln zł (11 projektów) zaowocowały pozyskaniem 192,07 mln zł prywatnych inwestycji uzupełniających. Oznacza to mobilizację kapitału prywatnego na poziomie aż 50% wartości przekazanego wsparcia publicznego.
Pakiet wsparcia dla firm wygenerował bezpośrednio 149,5 nowych etatów (EPC) oraz przyniósł 94,84 mln zł przychodów ze sprzedaży nowych lub udoskonalonych produktów i procesów.
W ramach tych samych nakładów firmy wdrożyły 11 innowacji produktowych, 11 procesowych oraz 12 nietechnologicznych, co świadczy o wysokim przełożeniu funduszy na unowocześnienie działalności operacyjnej.

Wskaźniki ekologiczne i kompetencyjne

W ramach projektu szkoleniowego (28,92 mln zł) przeszkolono setki specjalistów w kluczowych dla energetyki obszarach (m.in. 338 osób w zakresie niskich napięć i 203 w zakresie budowy linii wysokich napięć), wykazując wysoki wskaźnik budowy kompetencji zawodowych.
Wskaźniki takie jak ograniczenie zużycia wody o 2880 m^3/rok czy uniknięta emisja 10,14 t CO_2/rok dowodzą, że projekty efektywnie integrowały cele środowiskowe jako element towarzyszący inwestycjom komercyjnym i infrastrukturalnym.

Tabela 38. Wskaźniki produktu - Oś priorytetowa 2 PROW 2014-2020

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Wartość projektu/ów ogółem
Całkowita długość przebudowanych lub zmodernizowanych linii kolejowych w województwie warmińsko-mazurskim	198,76	km	2	1 355 692 025,15
Długość przebudowanych dróg krajowych poza siecią TEN-T	2,17	km	1	131 477 439,74
Długość przebudowanych dróg wojewódzkich	1,35	km	1	36 109 227,16
Długość wspartej infrastruktury rowerowej	13,51	km	3	234 609 484,76
Długość wybudowanych dróg wojewódzkich	2,66	km	1	67 022 817,86
Inwestycje prywatne uzupełniające wsparcie publiczne dla przedsiębiorstw (dotacje) (CI 6)	192 069 505,61	zł	11	384 140 883,86
Liczba aplikacji opartych na technologiach informacyjno-komunikacyjnych	3	szt.	3	88 114 702,46
Liczba obiektów dostosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami w województwie warmińsko-mazurskim	39	szt.	2	1 355 692 025,15
Liczba powstałych i funkcjonujących całorocznych parków rozrywki na terenach Warmii i Mazur	1	szt.	1	44 067 112,33
Liczba przedsiębiorstw objętych wsparciem w celu wprowadzenia produktów nowych dla firmy (CI 29)	27	przedsiębiorstwa	11	384 140 883,86
Liczba przedsiębiorstw objętych wsparciem w celu wprowadzenia produktów nowych dla rynku (CI 28)	27	przedsiębiorstwa	11	384 140 883,86

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Wartość projektu/ów ogółem
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących dotacje (CI 2)	27	przedsiębiorstwa	11	384 140 883,86
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie (CI 1)	27	przedsiębiorstwa	11	384 140 883,86
Liczba przedsiębiorstw wspartych w zakresie ekoinnowacji	16	Szt.	9	324 288 707,65
Liczba przedsiębiorstw wspartych w zakresie inwestycji	27	przedsiębiorstwa	11	384 140 883,86
Liczba przedsiębiorstw, które wprowadziły zmiany organizacyjno-procesowe	15	przedsiębiorstwa	6	245 982 760,31
Liczba przejazdów kolejowych, na których poprawiono bezpieczeństwo w województwie warmińsko-mazurskim	37	szt.	2	1 355 692 025,15
Liczba przejść kolejowych przystosowanych do potrzeb osób o ograniczonej możliwości poruszania się w województwie warmińsko-mazurskim	0,25	szt.	1	971 551 839,94
Liczba usług opartych na technologiach informacyjno-komunikacyjnych	3	szt.	3	88 114 702,46
Liczba wdrożonych produktów sieciowych o innowacyjnych cechach i funkcjonalnościach	1	szt.	1	77 501 161,93
Liczba wspartych dworców kolejowych w województwie warmińsko-mazurskim	5	szt.	2	1 355 692 025,15
Zmniejszenie zużycia wody	2880	m^3/rok	1	77 501 161,93

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej

Tabela 39. Wskaźniki rezultatu - Oś priorytetowa 2 PROW 2014-2020

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Wartość projektu/ów ogółem
Liczba nowo utworzonych miejsc pracy - pozostałe formy - kobiety	2	EPC	1	21 965 472,42
Liczba nowo utworzonych miejsc pracy - pozostałe formy - mężczyźni	2	EPC	1	21 965 472,42
Liczba nowo utworzonych miejsc pracy - pozostałe formy	24	EPC	2	69 626 702,74
Liczba nowych usług realizowanych w ramach produktu sieciowego	126	szt.	2	74 367 952,50
Liczba obiektów szkoleniowo-wypoczynkowych z wdrożonym system wykorzystywania wody deszczowej	1	szt.	1	47 661 230,32
Liczba osób przeszkolonych w ramach szkolenia NN (niskie napięcia)	338	osoby	1	28 923 693,79
liczba osób przeszkolonych w ramach szkolenia SN (średnie napięcia)	68	osoby	1	28 923 693,79
Liczba osób przeszkolonych w ramach szkolenia wciąganie kabli	16	osoby	1	28 923 693,79
liczba osób przeszkolonych w ramach szkolenia Wn (wysokie napięcia) eksploatacja linii	68	osoby	1	28 923 693,79
Liczba osób przeszkolonych w ramach szkolenia WN (wysokie napięcia) budowa linii	203	osoby	1	28 923 693,79

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Wartość projektu/ów ogółem
liczba osób przeszkolonych w ramach szkolenia wymiana muf i głowic WN 110kV	33	osoby	1	28 923 693,79
liczba osób przeszkolonych w ramach szkolenia wymiana muf i głowic WN 220kV	3	osoby	1	28 923 693,79
Liczba osób przeszkolonych w ramach szkolenia wymiana muf i głowic WN 400kV	3	osoby	1	28 923 693,79
Liczba ośrodków świadczących innowacyjne, sieciowe produkty turystyki dla dzieci i młodzieży na obszarach wiejskich Warmii i Mazur	1	szt.	1	12 156 717,30
Liczba przewozów pasażerskich na przebudowanych lub zmodernizowanych liniach kolejowych	1944839	szt./rok	2	1 355 692 025,15
Liczba rodzajów szkoleń zawodowych oferowanych w ramach pobytów wypoczynkowo-szkoleniowych połączonych z bilansem stanu zdrowia i pakietem działań prozdrowotnych	8	szt.	1	47 661 230,32
Liczba uczestników szkoleń będących pracownikami firm prowadzących działalność w obszarze energetyki	147	osoby	1	28 923 693,79
Liczba utrzymanych miejsc pracy	2,11	EPC	1	44 067 112,33
Liczba wdrożonych na rynek produktów turystyki prozdrowotnej łączących turystykę, edukację i medycynę	1	szt.	1	47 661 230,32
Liczba wdrożonych rozwiązań z zakresu inteligentnych systemów zarządzania energią w obiektach turystycznych	1	szt.	1	47 661 230,32
Liczba wprowadzonych innowacji nietechnologicznych	12	szt.	8	312 131 990,35
Liczba wprowadzonych innowacji procesowych	11	szt.	10	346 254 180,07
Liczba wprowadzonych innowacji produktowych	11	szt.	11	375 177 873,86
Liczba zorganizowanych grup sportowych, która skorzystała z wdrożonego innowacyjnego produktu sieciowego turystyki prozdrowotnej	50	szt.	1	11 348 313,23
Produkcja energii elektrycznej z nowo wybudowanych/nowych mocy wytwórczych instalacji wykorzystujących OZE	47,5	MWh/rok	1	12 156 717,30
Przychody ze sprzedaży nowych lub udoskonalonych produktów/procesów	94835378,79	zł	11	384 140 883,86
Udział procentowy opakowań biodegradowalnych używanych przy świadczeniu usług gastronomicznych	75	%	1	47 661 230,32
Udział procentowy proekologicznych opakowań używanych w działalności konsorcjantów związanej z produktem sieciowym (cieńsze folie, biodegradowalne opakowania)	75	%	1	11 348 313,23
Udział procentowy wykorzystywanej w obiektach objętych projektem energii pochodzącej z OZE	70	%	1	11 348 313,23
Uniknięta emisja CO2	10,14	tony	2	74 367 952,50
Wdrożenie na rynek innowacyjnego produktu sieciowego turystyki prozdrowotnej skierowanego do zorganizowanych grup sportowych	1	szt.	1	11 348 313,23
Wzrost zatrudnienia we wspieranych przedsiębiorstwach – kobiety	29	EPC	3	88 114 702,46
Wzrost zatrudnienia we wspieranych przedsiębiorstwach – mężczyźni	27	EPC	3	88 114 702,46

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Wartość projektu/ów ogółem
Wzrost zatrudnienia we wspieranych przedsiębiorstwach (CI 8)	149,5	EPC	11	384 140 883,86

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej

Efektywność nakładów w analizowanym programie przejawia się dwutorowo: wielkie inwestycje kolejowe osiągnęły wysoką sprawność poprzez masową obsługę pasażerów, natomiast projekty skierowane do przedsiębiorstw wykazały wysokie bezpośrednie przełożenie finansowe na wzrost przychodów, zatrudnienia oraz zaangażowanie kapitału prywatnego.

Program Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021-2017[87]

Jak wskazano we wcześniejszej części raportu, uzyskano informacje na temat 29 projektów o łącznej kwocie dofinansowania 214 918 774,90 złotych.
Uwzględniono oś priorytetową 11 Turystyka i kultura, której celem szczegółowym jest wzmacnianie roli kultury i zrównoważonej turystyki w rozwoju gospodarczym, włączeniu społecznym i innowacjach społecznych.
Projekty te realizują w sumie 15 różnych wskaźników. W poniższych tabelach przedstawiono listę wskaźników produktu oraz rezultatu wraz z założonymi wartościami, a także wskazaniem łącznej wartości dofinansowania projektów, w których wykazano dany wskaźnik. Ponieważ program znajduje się w fazie wdrażania, ocena efektywności nakładów wobec efektów opiera się na założonych wartościach docelowych, uwzględniając, że całkowite kwoty projektów pokrywają również działania towarzyszące, takie jak promocja, zarządzanie czy prace przygotowawcze.

Planowana efektywność w obszarze produktów (nakłady vs. zakres rzeczowy)

Skoncentrowanie wysokich nakładów na instytucjach kultury (156,22 mln zł dla 22 obiektów) oraz zabytkach nieruchomych (131,24 mln zł dla 19 obiektów) wskazuje na planowanie głębokich, kapitałochłonnych inwestycji o wysokiej wartości dodanej.
Efektywność społeczną wspiera zaplanowanie dostosowania 74 obiektów do potrzeb osób z niepełnosprawnościami w 20 projektach (44,65 mln zł dofinansowania), co podnosi ogólną jakość publicznej infrastruktury.
Działania obejmujące odnowienie 88,99 km szlaków turystycznych (28,61 mln zł) oraz budowę/rozbudowę 24,02 km infrastruktury rowerowej (9,71 mln zł) pozwalają na szerokie obszarowo oddziaływanie przy umiarkowanym udziale w całkowitym budżecie osi.

Tabela 40. Wskaźniki produktu - Oś priorytetowa 11 FEWiM 2021-2027

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Wartość dofinansowania projektu/ów
Długość odnowionych szlaków turystycznych	88,99	km	5	28 610 340,99
Długość utworzonych szlaków turystycznych	3,3	km	1	8 016 711,00

[87] Źródło danych: Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Wyodrębnione zostały projekty z osi priorytetowej 11 Turystyka i kultura.

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Wartość dofinansowania projektu/ów
Liczba instytucji kultury objętych wsparciem	22	szt.	10	156 223 038,15
Liczba obiektów dostosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (EFRR/FST/FS)	74	szt.	20	44 645 055,96
Liczba obiektów kulturalnych i turystycznych objętych wsparciem	97	szt.	23	12 440 339,80
Liczba utworzonych punktów informacji turystycznej i infokiosków zapewniających obsługę w min. 2 językach obcych	4	szt.	1	2 090 082,95
Liczba wspartych szlaków kulturowych	1	szt.	1	7 846 833,00
Liczba zabytków nieruchomych objętych wsparciem	19	szt.	7	131 244 564,94
Liczba zabytków ruchomych objętych wsparciem	1000	szt.	1	71 819 168,58
Wspierana infrastruktura rowerowa	24,02	km	2	9 709 996,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego

Planowana efektywność w obszarze rezultatów (zaprojektowany wpływ społeczny)

Kluczowym miernikiem zakładanej efektywności jest prognozowana frekwencja – obiekty objęte wsparciem mają przyciągać ponad 1,43 mln odwiedzających rocznie (23 projekty z dofinansowaniem 205,46 mln zł), a wsparte szlaki ponad 977 tys. osób.
Zaplanowanie blisko 300 tys. użytkowników szlaków rowerowych rocznie (przy nakładach 28,61 mln zł na 5 projektów wykazujących ten wskaźnik) dowodzi wysoki poziom zakładanej rentowności społecznej z inwestycji liniowych.
Utworzenie 36 miejsc pracy w 14 projektach (powiązanych z dofinansowaniem 171,46 mln zł) potwierdza, że cel osi koncentruje się na rozwoju potencjału regionalnego i udostępnianiu dziedzictwa, a nie na bezpośredniej, masowej kreacji zatrudnienia.

Tabela 41. Wskaźniki rezultatu - Oś priorytetowa 11 FEWiM 2021-2027

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Wartość dofinansowania projektu/ów
Liczba osób korzystających ze szlaku objętego wsparciem	977329	osoby	6	36 457 173,99
Liczba osób odwiedzających obiekty kulturalne i turystyczne objęte wsparciem	1435609	odwiedzający /rok	23	205 461 600,91
Miejsca pracy utworzone we wspieranych jednostkach	36	EPC	14	171 464 309,69
Roczna liczba turystów korzystających ze szlaków kajakowych	12000	osoby	1	1 121 489,99
Roczna liczba turystów korzystających ze szlaków rowerowych	299893	osoby	5	28 610 340,99

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego

Struktura planowanych wskaźników w Osi 11 FEWiM 2021–2027 wskazuje na efektywne zaprojektowanie interwencji: nakłady finansowe zostały ukierunkowane na kluczowe obiekty i szlaki,

co ma przełożyć się na wielomilionowy roczny ruch turystyczny przy jednoczesnym zapewnieniu pełnej dostępności architektonicznej.

Program Fundusze Europejskiej dla Polski Wschodniej 2021-2027

Dane wskaźnikowe zostały pozyskane z Departamentu Programów Ponadregionalnych w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej. Dotyczą one projektów dofinansowanych w ramach:

- Priorytet I. Przedsiębiorczość i Innowacje, Działanie 1.1. Platformy startowe dla nowych pomysłów, Działanie 1.2. Automatyzacja i robotyzacja w MŚP oraz Działanie 1.3. Gospodarka o obiegu zamkniętym w MŚP,
- Priorytet II. Energia i klimat, Działanie 2.3. Bioróżnorodność,
- Priorytet III. Zrównoważona mobilność miejska, Działanie 3.1. Zrównoważona mobilność miejska,
- Priorytet IV. Spójność transportowa, Działanie 4.1. Infrastruktura drogowa oraz Działanie 4.2. Ponadregionalna infrastruktura kolejowa,
- Priorytet V. Zrównoważona turystyka, Działanie 5.1. Zrównoważona turystyka.

Zidentyfikowano łącznie 6 projektów realizowanych na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. Projekty te realizują w sumie 41 różnych wskaźników. W poniższych tabelach przedstawiono listę wskaźników produktu oraz rezultatu wraz z założonymi wartościami, a także wskazaniem łącznej wartości dofinansowania projektów, w których wykazano dany wskaźnik. Ponieważ program znajduje się w fazie wdrażania, ocena efektywności nakładów wobec efektów opiera się na założonych wartościach docelowych, uwzględniając, że całkowite kwoty projektów pokrywają również działania towarzyszące, takie jak promocja, zarządzanie czy prace przygotowawcze.

Analiza 6 projektów realizowanych w województwie warmińsko-mazurskim w ramach FEPW 2021–2027 wskazuje na zróżnicowaną, lecz wysokonakierowaną efektywność planowanych nakładów finansowych w relacji do prognozowanych efektów.

Infrastruktura transportowa i mobilność miejska

Skoncentrowanie największych nakładów (847,72 mln zł w 2 projektach) na budowie i modernizacji łącznie 80,49 km dróg wojewódzkich oraz 2 obwodnic przełoży się na ruch rzędu 103,5 mln pasażerokilometrów rocznie. Kluczowym miarowym efektem jest oszczędność czasu przewidziana na poziomie aż 21 952,71 osobodni rocznie.
Zestaw inwestycji w transport miejski o łącznej wartości ponad 313,8 mln zł obejmuje zakup 11 autobusów i 10 tramwajów (o łącznej pojemności 2 320 osób), budowę węzłów przesiadkowych oraz wdrożenie systemów ITS. Przełoży się to bezpośrednio na obsługę 1,37 mln pasażerów transportu publicznego, 780,9 tys. pasażerów linii tramwajowych oraz 1,17 mln użytkowników cyfrowych systemów transportowych rocznie.

Wysoka relatywna efektywność działań środowiskowych

Projekt w obszarze bioróżnorodności (Działanie 2.3) cechuje się najwyższą proporcją nakładów do osiąganych powierzchniowych efektów – za kwotę 2,7 mln zł ochroną i odtworzeniem zostanie objęte aż 8 655 ha obszarów Natura 2000 oraz 16 zagrożonych gatunków.

Zrównoważona turystyka i aktywizacja gospodarcza

Inwestycje turystyczne (o wartości 50,7 mln zł) pozwolą na utworzenie 118,68 km szlaków, 9 Miejsc Przyjaznych Kajakarzom oraz wygenerowanie rocznego ruchu na poziomie ponad 86 tys. odwiedzających obiekty i 4,5 tys. turystów na szlakach kajakowych.

Efektywność społeczno-gospodarcza przejawia się w zaangażowaniu lokalnego biznesu – pozyskano 6 listów intencyjnych od przedsiębiorców, a 3 firmy zadeklarowały realizację własnych inwestycji w ciągu roku od zakończenia projektu.

Projekty wykazują wysoki stopień integracji celów społecznych – we wszystkich 6 przedsięwzięciach zaplanowano przystosowanie łącznie 73,67 obiektów do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

Tabela 42. Wskaźniki produktu – FEPW 2021-2027

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Wartość projektu/ów ogółem
Długość przebudowanych lub zmodernizowanych linii autobusowych	8,68	km	1	130 000 000,00
Długość przebudowanych lub zmodernizowanych linii tramwajowych	4,76	km	1	183 815 818,79
Długość utworzonych szlaków turystycznych	118,68	km	2	53 423 138,82
Długość wybudowanych dróg wojewódzkich	16,40	km	2	847 717 422,33
Długość wybudowanych linii tramwajowych	0,32	km	1	183 815 818,79
Długość zmodernizowanych lub przebudowanych dróg wojewódzkich	64,09	km	2	847 717 422,33
Infrastruktura paliw alternatywnych (punkty tankowania/ładowania)	13,00	szt.	1	130 000 000,00
Liczba obiektów dostosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (EFRR/FST/FS)	73,67	szt.	6	1 214 956 379,94
Liczba obiektów infrastruktury na cele ukierunkowania ruchu turystycznego albo edukacji przyrodniczej	1,00	szt.	1	2 716 779,66
Liczba obiektów kulturalnych i turystycznych objętych wsparciem	0,33	szt.	1	50 706 359,16
Liczba obiektów lokalnych objętych wsparciem	6,00	szt.	1	50 706 359,16
Liczba opracowanych Strategii zarządzania i rozwoju produktu turystycznego	0,33	szt.	1	50 706 359,16
Liczba powstałych Miejsc Obsługi Kamperów (MOK)	0,67	szt.	1	50 706 359,16
Liczba powstałych Miejsc Przyjaznych Kajakarzom (MPK)	9,00	szt.	1	50 706 359,16
Liczba przebudowanych i rozbudowanych zintegrowanych węzłów przesiadkowych	1,00	szt.	1	130 000 000,00
Liczba przeprowadzonych kompleksowych kampanii informacyjno-edukacyjnych oraz promocyjnych	0,67	szt.	1	50 706 359,16
Liczba stanowisk postojowych w wybudowanych obiektach „Bike&Ride”	24,00	szt.	1	130 000 000,00
Liczba wspartych form ochrony przyrody	1,00	szt.	1	2 716 779,66
Liczba wybudowanych obiektów „Bike&Ride”	2,00	szt.	1	130 000 000,00
Liczba wybudowanych obwodnic	2,00	szt.	2	847 717 422,33
Liczba wybudowanych zintegrowanych węzłów przesiadkowych	2,00	szt.	1	130 000 000,00

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Wartość projektu/ów ogółem
Liczba zakupionych jednostek taboru autobusowego w publicznym transporcie zbiorowym komunikacji miejskiej i metropolitarnej	11,00	szt.	2	313 815 818,79
Liczba zakupionych jednostek taboru tramwajowego w publicznym transporcie zbiorowym komunikacji miejskiej i metropolitarnej	10,00	szt.	1	183 815 818,79
Liczba zorganizowanych spotkań informacyjno-edukacyjnych dla mieszkańców i przedsiębiorców	13,00	szt.	1	50 706 359,16
Miasta z nowymi lub zmodernizowanymi cyfrowymi systemami transportu miejskiego	1,00	szt.	1	130 000 000,00
Pojemność ekologicznego taboru do zbiorowego transportu publicznego	2320,00	osoby	2	313 815 818,79
Powierzchnia obszarów Natura 2000 objętych środkami ochrony i odtworzenia	8655,00	ha	1	2 716 779,66
Wspierana infrastruktura rowerowa	46,29	km	2	847 717 422,33

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej

Tabela 43. Wskaźniki rezultatu – FEPW 2021-2027

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Wartość projektu/ów ogółem
Liczba gatunków zagrożonych, dla których wykonano działania ochronne	16,00	szt.	1	2 716 779,66
Liczba ludności korzystającej z nowych lub zmodernizowanych cyfrowych systemów transportu miejskiego	1170945,00	osoby	1	130 000 000,00
Liczba osób odwiedzających obiekty kulturalne i turystyczne objęte wsparciem	86205,33	odwiedzający/ rok	2	53 423 138,82
Liczba pozyskanych listów intencyjnych od przedsiębiorstw w sprawie świadczenia usług w ramach produktu turystycznego	6,00	szt.	1	50 706 359,16
Liczba przedsiębiorstw, które nie później niż w rok po zakończeniu realizacji projektu zrealizują inwestycje własne w celu świadczenia usług w ramach produktu turystycznego	3,00	szt.	1	50 706 359,16
Liczba uczestników spotkań informacyjno-edukacyjnych	166,33	osoby	1	50 706 359,16
Oszczędność czasu dzięki udoskonalonej infrastrukturze drogowej	21952,71	osobodni/rok	2	847 717 422,33
Roczna liczba turystów korzystających ze szlaków kajakowych	4578,00	osoby	1	50 706 359,16
Roczna liczba turystów obsłużonych w Miejscach Obsługi Kamperów	66,67	osoby	1	50 706 359,16
Roczna liczba użytkowników nowego lub zmodernizowanego transportu publicznego	1375817,00	użytkownicy/rok	1	130 000 000,00
Roczna liczba użytkowników nowo wybudowanych, przebudowanych, rozbudowanych lub zmodernizowanych dróg	103518107,67	pasażerokilometr /rok	2	847 717 422,33

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Wartość projektu/ów ogółem
Roczna liczba użytkowników nowych lub zmodernizowanych linii tramwajowych i linii metra	780976,00	użytkownicy/rok	1	183 815 818,79
Szacowana emisja gazów cieplarnianych	11772,77	tona ekwiwalentu CO^2/rok	2	313 815 818,79

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej

Działanie 1.5 Programu Fundusze Europejskiej dla Polski Wschodniej 2021-2027 „Pożyczki na rozwój turystyki”[88]

Poniższe dane dotyczą inwestycji realizowanych z pożyczek na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego (umowy podpisane i nierozwiązane do dnia 03.06.2026 r.).

W ramach instrumentu podpisano 121 umów o łącznej wartości 47 945 279,67 złotych. Każda umowa realizuje obowiązkowo:

- wskaźnik produktu: liczba wspartych przedsiębiorstw: 1,
- wskaźnik rezultatu: liczba wprowadzonych innowacji: co najmniej 1.

Tym samym, docelowa wartość obu wskaźników to 121. Średnia kwota jednej umowy to 396 242 złote. Największą średnią kwotę odnotowano w powiecie nidzickim: 630 tys. złotych (7 umów na łączną kwotę 4,4 mln złotych).

Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027

Jak zapisano wcześniej, analiza Programu objęła:

- Priorytet I. Wsparcie sektorów energetyka i środowisko z Funduszu Spójności, Działanie 1.5. Ochrona przyrody i rozwój zielonej infrastruktury,
- Priorytet II. Wsparcie sektorów energetyka i środowisko z EFRR, Działanie 2.4. Adaptacja do zmian klimatu, zapobieganie klęskom i katastrofom,
- Priorytet V. Wsparcie sektora transportu z EFRR, Działanie 5.4. Kolej, kolej miejska i bezpieczeństwo na kolei.

Zidentyfikowano łącznie 8 projektów realizowanych na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. Łączna wartość wydatków to 532 246 882,11 złotych.

Projekty realizowały łącznie 23 wskaźniki. W poniższych tabelach przedstawiono listę wskaźników produktu oraz rezultatu wraz z założonymi wartościami, a także wskazaniem łącznej wartości dofinansowania projektów, w których wykazano dany wskaźnik. Ponieważ Program znajduje się w fazie wdrażania, ocena efektywności nakładów wobec efektów opiera się na założonych wartościach docelowych, uwzględniając, że całkowite kwoty projektów pokrywają również działania towarzyszące, takie jak promocja, zarządzanie czy prace przygotowawcze.

[88] Źródło: Wydział Monitorowania i Ewaluacji Departament Programów Ponadregionalnych w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej; umowy podpisane do dnia 03.06.2026 r.

Analiza 8 projektów w ramach FEnIKS 2021–2027 na terenie województwa warmińsko-mazurskiego wskazuje na jasny podział na masowe inwestycje infrastrukturalne oraz wysoko nakierowane projekty ekologiczne.

Największa część alokacji – aż 470,17 mln zł – została przydzielona do pojedynczego, kompleksowego projektu kolejowego w sieci TEN-T. Nakłady te pozwolą na modernizację 48,76 km linii kolejowych, 5 stacji/przystanków, 16 przejazdów kolejowych oraz modernizację i budowę 8 obiektów inżynieryjnych. Wskaźniki rezultatu dowodzą, że tak duża inwestycja tworzy kręgosłup transportowy regionu – prognozuje się obsługę 205,7 mln pasażerokilometrów oraz 210,3 mln tonokilometrów w transporcie towarowym rocznie, przynosząc pasażerom oszczędność czasu na poziomie 56 033 osobodni rocznie.
Ochrona przyrody – wysoka efektywność powierzchniowa i gatunkowa.

Nakłady rzędu ok. 31,07 mln zł (dla 3 projektów chroniących przyrodę) przekładają się na efekt skali. Środki te pozwolą objąć działaniami ochronnymi i odtwarzającymi aż 30 700,86 ha obszarów Natura 2000 oraz 30 657,86 ha cennych siedlisk.
W ramach tych samych budżetów wsparciem objętych zostanie 9 form ochrony przyrody oraz wykonane zostaną działania dla 35 zagrożonych gatunków, co wykazuje wyjątkowo wysoką rentowność ekologiczną w relacji do poniesionych kosztów.
Projekt w zakresie monitoringu środowiska (25 mln zł) wygeneruje bezpośrednie korzyści dla całego województwa poprzez utworzenie 35 stanowisk pomiarowych oraz montaż monitoringu hałasu w 18 miastach.
Zaangażowanie stosunkowo niskich kwot (np. 69 tys. zł na miejską strategię adaptacji czy 3,94 mln zł na 6 kampanii edukacyjnych) stanowi wysokoefektywne kosztowo wsparcie budowania świadomości ekologicznej i planowania przestrzennego.

Tabela 44. Wskaźniki produktu – FEnIKS 2021-2027

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Kwota wydatków w projekcie/tach
Długość przebudowanych lub zmodernizowanych linii kolejowych – TEN-T	48,758	km	1	470 166 859,62
Krajowe oraz regionalne i lokalne strategie na rzecz przystosowania się do zmian klimatu	1	szt.	1	69 000,00
Liczba miast wspartych w zakresie adaptacji do zmian klimatu	1	szt.	1	69 000,00
Liczba nowych lub zmodernizowanych stacji lub przystanków kolejowych z wyłączeniem dworców kolejowych	5	szt.	1	470 166 859,62
Liczba nowych/zmodernizowanych stanowisk pomiarowych na potrzeby monitoringu stanu środowiska	35	szt.	1	25 000 000,00
Liczba obiektów dostosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (EFRR/FST/FS)	8	szt.	1	470 166 859,62
Liczba opracowanych ekspertyz, ocen, analiz, koncepcji, studiów	12	szt.	3	6 005 765,26
Liczba peronów dostosowanych do wymagań TSI PRM	6	szt.	1	470 166 859,62
Liczba przejazdów kolejowych, na których poprawiono bezpieczeństwo	16	szt.	1	470 166 859,62

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Kwota wydatków w projekcie/tach
Liczba przejść kolejowych przystosowanych do potrzeb osób o ograniczonej możliwości poruszania się	2	szt.	1	470 166 859,62
Liczba przeprowadzonych kampanii informacyjno-edukacyjnych kształtujących świadomość ekologiczną	6	szt.	1	3 936 765,26
Liczba wspartych form ochrony przyrody	9	szt.	3	31 074 257,23
Liczba wybudowanych obiektów inżynieryjnych	2	szt.	1	470 166 859,62
Liczba zmodernizowanych obiektów inżynieryjnych	6	szt.	1	470 166 859,62
Oszczędność czasu dzięki udoskonalonej infrastrukturze kolejowej	56033	osobodni/ rok	1	470 166 859,62
Powierzchnia obszarów chronionych i cennych przyrodniczo innych niż Natura 2000 objętych działaniami ochronnymi i odtwarzającymi	819	ha	2	15 152 657,23
Powierzchnia obszarów Natura 2000 objętych środkami ochrony i odtworzenia	30700,86	ha	2	24 872 471,00
Powierzchnia siedlisk wspieranych w celu uzyskania lepszego statusu ochrony	30657,86	ha	1	15 921 600,00
Roczna liczba użytkowników nowo wybudowanych, rozbudowanych, przebudowanych lub zmodernizowanych linii kolejowych	205 695 246	pasażerokilometr/rok	1	470 166 859,62
Długość przebudowanych lub zmodernizowanych linii kolejowych – TEN-T	48,758	km	1	470 166 859,62

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej

Tabela 45. Wskaźniki rezultatu – FEnIKS 2021-2027

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Kwota wydatków w projekcie/tach
Liczba gatunków zagrożonych, dla których wykonano działania ochronne	35	szt.	3	31 074 257,23
Liczba instytucji objętych wzmocnieniem systemu monitoringu środowiska	1	szt.	1	25 000 000,00
Liczba miast, w których zainstalowano nowe stanowiska monitoringu hałasu	18	szt.	1	25 000 000,00
Transport towarowy koleją	210 345 557	tonokilometr /rok	1	470 166 859,62

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej

Struktura nakładów w programie FEniIKS została zaplanowana w sposób zrównoważony: kapitałochłonne przedsięwzięcie kolejowe dostarcza masowych korzyści komunikacyjnych i logistycznych, podczas gdy mniejsze budżety przyrodnicze generują wielotysięczny zasięg ochrony obszarowej i gatunkowej.

Interreg: Program Polska-Rosja 2014-2020

W ramach Programu Polska-Rosja 2014-2020 podpisano 20 umów. Projekty realizowały łącznie 18 wskaźników. W poniższych tabelach przedstawiono listę wskaźników produktu oraz rezultatu wraz

z założonymi wartościami, a także wskazaniem łącznej wartości dofinansowania projektów, w których wykazano dany wskaźnik.

Analiza projektów zrealizowanych w ramach Programu wykazuje wysoką efektywność społeczną w sferze kultury i turystyki oraz celowany, lokalny wpływ inwestycji ekologicznych i infrastrukturalnych. Biorąc pod uwagę kompleksowy charakter budżetów obejmujących również działania towarzyszące (promocję czy zarządzanie), ocena relacji nakładów do efektów wykazuje zróżnicowanie w zależności od specyfiki obszaru.

Efektywność społeczno-kulturalna i ruch turystyczny

Najwyższą dynamiką w odniesieniu do generowanych rezultatów charakteryzują się projekty kulturalno-turystyczne. Przykładowo, projekty ukierunkowane na obiekty dziedzictwa historycznego i kultury o sumie wydatków 2,16 mln zł przyniosły wzrost liczby odwiedzających o ponad 1,09 mln osób.
Kwota 6,59 mln zł zaangażowana w 10 projektach pozwoliła na zorganizowanie 23 transgranicznych wydarzeń kulturalnych, z kolei wsparcie 9 projektów nakładami 7,60 mln zł przełożyło się na ulepszenie 13 obiektów kulturalnych, historycznych i przyrodniczych.
Sumaryczny wzrost liczby odwiedzających wsparte obiekty wyniósł ponad 1,35 mln osób, co świadczy o wysokiej stopie zwrotu społecznego z inwestycji w udostępnianie zasobów kultury.

Efektywność w obszarze środowiska i infrastruktury komunalnej

W obszarze ochrony środowiska relatywnie niewielkie nakłady przełożyły się na znaczny zasięg populacyjny – wsparcie 2 projektów kwotą 1,84 euro zł wygenerowało wskaźnik 340 141 osób korzystających z ochrony środowiska i środków zapobiegających zmianom klimatu. Łącznie w ramach 8 projektów wdrożono 8 wspólnych działań transgranicznych w obszarze klimatu (8,91 mln euro). Działania twarde miały charakter celowany i punktowy – nakłady 6,82 mln euro w 5 projektach pozwoliły na objęcie ulepszonymi systemami oczyszczania 2 730 osób, wybudowano 14,96 km sieci kanalizacyjnej (1,24 mln euro) oraz zrealizowano 4 projekty poprawiające zaopatrzenie w wodę (3,99 mln euro).

Tabela 46. Wskaźniki produktu – Program Polska-Rosja 2014-2020

Nazwa wskaźnika[89]	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Suma wydatków kwalifikowanych (euro)
Dodatkowa populacja obsługiwana przez ulepszone systemy oczyszczania ścieków lub odpadów	2730	osoby	5	6 820 419,88
Dodatkowa przepustowość systemów oczyszczania ścieków i odpadów	346	osoby/rok	2	2 950 334,00
Długość ulepszonych systemów kanalizacji deszczowej/ściekowej	14,96	km	1	1 241 588,00
Liczba kampanii i wydarzeń promujących lokalną kulturę i/lub dziedzictwo historyczne i/lub przyrodnicze, w tym	2	szt.	1	1 139 506,15

[89] Tłumaczenie własne.

Nazwa wskaźnika[89]	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Suma wydatków kwalifikowanych (euro)
wydarzenia dotyczące rzemiosła i/lub zachowania umiejętności				
Liczba transgranicznych wydarzeń kulturalnych zorganizowanych przy wsparciu Programu	23	szt.	10	6 594 321,80
Liczba ulepszonych obiektów kulturalnych, historycznych, turystycznych i przyrodniczych będących bezpośrednim skutkiem wsparcia Programu	13	szt.	9	7 602 724,20
Liczba wspólnych działań i środków mających na celu ochronę środowiska lub zapobieganie zmianom klimatu	8	szt.	8	8 909 009,14
Liczba nowych i/lub konserwowanych/zmodernizowanych/zaadaptowanych obiektów infrastruktury turystycznej zwiększających ochronę i/lub wykorzystanie dziedzictwa kulturowego, historycznego i/lub przyrodniczego	3	szt.	2	1 980 772,65
Liczba nowych i/lub ulepszonych produktów/usług turystycznych związanych z obiektami kulturowymi, historycznymi lub przyrodniczymi	1	szt.	1	1 021 210,36
Liczba organizacji korzystających ze wsparcia Programu w celu promowania lokalnej kultury i zachowania dziedzictwa historycznego	2	szt.	1	376 179,00
Liczba uczestników transgranicznych wydarzeń kulturalnych zorganizowanych przy wsparciu Programu, promujących i/lub zachowujących lokalną kulturę, historię i/lub dziedzictwo przyrodnicze	860	osoby	1	1 139 506,15
Liczba projektów mających na celu poprawa zaopatrzenia w wodę	4	szt.	4	3 993 560,65

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej

Tabela 47. Wskaźniki rezultaty – Program Polska-Rosja 2014-2020

Nazwa wskaźnika[90]	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Suma wydatków kwalifikowanych (euro)
Wzrost liczby odwiedzających obiekty kultury	132 988	osoby	3	1 441 337,67
Zwiększenie liczby odwiedzających obiekty dziedzictwa historycznego i przyrodniczego oraz obiekty kultury	126 890	osoby	4	4 548 430,34
Zwiększenie liczby odwiedzających obiekty dziedzictwa historycznego i obiekty kultury	1 095 371	osoby	4	2 162 402,69
Odsetek ludności korzystającej z ochrony środowiska i środków zapobiegających zmianom klimatu	340 141	osoby	2	1 838 584,06
Odsetek ludności korzystającej z ulepszonych systemów oczyszczania ścieków lub odpadów	543	osoby	2	2 113 936,30
Odsetek ludności korzystającej z ulepszonych systemów zaopatrzenia w wodę	3 421	osoby	2	2 113 936,30

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej

[90] Tłumaczenie własne.

Struktura osiągniętych wskaźników dowodzi, że projekty kulturalno-turystyczne osiągnęły bardzo wysoki współczynnik dotarcia do końcowych odbiorców w przeliczeniu na zaangażowany budżet. Z kolei nakłady na infrastrukturę środowiskowo-komunalną, mimo mniejszych wartości bezwzględnych wskaźników osobowych, dostarczyły trwałej poprawy podstawowych warunków bytowych mieszkańców regionu przygranicznego.

Interreg: Program Litwa-Polska

W perspektywie 2014-2020 w ramach Programu podpisano 16 umów, a projekty realizowały 7 wspólnych wskaźników. Należy zaznaczyć, że projekty przypisane miały również specyficzne wskaźniki (w sumie około 50). W poniższej tabeli przedstawiono listę wskaźników wraz z założonymi wartościami, a także wskazaniem łącznej wartości dofinansowania projektów, w których wykazano dany wskaźnik.

Tabela 48. Wskaźniki Programu Polska-Litwa 2014-2020

Nazwa wskaźnika[91]	Wartość docelowa	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Suma wydatków kwalifikowanych (euro)
Liczba obiektów dziedzictwa kulturowego opracowanych lub zaadaptowanych	25	10	8 151 979,65
Liczba opracowanych wspólnych szlaków turystycznych	9	6	3 882 871,36
Liczba obiektów dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego	161	13	8 255 842,18
Liczba osób, które uczestniczyły we wspólnych szkoleniach i wydarzeniach	10 048	16	10 729 652,94
Liczba nowych lub zmodernizowanych usług opieki zdrowotnej	1	1	942 787,84
Liczba instytucji zaangażowanych we współpracę transgraniczną	35	16	10 729 652,94
Liczba osób, które uczestniczyły we wspólnych szkoleniach lub wymianie personelu	80	1	789 287,90

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej

Według dostępnych danych w perspektywie 2021-2027 w Programie podpisano 15 umów. Projekty realizują 6 wskaźników wskazanych w poniższej tabeli.

Tabela 49. Wskaźniki Programu Polska-Litwa 2021-2027

Nazwa wskaźnika[92]	Wartość docelowa	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Suma wydatków kwalifikowanych (euro)
Liczba wspartych obiektów kulturalnych i turystycznych	38	12	8 793 501,74
Organizacje współpracujące transgranicznie	48	15	9 025 623,74
Wspólnie opracowane rozwiązania	8	8	8 116 073,80
Liczba wspartych odwiedzających obiekty kulturalne i turystyczne	1 115 507	11	8 713 957,94
Organizacje współpracujące transgranicznie po zakończeniu projektu	44	15	9 025 623,74
Rozwiązania przyjęte lub rozbudowane przez organizacje	6	6	6 694 865,32

[91] Tłumaczenie własne.
[92] Tłumaczenie własne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej

Analiza ukazuje wysoki poziom efektywności alokacji środków transgranicznych, ze szczególnym uwzględnieniem budowania trwałych relacji instytucjonalnych oraz promocji dziedzictwa kulturowo-turystycznego.

Program Litwa-Polska 2014–2020: skuteczne sieciowanie i rozwój potencjału lokalnego

W ramach 16 podpisanych umów zaangażowano kwotę 10,73 mln euro, co pozwoliło na włączenie we współpracę transgraniczną 35 instytucji oraz udział aż 10 048 osób we wspólnych szkoleniach i wydarzeniach.
Nakłady rzędu 8,15–8,26 euro zł przełożyły się na opracowanie lub adaptację 25 obiektów dziedzictwa kulturowego (z uwzględnieniem łącznej liczby 161 obiektów dziedzictwa) oraz wytyczenie 9 wspólnych szlaków turystycznych.
Dedykowany projekt medyczny za kwotę 942,8 tys. euro wygenerował nową lub zmodernizowaną usługę opieki zdrowotnej, stanowiąc wartościowe uzupełnienie działań miękkich.

Program Litwa-Polska 2021–2027: trwałość relacji i praktyczne wdrożenia

W nowej perspektywie 15 projektów wykazuje reorientację na trwałość rezultatów – na 48 organizacji współpracujących transgranicznie (budżet 9,03 mln euro) aż 44 zdeklarowały kontynuację relacji po zakończeniu projektów.
Spośród 8 wspólnie opracowanych rozwiązań (8,12 mln euro), aż 6 zostanie bezpośrednio przyjętych lub rozbudowanych przez partnerów (6,69 mln euro), co dowodzi wysokiej użyteczności praktycznej tworzonych narzędzi.
Wsparcie 38 obiektów kulturalnych i turystycznych (8,79 mln euro) przełoży się na bezpośrednią obsługę ponad 1,11 mln odwiedzających (8,71 mln euro w 11 projektach), generując bardzo wysoki zwrot społeczny.

Ewolucja między perspektywami finansowymi pokazuje wyraźne przejście od budowania wstępnego kapitału społecznego i podstawowej infrastruktury w latach 2014–2020 do nastawienia na długofalową trwałość partnerstw, komercjalizację szlaków turystycznych oraz wdrażanie konkretnych rozwiązań organizacyjnych w latach 2021–2027.

Interreg: Południowy Bałtyk 2021-2027

Według dostępnych danych podpisano 3 umowy. Projekty realizują 7 wskaźników wskazanych w poniższej tabeli.

Tabela 50. Wskaźniki Programu Południowy Bałtyk 2021-2027

Nazwa wskaźnika[93]	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Suma wydatków kwalifikowanych (euro)
Liczba obiektów kulturalnych i turystycznych objętych wsparciem	4	szt.	1	298 000,00
Liczba osób odwiedzających obiekty kulturalne i turystyczne objęte wsparciem	63 200	odwiedzający/rok	1	298 000,00

[93] Tłumaczenie własne.

Nazwa wskaźnika[93]	Wartość docelowa	Jedn. miary	Liczba projektów wykazujących wskaźnik	Suma wydatków kwalifikowanych (euro)
Organizacje współpracujące ponad granicami	42	liczba	2	506 080,00
Organizacje współpracujące ponad granicami po zakończeniu projektu	42	liczba	2	506 080,00
Rozwiązania przyjęte lub zastosowane na szerszą skalę przez organizacje	7	liczba	3	692 580,00
Wspólnie opracowane działania pilotażowe zrealizowane w ramach projektów	5	liczba	1	186 500,00
Wspólnie opracowane rozwiązania	7	liczba	3	692 580,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej

Analiza wskazuje na wyjątkowo wysoką efektywność alokacji środków, przejawiającą się w pełnej trwałości nawiązywanych relacji oraz bezstratnym przełożeniu prac koncepcyjnych na praktyczne wdrożenia.

Dwa projekty nastawione na współpracę międzynarodową (o łącznej kwocie dofinansowania 506 080 euro) angażują 42 organizacje ponadgraniczne. Kluczowym miernikiem jakościowych rezultatów jest 100-procentowa trwałość tych relacji – dokładnie 42 organizacje zdeklarowały kontynuację współpracy po zakończeniu realizacji projektów. Dowodzi to, że nakłady przeznaczone na zarządzanie, networking i wymianę doświadczeń generują trwały, długofalowy kapitał społeczny bez ryzyka zaniku relacji po wyczerpaniu środków.

We wszystkich 3 projektach zaplanowano opracowanie 7 wspólnych rozwiązań. Osiągnięto 100-procentowy współczynnik wdrożeniowy – dokładnie wszystkie 7 rozwiązań zostanie przyjętych lub zastosowanych na szerszą skalę przez uczestniczące organizacje. Dodatkowo pojedynczy projekt przewiduje przeprowadzenie 5 wspólnych działań pilotażowych, co potwierdza nastawienie programu na testowanie innowacji w warunkach rzeczywistych.

Pojedynczy projekt obejmuje wsparciem 4 obiekty kulturalne i turystyczne. Przełoży się to na obsługę 63 200 odwiedzających rocznie, co przy uwzględnieniu faktu, że budżet pokrywa również promocję i obsługę projektu, stanowi wysoki wskaźnik zwrotu społecznego w przeliczeniu na nakład całkowity.

Mimo relatywnie skromnego budżetu całkowitego Program Interreg Południowy Bałtyk 2021–2027 charakteryzuje się optymalną strukturą wydatków. Pełne wdrożenie opracowanych rozwiązań oraz pełne utrzymanie partnerstw po zakończeniu projektów dowodzą, że nakłady inwestycyjne i organizacyjne przynoszą rezultat merytoryczny i strukturalny.

Bank Gospodarstwa Krajowego – instrumenty zwrotne w ramach RPO WiM 2014-2020 oraz FEWiM 2021-2027

Perspektywa 2014-2020

W ramach projektu pt. „Wsparcie rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw przez instrumenty finansowe” BGK podpisał 278 umów. Jak wynika z przekazanych danych, pożyczkobiorcy realizowali 9 wskaźników, które zaprezentowano w poniższej tabeli. Wskaźniki przypisano 176 projektom.

Największa część wsparcia została skierowana na wprowadzanie produktów nowych dla firmy. Świadczy to o wysokiej efektywności kapitału pożyczkowego w stymulowaniu wewnętrznego rozwoju lokalnych przedsiębiorstw.
Znaczące środki przeznaczono na premiowanie inwestycji na terenach o wysokim bezrobociu oraz niskiej aktywności gospodarczej. Instrumenty wykazały się również elastycznością operacyjną, dostarczając płynność dla kilkudziesięciu MŚP w okresie pandemii COVID-19.

Tabela 51. Wskaźniki projektu pt. „Wsparcie rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw przez instrumenty finansowe"

Nazwa wskaźnika	Liczba umów, którym przypisano wskaźnik	Kwota przyznanej pożyczki	Wartość całkowita projektu
[COVID-19] - MŚP otrzymał wsparcie finansowe inne niż dotacje w związku z pandemią	38	7 145 260,26	7 145 260,26
[COVID-19] - MŚP objęty wsparciem w zakresie zwalczania lub przeciwdziałania skutkom pandemii	19	2 372 900,00	2 372 900,00
[COVID-19] - MŚP otrzymał dotacje w związku z pandemią	3	507 805,26	507 805,26
Projekt realizowany na obszarze o niskim poziomie aktywności gospodarczej (Premia)	26	6 727 229,04	7 025 832,8
Projekt realizowany na obszarze o wysokiej stopie bezrobocia (Premia)	41	12 622 438,16	12 967 866,96
Projekt ukierunkowany na ekspansję rynkową w wymiarze geograficznym lub ofertowym (Premia)	6	1 324 878,27	1 452 669,27
Wprowadzono innowację procesową	3	2 300 000,00	2 300 000,00
Wprowadzono produkt nowy dla firmy	83	28 702 817,21	28 997 282,86
Wprowadzono produkt nowy dla rynku	5	714 777,80	714 777,80

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Gospodarstwa Krajowego

Perspektywa 2021-2027

W ramach projektu pt. „Instrumenty finansowe dla rozwoju Warmii i Mazur – Rozwój przedsiębiorczości" BGK podpisał 26 umów. Wskaźniki przypisano 15 projektom.

W tym okresie wdrażania widoczny jest silny nacisk na inwestycje proekologiczne. Nakłady pożyczkowe generują kompleksowe efekty obejmujące modernizację energetyczną 4 budynków, wymianę 4 źródeł ciepła, montaż 52 punktów świetlnych oraz rozwój jednostek OZE. Zadeklarowano wdrożenie 6 innowacji produktowych oraz 1 innowacji procesowej. Część projektów przeszła już do fazy rezultatów – wykazano 5 faktycznie osiągniętych innowacji produktowych oraz 1 organizacyjną.

Wsparcie przełożyło się bezpośrednio na wzrost przychodów (zadeklarowany w 3 projektach o wartości całkowitej 2,13 mln zł).

Tabela 52. Wskaźniki projektu pt. „Instrumenty finansowe dla rozwoju Warmii i Mazur – Rozwój przedsiębiorczości"

Nazwa wskaźnika	Liczba umów, którym przypisano wskaźnik	Wartość wskaźnika	Kwota przyznanej pożyczki	Wartość całkowita projektu
DEKLAROWANY [PLRO023] Liczba zmodernizowanych energetycznie budynków	1	4	221 941,20	221 941,20
DEKLAROWANY [PLRO024] Liczba zmodernizowanych indywidualnych źródeł ciepła	1	4	221 941,20	221 941,20
DEKLAROWANY [PLRO033] Liczba jednostek wytwarzania energii elektrycznej i cieplnej z OZE	2	2	140 024,00	188 805,00
DEKLAROWANY [PLRO034] Liczba wybudowanych jednostek wytwarzania energii elektrycznej z OZE	1	1	221 941,20	221 941,20
DEKLAROWANY [PLRO165] Liczba nowych/zmodernizowanych punktów świetlnych	1	52	221 941,20	221 941,20
DEKLAROWANY [PLRR011] Ilość zaoszczędzonej energii elektrycznej	1	28,64	221 941,20	221 941,20
DEKLAROWANY [PLRR013] Ilość wytworzonej energii elektrycznej ze źródeł OZE	1	15,92	221 941,20	221 941,20
DEKLAROWANY [PLRR028] Liczba wprowadzonych innowacji produktowych	6	6	4 206 337,18	4 519 457,18
DEKLAROWANY [PLRR029] Liczba wprowadzonych innowacji procesowych	1	1	360 000,00	360 000,00
DEKLAROWANY [PLRR1017A] Liczba wspartych budynków o najniższej klasie energetycznej	1	4	221 941,20	221 941,20
DEKLAROWANY [PLRR1034A] Dodatkowa zdolność wytwarzania odnawialnej energii elektrycznej – energia słońca	1	20	221 941,20	221 941,20
DEKLAROWANY [PLRR1038A] Średni wzrost efektywności energetycznej	1	89	221 941,20	221 941,20
DEKLAROWANY [PLRR1039A] Wzrost przychodów	3	146	1 820 000,00	2 133 120,00
DEKLAROWANY [RCO022] Dodatkowa zdolność wytwarzania energii odnawialnej (w tym: energii elektrycznej, energii cieplnej)	2	0,04361	140 024,00	188 805,00
DEKLAROWANY [RCR031] Wytworzona energia odnawialna ogółem (w tym: energia elektryczna, energia cieplna)	2	57,198	140 024,00	188 805,00
OSIĄGNIĘTY [PLRR028] Liczba wprowadzonych innowacji produktowych	5	5	1 705 855,67	1 786 246,35
OSIĄGNIĘTY [PLRR031] Liczba wprowadzonych innowacji organizacyjnych	1	1	205 000,00	225 000,00
WARTOŚĆ BAZOWA [RCR029] Szacowana emisja gazów cieplarnianych	2	33,905	140 024,00	188 805,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej

Zestawienie obu okresów pokazuje zmianę roli instrumentów finansowych BGK. W latach 2014–2020 priorytetem była powszechna dostępność kapitału, wyrównywanie szans subregionów oraz odporność na wstrząsy gospodarcze. W perspektywie 2021–2027 nakłady finansowe charakteryzują się wyższą wielofunkcyjnością – w ramach jednego wsparcia łączą rozwój innowacyjny firm z konkretnymi wskaźnikami oszczędności energii i redukcji emisji.

Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej

Z zestawienia danych dotyczących projektów i inwestycji bezpośrednio lub pośrednio związanych z sektorem turystyki, które otrzymały wsparcie finansowe w ramach programów i projektów realizowanych przez NFOŚiGW w latach 2015-2025, na terenie województwa warmińsko-mazurskiego wynika, że 10 projektów zrealizowało 6 wskaźników:

1) liczba wydarzeń edukacyjnych: 321,
2) uczestnicy wydarzeń edukacyjnych: 53 309,
3) liczba wydawnictw: 1,
4) nakład wydawnictw: 300,
5) liczba obiektów: 6,
6) liczba odbiorców: 6 474.

Przypomnijmy, że łączna wartość całkowita projektów wyniosła 976,8 mln złotych, a wartość dofinansowania to 822,4 mln złotych.

4.8.2. Analiza wyników badania ilościowego i jakościowego

Uczestniczący w badaniu przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego najczęściej deklarowali, że w przypadku inwestycji w zakresie turystyki i rekreacji realizowanych przez JST, zachodzi równowaga pomiędzy kosztami a korzyściami (41,5%). Stosunkowo wysoki odsetek badanych (24,5%) nie był w stanie dokonać takiej oceny. Pozostali natomiast, w podobnym stopniu wskazywali, że koszty związane z inwestycją (inwestycjami) są większe niż korzyści, lub na odwrót.
Przedstawione dane daje ciekawy wgląd w to, jak samorządowcy postrzegają opłacalność inwestycji w turystykę i rekreację. Choć na pierwszy rzut oka wynik wydaje się wypośrodkowany, głębsza analiza ujawnia kilka kluczowych wyzwań oraz specyfikę zarządzania publicznego.
Po pierwsze, widoczna jest przewaga pragmatyzmu (równowaga). Dominujący odsetek odpowiedzi wskazujący na bilans zerowy (koszty = korzyści) dobrze odzwierciedla naturę zadań własnych samorządu. W sektorze publicznym inwestycje turystyczno-rekreacyjne rzadko są projektowane po to, by przynosić bezpośredni zysk finansowy. Ich głównym celem jest podnoszenie jakości życia mieszkańców i atrakcyjności regionu. Deklaracja „równowagi" oznacza, że w oczach samorządowców wydatki te są uzasadnione społecznie.

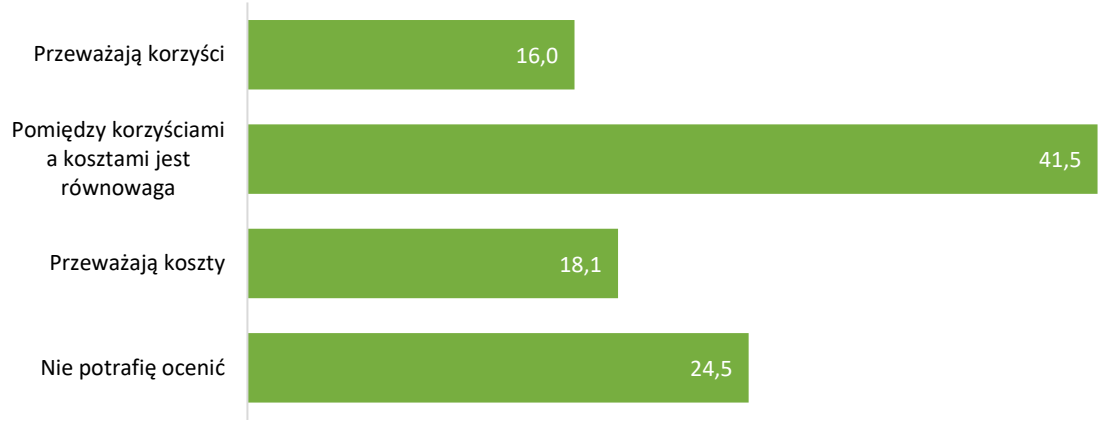
Po drugie to, że niemal co czwarty badany nie potrafi dokonać oceny, jest najbardziej niepokojącym sygnałem. Wynika to z dwóch głównych przyczyn:

- koszty inwestycji (wydatki budowlane, utrzymanie) są precyzyjnie policzalne, natomiast korzyści (zdrowie mieszkańców, integracja, wzrost atrakcyjności inwestycyjnej czy wzrost wydatków turystów) są rozproszone, długoterminowe i trudne do zmierzenia bez specjalistycznych narzędzi,
- wiele JST nie prowadzi ewaluacji powdrożeniowej, przez co decyzje o kolejnych inwestycjach mogą być podejmowane intuicyjnie, a nie na podstawie danych.

Pozostała część badanych dzieli się na dwie niemal równe grupy. Ci, dla których korzyści przeważają to prawdopodobnie gminy o wysokim potencjale turystycznym lub takie, które trafiły w tzw. lukę popytową (inwestycja przyciągnęła wielu odwiedzających i pobudziła lokalną przedsiębiorczość). Ci, dla których koszty przeważają to prawdopodobnie jednostki w których zachodzi efekt tzw. „białych słoni" – kosztownych w utrzymaniu obiektów (np. parki wodne, duże hale), które generują ciągły

deficyt eksploatacyjny i obciążają budżet gminy, nie przynosząc oczekiwanego przełożenia na rozwój gospodarczy.

Wykres 30. Jak oceniają Państwo relację kosztów eksploatacji (media, serwis, kadry) do korzyści wizerunkowych i promocyjnych, jakie gmina uzyskuje dzięki tej inwestycji? [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=95]

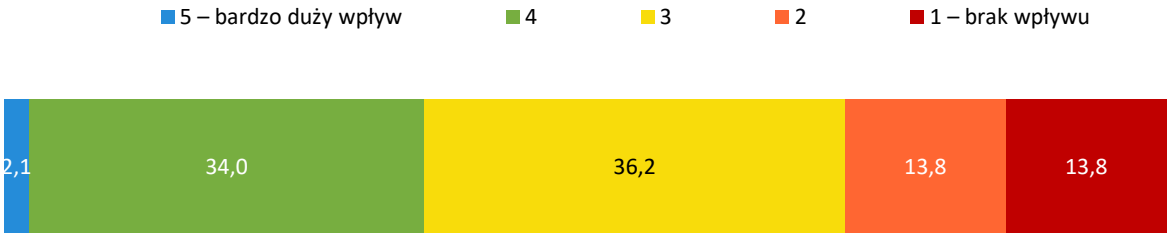
W ocenie samorządowców inwestycje w rekreację i turystykę mają umiarkowany lub ograniczony bezpośredni wpływ na wzrost dochodów podatkowych gminy.
Niemal całkowity brak najwyższych ocen (2,1%) pokazał realia finansów lokalnych: samorządowcy doskonale wiedzą, że inwestycje turystyczno-rekreacyjne niezwykle rzadko stają się bezpośrednią „lokomotywą podatkową" gminy. W przeciwieństwie do inwestycji przemysłowych czy logistycznych, infrastruktura turystyczna nie generuje bezpośrednio wysokich wpływów z CIT czy podatku od nieruchomości o wysokich stawkach.

Siedem na dziesięć jednostek wskazuje na średni (36,2%) lub umiarkowanie duży (34,0%) wpływ na podatki lokalne:

- umiarkowany wpływ (ocena 3): inwestycja generuje pewne impulsy (np. wzrost wartości okolicznych nieruchomości, drobny rozwój lokalnego handlu), ale nie zmienia w istotny sposób struktury budżetu,
- umiarkowanie duży wpływ (ocena 4): część gmin dostrzega pośredni mechanizm – nowa infrastruktura może przyciągać prywatnych inwestorów (np. gastronomię, wypożyczalnie), co przekłada się na nowe obiekty objęte podatkiem od nieruchomości oraz nowych podatników PIT/CIT.

Ponad jedna czwarta badanych ocenia wpływ inwestycji jako znikomy (13,8%) lub żaden (13,8%). Oznacza to, że w tych przypadkach wydatki inwestycyjne nie wywołały efektu mnożnikowego w lokalnej gospodarce – infrastruktura służy mieszkańcom lub turystom, ale nie przełożyła się na powstanie nowych biznesów ani wzrost bazy podatkowej.
Samorządy postrzegają przełożenie inwestycji turystycznych na podatki głównie jako efekt pośredni i stonowany. Potwierdza to wnioski z wcześniejszego pytania – cel takich projektów jest przede wszystkim społeczny i wizerunkowy, a ewentualny wzrost wpływów podatkowych stanowi jedynie dodatek, na który trudno liczyć w skali gwarantującej szybki zwrot z inwestycji.

Wykres 31. W jakim stopniu, w Państwa ocenie, inwestycja przyczyniła się do wzrostu wpływów do Państwa jednostki z tytułu podatków lokalnych (np. podatek od nieruchomości, udział w PIT/CIT od nowych przedsiębiorców)? [%]

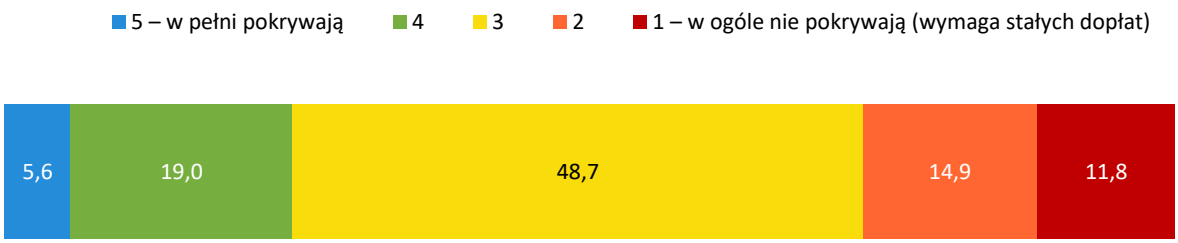


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=95]

Na kolejnym etapie badania wszystkich respondentów zapytano o to, w jakim stopniu przychody generowane bezpośrednio przez zrealizowaną infrastrukturę turystyczną (np. bilety wstępu, dzierżawa powierzchni) pokrywają koszty jej bieżącego utrzymania i konserwacji.
Blisko połowa badanych wskazuje na średni poziom pokrycia kosztów z bezpośrednich przychodów. W praktyce oznacza to, że infrastruktura generuje stały strumień dochodów (bilety, wynajem, opłaty), który pokrywa podstawowe, codzienne wydatki eksploatacyjne (np. media, drobną obsługę), ale nie wystarcza na pełne samofinansowanie (np. większe remonty, modernizacje) ani na wygenerowanie znaczącego zysku.

Widoczna jest wyraźna przewaga deficytowości nad wysoką rentownością. Tylko co czwarty obiekt jest w stanie w dużym lub bardzo dużym stopniu (oceny 4 i 5 – łącznie 24,6%) zarobić na swoje utrzymanie. To domena przede wszystkim podmiotów prywatnych (orientowanych na zysk) oraz unikalnych, masowych atrakcji samorządowych. Więcej niż co czwarty obiekt wymaga stałego dopłacania z zewnętrznych źródeł (niski stopień pokrycia kosztów: oceny 1 i 2 – łącznie 26,7%). Wysoce prawdopodobne jest, że ten segment reprezentują głównie darmowe lub niskopłatne obiekty komunalne, których funkcja jest w 100% społeczna.

Wykres 32. W jakim stopniu przychody generowane bezpośrednio przez zrealizowaną infrastrukturę turystyczną (np. bilety wstępu, dzierżawa powierzchni) pokrywają koszty jej bieżącego utrzymania i konserwacji? [%]

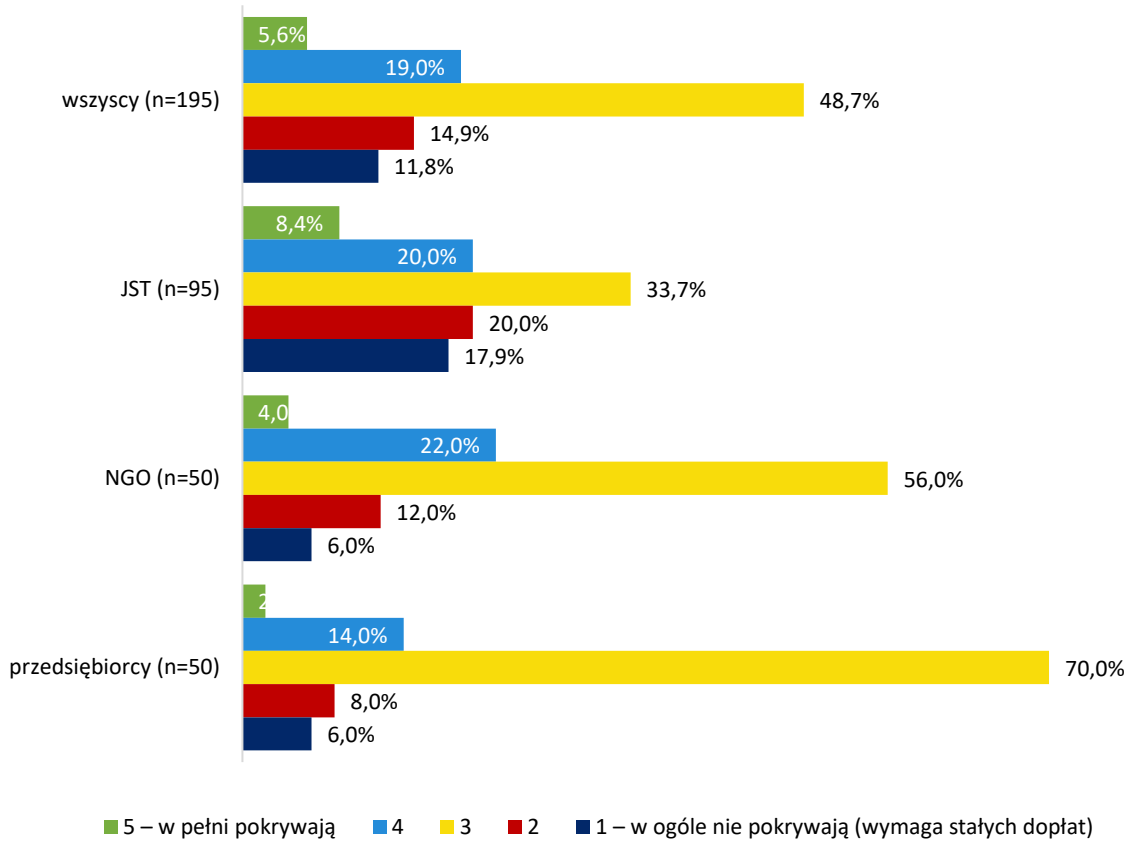


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Włączenie do badania podmiotów prywatnych łagodzi obraz, który w przypadku samych JST byłby jeszcze bardziej przechylony w stronę ocen 1 i 2. Sektor prywatny buduje tylko taką infrastrukturę, która ma docelowo osiągnąć ocenę 4 lub 5. Natomiast sektor publiczny (JST) świadomie tworzy

obiekty niekomercyjne, gdzie deficyt operacyjny jest wpisany w misję udostępniania dóbr publicznych mieszkańcom i turystom. Infrastruktura traktowana jest w gospodarce lokalnej nie jako bezpośredni generator zysku, lecz jako katalizator ruchu turystycznego, który tworzy wartość dopiero w skali całej lokalnej gospodarki (gastronomia, noclegi, usługi).

Wykres 33. W jakim stopniu przychody generowane bezpośrednio przez zrealizowaną infrastrukturę turystyczną (np. bilety wstępu, dzierżawa powierzchni) pokrywają koszty jej bieżącego utrzymania i konserwacji? – podział ze względu na typ respondenta



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Na pytanie o to, czy przychody generowane przez inwestycję w sezonie wysokim (lipiec-sierpień) są wystarczające, aby zabezpieczyć koszty jej funkcjonowania przez pozostałą część roku, tylko 30,8% odpowiedziało pozytywnie. To pokazuje jedno z najgroźniejszych wyzwań branży turystycznej: skrajną sezonowość (sezon rekreacyjny w Polsce trwa w pełni zaledwie ok. 60–70 dni). Według deklaracji badanych aż 7 na 10 obiektów/infrastruktur nie gromadzi w lipcu i sierpniu na tyle dużego zapasu finansowego, aby pokryć koszty stałe przez pozostałe 10 miesięcy roku. To oznacza, że funkcja „całoroczna" bez dodatkowego zasilania z innych źródeł jest dla zdecydowanej większości nierealna. Skoro szczyt letni nie zabezpiecza reszty roku, podmioty zarządzające tą infrastrukturą muszą stosować jeden z trzech modeli:

- model subwencjonowany (głównie JST): Gmina świadomie dopłaca do utrzymania obiektu poza sezonem z ogólnych dochodów budżetowych, traktując to jako koszt usługi publicznej dla mieszkańców,
- model hibernacji/zamknięcia: obiekt jest całkowicie zamykany na okres jesienno-zimowy, aby zredukować koszty zmienne,

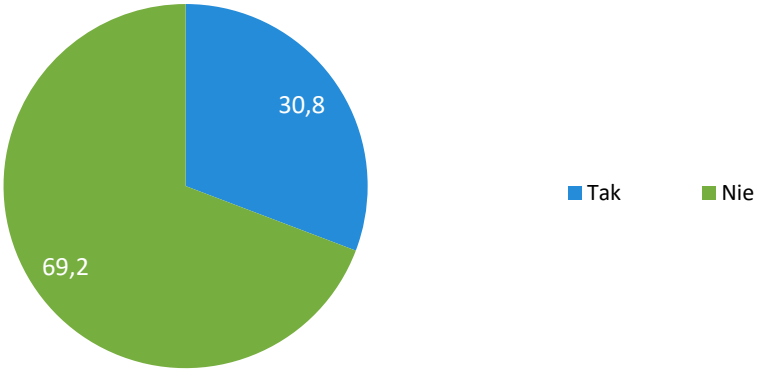
- model dywersyfikacji: obiekt szuka nowych grup klientów poza sezonem (np. organizacja konferencji, wydarzeń szkolnych, zimowych atrakcji alternatywnych).

Pozytywnej odpowiedzi udzieliły prawdopodobnie trzy grupy podmiotów:

- obiekty o ogromnej skali i bardzo wysokich marżach w szczycie, gdzie wolumen turystów w wakacje jest tak duży, że generuje ogromną nadwyżkę,
- obiekty całoroczne z silnym sezonem, czyli miejsca, które działają przez cały rok, ale lipiec-sierpień daje im tzw. „poduszkę finansową" na mniej rentowne miesiące (np. hotele ze strefą SPA, aquaparki),
- obiekty o bardzo niskich kosztach stałych czyli Infrastruktura, której utrzymanie poza sezonem nie generuje dużych kosztów (np. wypożyczalnie sprzętu, niewielkie obiekty bez ogrzewania).

Model biznesowy oparty wyłącznie na polskim, krótkim sezonie letnim jest niezwykle ryzykowny. Dla prywatnych inwestorów oznacza to konieczność szukania pomysłów na wydłużenie sezonu (całoroczność), a dla samorządów – konieczność stałych dopłat z budżetu przez przeważającą część roku.

Wykres 34. Czy przychody generowane przez inwestycję w sezonie wysokim (lipiec-sierpień) są wystarczające, aby zabezpieczyć koszty jej funkcjonowania przez pozostałą część roku? [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Niemal co trzecia z badanych jednostek realizowała (realizuje) projekty wsparte dofinansowaniem/pożyczką. Takich odpowiedzi najczęściej udzielali przedstawiciele JST: 73,4%. Analogiczny odsetek wśród przedsiębiorców wyniósł 15,6%, a wśród NGO 10,9%. Należy zaznaczyć, że niemal połowa badanych udzieliła odpowiedzi „nie wiem".

Respondentów poproszono o ocenę nakładów pozafinansowych związanych z obsługą pozyskanego wsparcia, wobec efektów, jakie uzyskano. Pod uwagę wzięto: obciążenie administracyjne, zaangażowanie zasobów ludzkich oraz czas poświęcony na przygotowanie dokumentacji.

We wszystkich trzech wymiarach odsetek ocen wskazujących na opłacalność wysiłku (oceny 4 i 5: ok. 36–42%) jest niemal dwukrotnie wyższy niż ocen negatywnych (oceny 1 i 2: ok. 20–23%). Zdecydowana większość beneficjentów uważa więc, że pozyskane dofinansowanie było warte wysiłku biurokratycznego, kadrowego i czasowego.
W przypadku czasu poświęconego na dokumentację aż 43,8% wybrało ocenę neutralną, a łączny odsetek ocen bardzo dobrych (5) był tu najniższy (10,9%). Przygotowanie wniosków, załączników,

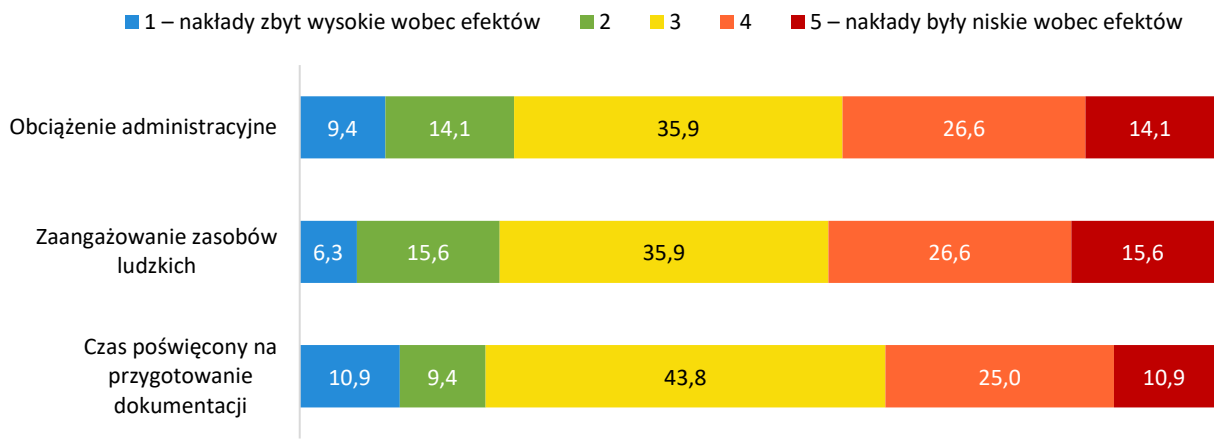
opinii środowiskowych i kosztorysów to etap cechujący się największą presją czasu i spiętrzeniem pracy. Jest to element najmniej elastyczny i wymagający najwięcej cierpliwości.
Zaangażowanie kadr zostało ocenione najłagodniej – aż 42,2% badanych uznało, że nakłady pracy ludzkiej były niskie lub bardzo niskie w stosunku do uzyskanych efektów (oceny 4 i 5), a odsetek ocen skrajnie negatywnych (1) był tu najniższy (6,3%). Oznacza to, że podmioty nauczyły się sprawnie operować swoimi zespołami (lub korzystają z wyspecjalizowanych firm doradczych), dzięki czemu praca ludzi przynosi oczekiwany zwrot.

Co piąty beneficjent (oceny 1 i 2) odczuł proces jako nieproporcjonalnie obciążający. Może to wynikać z dwóch przyczyn:

- gdy kwota dotacji była stosunkowo niewielka, a procedury rozliczeniowe równie skomplikowane jak przy dużych projektach,
- mniejsze gminy lub małe firmy prywatne nie posiadają dedykowanych działów ds. funduszy, przez co procedura absorbuje ich kluczowe kadry.

System pozyskiwania i rozliczania wsparcia jest przez większość badanych oceniany jako akceptowalna transakcja – wysiłek administracyjny i czasowy jest znaczny, ale ostateczne efekty finansowe lub rzeczowe inwestycji go rekompensują.

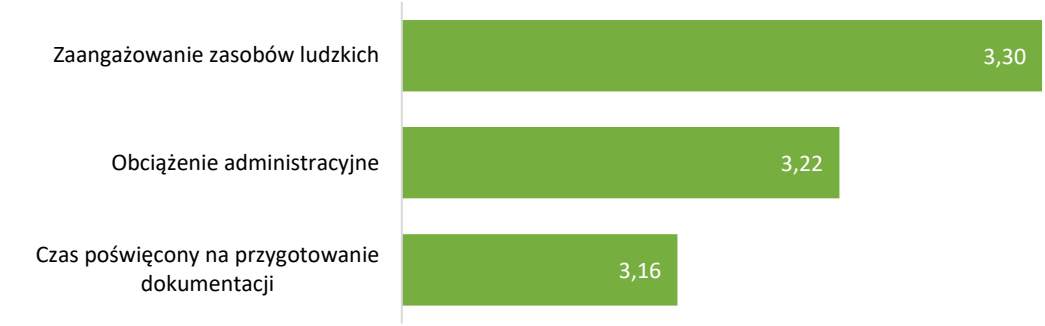
Wykres 35. Jak oceniają Państwo nakłady pozafinansowe związane z obsługą pozyskanego wsparcia, wobec efektów, jakie uzyskano? [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=64]

Dla większej przejrzystości z udzielonych ocen wyciągnięto średnie, które prezentuje poniższy wykres.

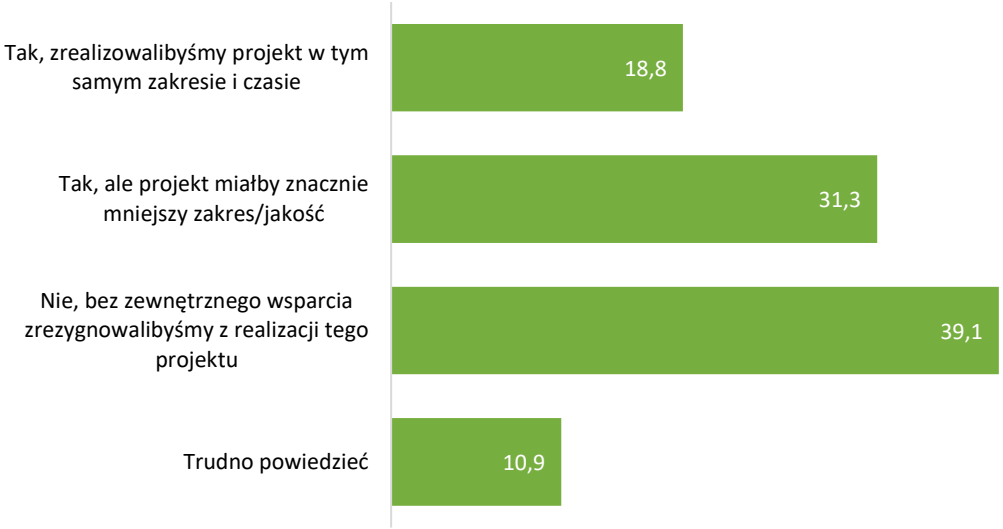
Wykres 36. Jak oceniają Państwo nakłady pozafinansowe związane z obsługą pozyskanego wsparcia, wobec efektów, jakie uzyskano? Średnia ocen



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=64]

Powyższe potwierdza to, że niespełna co piąty z badanych zrealizowałby projekt/inwestycję w tym samym zakresie, gdyby nie było możliwości skorzystania z instrumentów finansowych (dotacji /pożyczki). W mniej więcej co trzecim przypadku zakres projekt uległby zmniejszeniu, a w czterech na dziesięć przypadków w ogóle by do niego nie doszło.

Wykres 37. Czy gdyby nie było możliwości skorzystania z instrumentów finansowych (dotacji /pożyczki), zdecydowaliby się Państwo na realizację projektu? [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=64]

Analizując całość wyników badania ilościowego można sformułować cztery kluczowe wnioski:

1. Inwestycje turystyczne to misja społeczna, a nie komercyjny biznes

Dla samorządów cel tych projektów i inwestycji jest przede wszystkim wizerunkowy i społeczny (podnoszenie jakości życia), a nie finansowy. Prawie połowa JST wskazuje na zerowy bilans kosztów i korzyści, a ich wpływ na bezpośrednie dochody podatkowe gminy (PIT, CIT, podatek od nieruchomości) jest znikomy lub co najwyżej umiarkowany.

2. Skrajna sezonowość wymusza ciągłe dopłacanie do infrastruktury

Większość obiektów nie jest w stanie utrzymać się przez cały rok wyłącznie z zysków wygenerowanych w szczycie sezonu (lipiec–sierpień). Ze względu na krótki sezon rekreacyjny w Polsce większość

obiektów publicznych generuje deficyt operacyjny, który samorządy muszą stale subwencjonować z budżetu.

3. Brak narzędzi do mierzenia realnych efektów inwestycji

Co czwarty samorząd nie potrafił ocenić, czy dana inwestycja przyniosła gminie więcej korzyści, czy kosztów. Wynika to z braku prowadzenia ewaluacji powdrożeniowej oraz faktu, że koszty są łatwo mierzalne (faktury za budowę i utrzymanie), a korzyści mają charakter rozproszony i długoterminowy.

4. Kluczowa rola wsparcia zewnętrznego mimo biurokracji

Co najmniej 73,4% JST sięga po dofinansowania. Choć przygotowanie dokumentacji i obsługa dotacji wiążą się z dużym obciążeniem czasowym i administracyjnym, beneficjenci uznają ten wysiłek za opłacalny.

1. Nakłady organizacyjne i zasoby ludzkie (efektywność wewnętrzna)

Procedury związane z monitorowaniem i wdrażaniem Strategii zostały ocenione jako nieprzeszkadzające i optymalne, pozwalając na zbieranie danych ilościowych przy relatywnie niewielkim nakładzie kadr.
Największym ciężarem organizacyjnym, który obniżał efektywność pracy, była wysoka rotacja pracowników. Odchodzenie doświadczonych urzędników wymuszało ciągłe wdrażanie nowych osób (co zajmowało dużo czasu). Skutkowało to nakładaniem dodatkowych obowiązków na pozostałych członków zespołu.

2. Skuteczność procedur i narzędzi monitorowania

Przyjęty model wdrażania okazał się skuteczny w promowaniu samej Strategii na zewnątrz – wymagał on od podmiotów (takich jak NGO czy gminy biorące udział w konkursach, np. „Łączy nas turystyka") bezpośredniego cytowania celów ze Strategii, co wymuszało dokładne zapoznanie się z dokumentem i często otwierało ich na nowe działania.
Z drugiej strony, system zbierania danych na szczeblu centralnym został uznany za barierę dla bieżącej ewaluacji efektywności – dane statystyczne (np. z GUS) spływają z rocznym opóźnieniem.
W konsekwencji Urząd musi planować budżet i nowe działania (np. planując w połowie roku budżet na rok kolejny) w oparciu o opóźnione wskaźniki, nie znając jeszcze twardych efektów swoich działań z poprzedniego roku.
Mimo tych barier monitoring się obronił – Strategia spełniła swoją rolę stabilizacyjną, utrzymując zaplanowane kierunki rozwoju i zapobiegając rozproszeniu działań nawet podczas skrajnie trudnego okresu pandemii od 2020 roku.

3. Nakłady finansowe na inwestycje przekrojowe a efekty w turystyce

Ogromne środki finansowe inwestowane w obszary pozornie nieturystyczne – takie jak infrastruktura drogowa, kolejowa czy ochrona środowiska – ostatecznie bardzo skutecznie przekładają się na kondycję turystyki w regionie.
Oceniając efektywność, należy unikać błędu polegającego na oczekiwaniu natychmiastowych wyników (np. od razu po zakończeniu kampanii promocyjnej). Decyzje turystyczne o wyborze destynacji podejmowane są przez turystów z dużym opóźnieniem. Efekty nakładów potęgują się w czasie – dawna kampania, „Mazury Cud Natury", procentuje do dzisiaj i wciąż przyciąga turystów,

a obecne działania w regionie są traktowane jako spełnienie obietnicy z tamtej kampanii. Każde kolejne działanie wzmacnia osiągnięte wcześniej efekty.

4. Kluczowe inwestycje generujące największe efekty

Z punktu widzenia relacji nakładów do osiągniętych rezultatów wskazano szereg inwestycji (zarówno „twardych", jak i „miękkich"), które fundamentalnie zmieniają oblicze warmińsko-mazurskiej turystyki:

- rozwój transportu: skrócenie czasu przejazdu do Olsztyna dzięki ogromnym inwestycjom w infrastrukturę kolejową, nowy dworzec w Olsztynie (często niedoceniany w kontekście obsługi ruchu turystycznego) oraz jakość połączeń dróg wojewódzkich,
- infrastruktura rowerowa: projekty takie jak Mazurska Pętla Rowerowa oraz GreenVelo, które nie tylko zwiększyły ruch, ale stały się impulsem do zmian na poziomie krajowym (nowe spojrzenie na trasy długodystansowe i stymulacja do powstania krajowej strategii rowerowej),
- obiekty i atrakcje: zrewitalizowana Hala Urania w Olsztynie (otwierająca region na wydarzenia dużej rangi i nowe grupy docelowe), Planetarium oraz unikalna w skali kraju ekspozycja meteorytów,
- inwestycje „miękkie" (wydarzenia): cykliczne imprezy kulturalne, takie jak Olsztyńskie Lato Artystyczne (najdłuższy festiwal letni), „Śpiewajmy poezję" czy Festiwal Muzyki Organowej, które budują wymienne i powracające grupy turystów, stanowiąc integralny element krajobrazu regionu,
- projekty w toku: inwestycje w Szlak Kopernikowski, które zrewolucjonizują sposób odkrywania lokalnego dziedzictwa kulturowego i wkrótce zaczną przynosić silne efekty turystyczne.

Realizacja Strategii była ogólnie skuteczna, a wygenerowane dzięki nakładom finansowym efekty twarde i miękkie znacząco popchnęły rozwój regionu do przodu. Efektywność organizacyjna administracji była jednak regularnie osłabiana przez deficyty i rotację kadr oraz z góry narzucone, nieadekwatne ramy czasowe raportowania danych na poziomie krajowym. Rozwój turystyki bazuje na mocnym fundamencie opóźnionego zwrotu – nakłady poniesione w przeszłości wzmacniają działania wdrażane obecnie.

4.8.3. Podsumowanie

1. Skuteczność i efektywność społeczno-gospodarcza (efekty vs. nakłady finansowe)

Analizowane inwestycje przyniosły bardzo wysoki zwrot w postaci generowania ruchu turystycznego, integracji społecznej i rozwoju infrastruktury, choć ich bezpośrednie przełożenie na zysk finansowy samorządów czy masowe tworzenie miejsc pracy było ograniczone.
W programach regionalnych (np. RPO WiM 2014–2020) wskaźniki produktu zrealizowano niemal w 100%, a wskaźniki rezultatu znacznie przewyższyły cele).
Ogromne nakłady finansowe w obszarach transportowym (kolej, drogi, tabor) oraz ekologicznym (Natura 2000, bioróżnorodność) zrealizowały swoje cele operacyjne (np. setki kilometrów zmodernizowanych linii i dróg, obsługa milionów pasażerów). Działania te skutecznie stworzyły „kręgosłup" pod rozwój turystyki, mimo że formalnie przypisano je do innych sektorów.
W programach skierowanych do biznesu (np. Polska Wschodnia, pożyczki BGK) wsparcie publiczne zmobilizowało znaczący kapitał prywatny oraz przełożyło się na setki wdrażanych innowacji produktowych i procesowych.

Nakłady w sektorze dziedzictwa i turystyki okazały się mało efektywne w bezpośrednim tworzeniu nowych miejsc pracy (np. w RPO WiM cel tworzenia nowych etatów zrealizowano tylko w 36,4%). Podobnie, 70% samorządowców ocenia wpływ inwestycji turystycznych na lokalne dochody podatkowe jako znikomy lub co najwyżej umiarkowany.

2. Efektywność finansowo-operacyjna obiektów

W wymiarze utrzymania obiektów relacja nakładów do przychodów wskazuje na konieczność stałego subwencjonowania infrastruktury publicznej. Aż 41,5% samorządowców deklaruje jedynie zerowy bilans (równowaga kosztów i korzyści społecznych). Ponad 70% obiektów/infrastruktur nie jest w stanie w sezonie letnim zarobić na swoje całoroczne utrzymanie, co wymusza stałe dopłaty z budżetów gmin (model subwencjonowany) lub ich hibernację na zimę.
Sektor publiczny świadomie tworzy obiekty niekomercyjne, gdzie deficyt eksploatacyjny jest wpisany w realizację usług publicznych. Infrastruktura ta generuje wartość nie bezpośrednio w budżecie JST, ale w skali całej lokalnej gospodarki (noclegi, gastronomia).

3. Efektywność organizacyjno-administracyjna (nakłady pozafinansowe i zarządzanie)

Koszty administracyjne i osobowe ponoszone przez beneficjentów i instytucje były znaczne, lecz w ogólnym bilansie uznane za uzasadnione. Większość badanych jednostek, korzystających z instrumentów finansowych uważa, że pozyskanie środków było warte poniesionego wysiłku biurokratycznego, kadrowego i czasowego.
Efektywność instytucjonalna była systemowo obniżana przez wysoką rotację kadr w administracji publicznej (ale również w jednostkach współpracujących z Urzędem Marszałkowskim), opóźnienia sprawozdawcze (roczne opóźnienie danych statystycznych z GUS utrudniające bieżące, oparte na danych zarządzanie Strategią).

Realizację Strategii należy uznać za skuteczną i efektywną w ujęciu strategicznym oraz społecznym – uzyskane efekty w postaci rozwoju infrastruktury, wzrostu frekwencji turystycznej i aktywizacji partnerstw transgranicznych w pełni uzasadniają poniesione nakłady finansowe.
Warto przy tym zaznaczyć, że umiarkowana efektywność stricte finansowa (zarządcza czy operacyjna obiektów) nie wynika z defektu tematyki Strategii ani z błędu w jej założeniach. Jest ona naturalną konsekwencją roli, jaką pełni tego typu dokument. Strategia nakreśla długofalowe kierunki rozwoju, których głównym celem jest budowa kapitału społecznego, sieci infrastrukturalnej oraz atrakcyjności osiedleńczej i inwestycyjnej regionu. Owoce takich działań – w postaci m.in. wzrostu zamożności mieszkańców, rozwoju lokalnej przedsiębiorczości czy zwiększonych wpływów podatkowych – są odroczone w czasie i ujawniają się w perspektywie długoterminowej, często wykraczającej poza standardowy horyzont czasowy ewaluacji. Ponoszone nakłady należy więc traktować nie jako koszt operacyjny, lecz jako inwestycję w fundamenty pod przyszły, trwały rozwój gospodarczy.

4.9. Trwałość działań

Jakie efekty realizacji Strategii mają charakter trwały i mogą być utrzymane po zakończeniu okresu jej obowiązywania?

Ocena trwałości inwestycji turystycznych wymaga wielowymiarowego podejścia. Z uwagi na okres analizy, należy wziąć pod uwagę zarówno działania i projekty, które już zakończyły formalny okres trwałości (w przypadku działań dofinansowanych), jak i te, które są w jego trakcie lub dopiero się zaczynają.

Wykonawca wykorzystał dwie techniki badawcze:

- analiza danych zastanych, która pozwoliła zebrać informacje o projektach, które otrzymały dofinansowanie/pożyczkę w okresie 2015-2025, a także o aktualnych i przyszłościowych trendach w turystyce,
- technika CAWI, która pozwoli zebrać dane na temat trwałości finansowo-ekonomicznej oraz funkcjonalnej działań podejmowanych przez jednostki samorządu terytorialnego oraz podmioty prywatne.

Ocena trwałości uwzględniła uwarunkowania zewnętrzne, które mogły/mogą wpłynąć na trwałość efektów działań w zakresie turystyki i wymuszać na nich dostosowanie do zmieniających się trendów rynkowych. Mowa tu zarówno o istotnych zdarzeniach takich jak pandemia, niepewna sytuacja geopolityczna czy inflacja, jak i trendach i zmianach, o których dyskutuje się od lat (np. adaptacja do zmian klimatu, degradacja środowiska). Okoliczności te prowadzą m.in. do zmian w podejściu do podróżowania, oraz zwyczajach i oczekiwaniach turystów. To z kolei wymaga od sektora bieżącego reagowania i dostosowywania się do potrzeb i oczekiwań. Im większa elastyczność i możliwości adaptacji, tym większa szansa na utrzymanie trwałości.

4.9.1. Wyniki analizy danych zastanych

Na podstawie zebranego materiału (dane nt. projektów i inwestycji oraz trendów w turystyce, gospodarczych oraz społecznych) można przeprowadzić kompleksową analizę trwałości zrealizowanych działań i ich efektów, konfrontując je z diagnozowanymi trendami rynkowymi oraz wyzwaniami rozwojowymi województwa warmińsko-mazurskiego.

Inwestycje i projekty realizowane w regionie w przeważającej mierze wpisują się w wiodące rynkowe trendy, co stwarza dla nich bardzo silne fundamenty pod długofalowe funkcjonowanie. Poniższa analiza została podzielona tematycznie.

Turystyka rowerowa i mobilność

Działania podejmowane w regionie: szeroki zakres inwestycji w infrastrukturę rowerową (m.in. Mazurska Pętla Rowerowa, trasy w ramach FEWiM 11.3, Miejsca Obsługi Rowerzystów z ładowarkami e-bike, renowacje szlaków przez MSiT oraz Łynostrada).

Zgodność z trendami: Podstrategia Turystyki Rowerowej wskazuje rower jako najmocniej definiujący i dynamicznie rosnący produkt turystyczny. Wzrost popularności rowerów elektrycznych, jazdę typu gravel, bikepacking, mikroturystykę, wyjazdy typu slow tourism oraz koncepcję coolcation (ucieczka przed upałami z południa Europy na chłodniejsze północne szlaki). Dynamiczny rozwój rynku rowerów elektrycznych sprawił, że turystyka rowerowa przestała być zarezerwowana wyłącznie dla osób

o wysokiej kondycji. Wzrost popularności jazdy typu „gravel" czy „bikepackingu" przyciąga nową, dynamiczną grupę turystów oczekujących odpowiedniej infrastruktury towarzyszącej.

Zielona transformacja, dekarbonizacja i mikroturystyka przyrodnicza

Działania podejmowane w regionie: modernizacja i zakup zeroemisyjnego taboru (autobusy elektryczne w Olsztynie, tramwaje w Elblągu z KPO i FEPW), projekty OZE przy obiektach turystycznych oraz ukierunkowanie ruchu w obszarach Natura 2000 (np. Gmina Stawiguda).

Zgodność z trendami: wpisuje się bezpośrednio w Strategię rozwoju turystyki przyrodniczej, gdzie odchodzi się od turystyki masowej na rzecz modelu zrównoważonego, rozproszonego, slow travel oraz turystyki regeneratywnej. Działania proekologiczne redukują stałe koszty utrzymania infrastruktury i chronią kluczowy walor regionu, jakim jest środowisko naturalne.

Likwidacja barier (inkluzywność) i cyfryzacja

Działania podejmowane w regionie: powszechne przystosowanie zrewitalizowanych zabytków, szlaków, ekomarin i domów kultury dla osób z niepełnosprawnościami oraz wdrożenia cyfrowe (kody QR, audioguide, aplikacje mobilne, wirtualne przewodniki).

Zgodność z trendami: wszystkie podstrategie sektorowe akcentują konieczność inkluzywności (dostępność dla seniorów i osób ze szczególnymi potrzebami) oraz cyfryzacji. Dostosowanie bazy uodparnia ofertę na starzenie się społeczeństwa oraz rosnące oczekiwania cyfrowych konsumentów.

Walka z sezonowością (sieciowanie i dywersyfikacja)

Działania podejmowane w regionie: inwestycje MŚP z POPW (Poddziałanie 1.3.2 – produkty sieciowe np. „Mazury 365", „Mazury na szlaku kultury", turystyka prozdrowotna, całoroczne parki rozrywki) oraz program wsparcia sektora HoReCa z KPO na dywersyfikację działalności.

Zgodność z trendami: reaguje się na potrzebę przełamania krótkiego, letniego sezonu turystycznego na rzecz oferty całorocznej (turystyka doświadczeń, medyczna, SPA/Wellness). Zbudowanie całorocznej oferty zapewnia stabilność finansową przedsiębiorstwom i ciągłość zatrudnienia.

Turystyka well-being i zdrowia psychicznego

Działania podejmowane w regionie*:* rozwój turystyki prozdrowotnej, uzdrowiskowej oraz tworzenie przestrzeni wyciszenia (np. projekty w ramach turystyki przyrodniczej w obszarach Natura 2000 czy rozwój infrastruktury w lokalnych uzdrowiskach).

Zgodność z trendami: po pandemii i w dobie przebodźcowania cyfrowego turystyka coraz częściej służy „resetowi" psychicznemu, regeneracji i odcięciu od przebodźcowanego środowiska miejskiego. Warmia i Mazury idealnie wpisują się w koncepcję „Digital Detox" i regeneracji sił w otoczeniu natury.

Srebrna gospodarka

Działania podejmowane w regionie: likwidacja barier architektonicznych, dostosowywanie szlaków i obiektów HoReCa do osób o ograniczonej mobilności oraz wspieranie turystyki prozdrowotnej i SPA/Wellness z myślą o dojrzałych odbiorcach.

Zgodność z trendami: starzenie się społeczeństw europejskich generuje dużą i zamożną grupę seniorów, którzy podróżują poza ścisłym sezonem wakacyjnym, poszukując komfortu, łatwej dostępności oraz oferty dostosowanej do ich potrzeb zdrowotnych.

Praca zdalna i hybrydowa

Działania podejmowane w regionie: cyfryzacja obiektów, rozbudowa infrastruktury dostępu do sieci, modernizacja bazy noclegowej oraz oferty całorocznej (m.in. w ramach programów HoReCa z KPO czy POPW).

Zgodność z trendami*:* łączenie pracy zdalnej z wypoczynkiem („workation") lub wyjazdów służbowych z rekreacją („bleisure") wymusza na obiektach turystycznych tworzenie udogodnień do pracy w atrakcyjnym przyrodniczo otoczeniu, co z kolei pozwala generować obłożenie w środku tygodnia i poza sezonem.

Rozwój mikroturystyki

Działania podejmowane w regionie: rozbudowa sieci lokalnych tras rowerowych i kajakowych oraz rewitalizacja mniejszych obiektów kultury w całym regionie.

Zgodność z trendami: turyści coraz częściej wybierają krótsze, ale częstsze wyjazdy „blisko domu" (ok. 2–3 godziny jazdy od miejsca zamieszkania), doceniając łatwo dostępną, spójną infrastrukturę do aktywnego spędzania czasu.

Poszukiwanie autentyczności i turystyka dziedzictwa

Działania podejmowane w regionie: inwestycje w rewitalizację zabytków, adaptację obiektów historycznych oraz wsparcie produktów sieciowych eksponujących lokalną kulturę i tradycję (np. „Mazury na szlaku kultury").

Zgodność z trendami: odchodzenie od bezosobowej turystyki masowej na rzecz unikalnych doświadczeń, poznawania lokalnych historii, architektury oraz autentycznych tradycji kulinarnych i rzemieślniczych.

Mimo pozytywnego ogólnego obrazu, analiza ujawnia **obszary ryzyka**, które mogą negatywnie wpłynąć na trwałość projektów:

1. Zagrożenie klimatyczne dla turystyki wodnej

Ogromny zasób środków przeznaczono na udrożnienie szlaków wodnych, ekomariny i infrastrukturę żeglarską (m.in. modernizacja kanałów na Mazurach z RPO WiM, szlak Pisa-Narew). *Podstrategia Rozwoju Turystyki Wodnej* zwraca uwagę na rosnące zagrożenie stabilności użytkowej akwenów spowodowane suszami hydrologicznymi i spadkiem poziomu wód. Bez systemowych i ciągłych działań z zakresu retencji i adaptacji do zmian klimatycznych (rozwijanych m.in. w FEnIKS), kosztowna infrastruktura żeglarska może okresowo tracić swoją funkcjonalność.

2. Dysproporcje terytorialne (zjawisko „białych plam")

Analiza przestrzenna wskazuje na silną koncentrację inwestycji wokół Olsztyna, Subregionu Wielkich Jezior Mazurskich oraz powiatu ostródzkiego i iławskiego. Powiaty północne i przygraniczne (np. braniewski, bartoszycki, lidzbarski, olecki) odnotowują minimalny lub wręcz zerowy udział w wielu

instrumentach finansowych. Zamrożenie programu Interreg Polska-Rosja dodatkowo osłabiło te tereny. Efekty rozwoju turystyki nie rozkładają się równomiernie. Słabsza aktywność gospodarcza w powiatach przygranicznych grozi ich pogłębiającą się peryferyzacją i brakiem trwałych sieci turystycznych na poziomie całego województwa.

3. Koszty utrzymania infrastruktury miejskiej i lokalnej (infrastruktura twarda)

Dofinansowano dziesiątki gminnych domów kultury, świetlic wiejskich, wież widokowych, amfiteatrów i lokalnych Muzeów. Trwałość tych projektów zależy od zdolności samorządów do pokrywania bieżących kosztów utrzymania (utrzymanie mediów, kadry, serwis) po zakończeniu okresu trwałości projektu. Przy rosnących kosztach energii i presji płacowej w sektorze publicznym, obiekty te mogą generować znaczne obciążenie dla budżetów lokalnych gmin, jeśli nie zostaną powiązane z komercyjną lub atrakcyjną ofertą programową.

Zrealizowane działania wykazują wysoki potencjał trwałości, ponieważ w przeważającej mierze odpowiadają na dominujące rynkowe mega-trendy: poszukiwanie autentyczności, kontakt z naturą, „slow life", turystykę aktywną (rowerową/wodną) oraz ekologiczny transport. Aby jednak wypracowane efekty były w pełni trwałe w perspektywie kolejnych dekad, kluczowe będzie:

1) priorytetyzacja projektów ukierunkowanych na małą retencję i ochronę bilansu wodnego jezior oraz rzek (kluczowe dla turystyki wodnej),
2) wdrożenie dedykowanych mechanizmów wsparcia dla powiatów północnych (np. poprzez promocję turystyki wiejskiej, kulturowej czy rowerowej w oparciu o lokalne dziedzictwo) w celu zniwelowania dysproporcji terytorialnych,
3) przesunięcie ciężaru z inwestycji w infrastrukturę na wsparcie kompetencji kadr (np. sektor HoReCa, przewodnicy, animatorzy) oraz stałą aktualizację cyfrowych narzędzi informacyjno-promocyjnych.

4.9.2. Wyniki badań ilościowych i jakościowych

Fakt, że blisko 70% samorządów zabezpiecza w swoich budżetach środki na konserwację i modernizację, jest jednoznacznie pozytywnym sygnałem w kontekście tzw. trwałości projektów (zarówno w rozumieniu wymogów Unii Europejskiej – tzw. okres trwałości, jak i strategicznego zarządzania mieniem). Infrastruktura turystyczna (szlaki, wieże widokowe, ścieżki rowerowe, muzea czy obiekty rekreacyjne) ulega szybkiemu zużyciu, zwłaszcza przy wysokiej frekwencji i wpływie czynników atmosferycznych. Zapewnienie budżetu oznacza, że obiekty te nie ulegną szybkiej degradacji po zakończeniu dofinansowania zewnętrznego (jeżeli takowe było).

Wynik ten potwierdza, że większość samorządów ma świadomość, iż infrastruktura turystyczno-rekreacyjna ma charakter dobra publicznego i rzadko bywa samofinansująca się. Przyjęcie na siebie ciężaru stałego utrzymania świadczy o dojrzałości zarządczej JST i traktowaniu tych obiektów jako długofalowej inwestycji w jakość życia mieszkańców oraz atrakcyjność regionu.

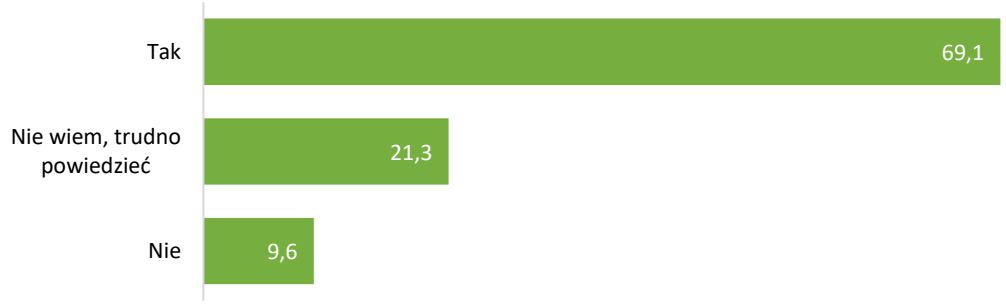
Grupa prawie 10% JST, które deklaratywnie nie zabezpieczają środków na utrzymanie. Istnieje wysokie ryzyko, że powstała w tych gminach infrastruktura po kilku latach utraci swoje walory użytkowe i estetyczne, a w skrajnych przypadkach stanie się niebezpieczna dla użytkowników (np. niszczejąca mała architektura, zaniedbane szlaki).

Brak wiedzy lub jednoznacznej deklaracji ze strony ponad 1/5 respondentów wskazuje na istotne luki w systemie zarządzania strategicznego. Często środki na utrzymanie infrastruktury turystycznej nie są

wyodrębnione w budżecie jako osobna pozycja, lecz „ukryte” w ogólnych wydatkach na gospodarkę komunalną, drogownictwo lub utrzymanie zieleni. Respondent może więc nie wiedzieć, czy dane środki idą bezpośrednio na infrastrukturę turystyczną. Odpowiedź „trudno powiedzieć” sugeruje, że gminy te naprawiają obiekty dopiero wtedy, gdy dojdzie do awarii lub zniszczenia (naprawy ad hoc), zamiast prowadzić planową, ciągłą konserwację i modernizację. Z punktu widzenia trwałości jest to model droższy i mniej efektywny.

Łącznie ponad 30% badanych JST (suma odpowiedzi „Nie” oraz „Nie wiem”) nie gwarantuje stałego finansowania utrzymania zrealizowanych projektów turystycznych. W kontekście trwałości oznacza to ryzyko powstania miejsc, gdzie jakość oferty turystycznej będzie stopniowo degradować, obniżając ogólną spójność i atrakcyjność sieciowego produktu turystycznego regionu.

Wykres 38. Czy zapewniają Państwo w budżecie środki na utrzymanie inwestycji (modernizacja, konserwacja) w odniesieniu do działań z zakresu turystyki, które zrealizowaliście (realizujecie)? [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=95]

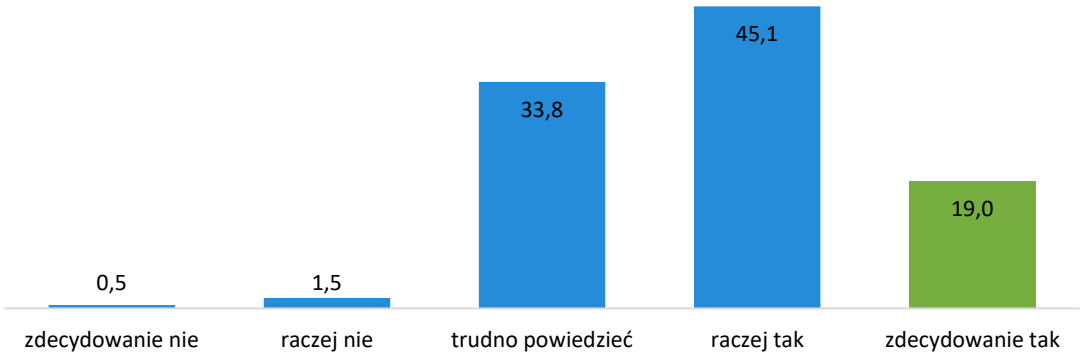
Tu warto przypomnieć wyniki zaprezentowane w części raportu poświęconej efektywności. Zgodnie z nimi istnieje wyraźna przewaga deficytowości nad wysoką rentownością inwestycji podejmowanych w zakresie turystyki i rekreacji (przy czym nie dotyczy to wyłącznie JST). Tylko co czwarty obiekt jest w stanie w dużym lub bardzo dużym stopniu zarobić na swoje utrzymanie.

Ponadto, tylko 30,8% badanych odpowiedziało, że przychody generowane przez inwestycję w sezonie wysokim (lipiec-sierpień) są wystarczające, aby zabezpieczyć koszty jej funkcjonowania przez pozostałą część roku.
W szczególności w przypadku inwestycji publicznych, trwałość opiera się przede wszystkim na ich legitymizacji społecznej, a nie na samofinansowaniu rynkowym. Niżej zaprezentowane dane potwierdzają, że infrastruktura turystyczna i rekreacyjna w przeważającej mierze posiada cechy dóbr publicznych lub społecznych, a nie komercyjnych.

Zdecydowana większość respondentów wskazuje, że lokalna społeczność korzysta z powstaną infrastruktury. Zaledwie znikomy odsetek (2%) ocenia wykorzystanie jako znikome („raczej nie”/„zdecydowanie nie”). To właśnie ten wysoki poziom użyteczności dla mieszkańców jest głównym uzasadnieniem dla ponoszenia stałych wydatków z budżetu JST. Jeśli obiekt nie przynosi zysku finansowego, ale służy lokalnej społeczności (poprawia jakość życia, zdrowie, ofertę spędzania czasu wolnego), deficyt staje się akceptowalnym kosztem świadczenia usług publicznych. Obiekty chętnie użytkowane przez mieszkańców są trudniejsze do unieruchomienia czy likwidacji – społeczność staje się ich naturalnym obrońcą, co wymusza na władzach lokalnych dbanie o ich stan techniczny i bieżącą konserwację.

Analiza trwałości zrealizowanych inwestycji prowadzi do wniosku, że ich trwałość finansowa jest słaba i podatna na zjawisko sezonowości. Kompensuje to jednak wysoka trwałość społeczna. W efekcie utrzymanie i konserwacja tych obiektów przez JST nie powinno być traktowane w kategoriach straty ekonomicznej, lecz jako uzasadniony wydatek społeczny, inwestujący w jakość życia wspólnoty lokalnej i budujący długofalowy potencjał osiedleńczy oraz turystyczny regionu.

Wykres 39. Czy lokalna społeczność korzysta z tych inwestycji? [%]

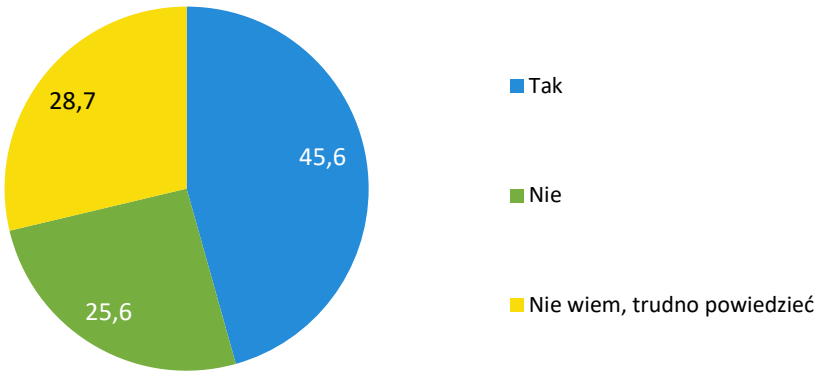


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Wynik pokazujący, że zdaniem 45,6% badanych w otoczeniu inwestycji nastąpił wzrost aktywności biznesowej (nowe lokale gastronomiczne, wypożyczalnie, noclegi), dostarcza kluczowego argumentu za celowością i ekonomicznym sensem podejmowanych działań. To zjawisko wprost wyjaśnia, dlaczego niskiej rentowności bezpośredniej obiektów (gdzie tylko 25% na siebie zarabia) nie należy oceniać negatywnie.
Zadaniem samorządu lub państwa nie jest prowadzenie dochodowych przedsiębiorstw, lecz budowanie stwarzanie odpowiednich warunków do rozwoju i zabezpieczenie podstawowych potrzeb. Obserwowany wzrost aktywności prywatnej dowodzi, że publiczny kapitał może działać jako skuteczna dźwignia dla lokalnej przedsiębiorczości. Dla przykładu: samo muzeum czy wieża widokowa mogą generować deficyt w budżecie JST, ale generują ruch turystyczny, na którym zarabiają lokalni mieszkańcy i firmy. Korzyści finansowe wracają do samorządu poprzez podatki (PIT, CIT, podatki od nieruchomości) oraz spadek bezrobocia i wzrost zamożności lokalnej społeczności.

Fakt, że w ponad jednej czwartej przypadków (25,6%) inwestycja nie wywołała impulsu biznesowego, pokazuje granice oddziaływania projektów turystycznych. W części gmin (np. odległych, słabo skomunikowanych) pojedyncza inwestycja może być zbyt mała, by przełamać barierę i przyciągnąć prywatnych inwestorów. Sam obiekt bez spójnej promocji, pomysłu na ofertę towarzyszącą czy współpracy z lokalnymi liderami biznesu nie stworzy samoczynnie rynku.

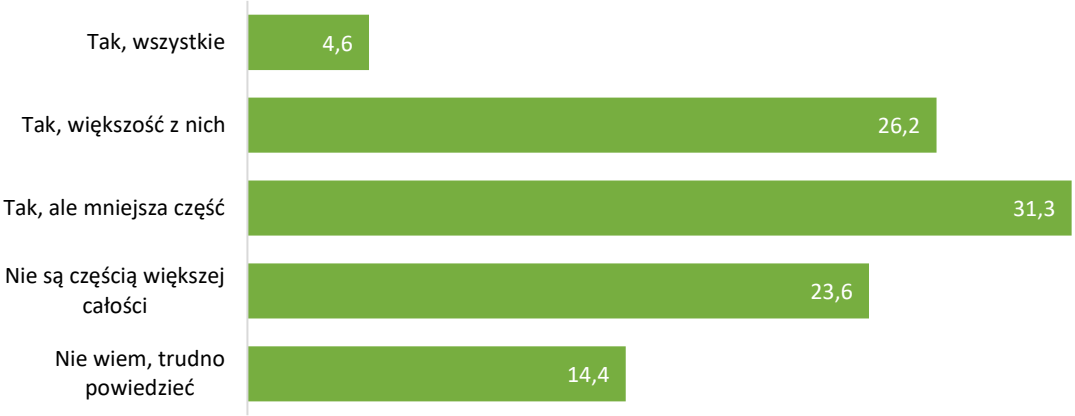
Wykres 40. Czy w otoczeniu zrealizowanej inwestycji odnotowano wzrost aktywności sektora prywatnego (np. powstanie nowych punktów gastronomicznych, wypożyczalni, miejsc noclegowych)? [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Łącznie aż 62,1% badanych wskazuje na przynależność zrealizowanej inwestycji do większej całości (szlaku, sieci, regionalnego produktu turystycznego). Wyizolowane obiekty turystyczne rzadko są w stanie przyciągnąć turystę na dłużej i stworzyć stały popyt. Włączenie inwestycji w większy szlak lub sieć (np. trasy rowerowe, szlaki dziedzictwa kulturowego, pętle wodne) sprawia, że poszczególne elementy wzajemnie się napędzają. Turyści nie odwiedzają pojedynczej wieży czy muzealnej izby, lecz podróżują całym ciągiem atrakcji. Obiekty wpisane w większy, wypromowany szlak trudniej zaniedbać czy wyłączyć z eksploatacji. Wymusza to utrzymanie standardu, gdyż zaniedbanie jednego punktu rzutuje na wizerunek całego regionalnego produktu.
Sieciowość jest głównym łącznikiem między inwestycjami publicznymi a wzrostem aktywności prywatnej: pojedynczy punkt rzadko generuje potrzebę noclegu czy zaawansowanej gastronomii. Szlak lub całościowy produkt turystyczny zatrzymuje turystę w regionie na 2–3 dni, co automatycznie kreuje rynek na usługi gastronomiczne, hotelarskie, wypożyczalnie sprzętu czy przewodnictwo.

Wykres 41. Czy podjęte inwestycje są częścią większej całości (sieci, szlaku, produktu turystycznego itd.)? [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

Podobne wnioski płyną z badań jakościowych. Mianowicie można stwierdzić, że trwałość dzieli się na dwa główne obszary: efekty w pełni trwałe (infrastrukturalne) oraz efekty o trwałości warunkowej (społeczne i sieciowe).

Zdecydowanie najbardziej trwałym efektem realizacji Strategii, który bez wątpienia utrzyma się po okresie jej obowiązywania, są inwestycje infrastrukturalne. W powszechnym odbiorze to właśnie

efekty „twarde” i namacalne są postrzegane jako te, które najbardziej opierają się upływowi czasu i zmieniającym się trendom. Jako flagowe przykłady inwestycji o trwałym charakterze wymieniono rewitalizację Hali Urania (która umożliwia organizację wydarzeń o zasięgu światowym), rozwój lotniska oraz budowę dużych obiektów muzealnych. Są to inwestycje bez których trudno byłoby mówić o rozwoju turystycznym regionu.

Z kolei wypracowane działania miękkie – takie jak budowanie dialogu, sieciowanie przedsiębiorców czy tworzenie inicjatyw oddolnych – mają szansę na trwałość, jednak są one całkowicie uzależnione od obecności silnych liderów lub pasjonatów. Przykładami takich przedsięwzięć, które wykazują duży potencjał trwałości, są inicjatywy zrzeszające lokalnych twórców i producentów, parki tworzone przez Lokalne Grupy Działania (np. w Tomaszkowie) czy też sieć Dziedzictwo Kulinarne. Aby te efekty przetrwały, niezbędny jest lider, który potrafi zarządzać grupą, wygenerować współpracę oraz udowodnić uczestnikom sieci wymierne korzyści płynące ze wspólnych działań. Działania te, choć często niewidoczne i trudne we wdrażaniu (skala mikro), są niezbędne do tego, aby wybudowana, trwała infrastruktura (np. lotnisko) faktycznie przyciągnęła turystów i była właściwie wykorzystywana.

Analiza materiału jakościowego pozwala również na zidentyfikowanie szeregu czynników, które mogą osłabiać wypracowane efekty i sprawić, że nie zostaną one utrzymane:

- odpływ i rotacja kadr: ciągła zmiana pracowników (kadencyjność, „drenaż”) powoduje, że nowe osoby nie znają wypracowanej kultury organizacyjnej ani specyfiki lokalnych produktów, co zrywa ciągłość działań zapoczątkowanych w Strategii,
- niska świadomość walorów lokalnych: często brakuje zrozumienia dla wyjątkowości własnego regionu wśród lokalnych kadr i mieszkańców,
- walory takie jak unikatowa przyroda czy Kanał Elbląski bywają postrzegane przez miejscowych jako „nudne”, co utrudnia zrobienie z nich lokalnych ambasadorów,
- zauważalny jest także brak dbałości o lokalną tkankę architektoniczną i brak zrozumienia dla jej wyróżników, co prowadzi do niszczenia atrakcyjnej przestrzeni wsi (np. wymiana tradycyjnych płotów),
- niezrozumienie mechanizmów współpracy: trwałości zagraża brak zaufania oraz niezrozumienie działań promocyjnych podejmowanych na szczeblu regionalnym, przedsiębiorcy często oczekują bezpośredniej promocji swoich pojedynczych usług i zniechęcają się, nie rozumiejąc, że region musi promować całą sieć na szerszych rynkach, do których pojedynczy podmiot i tak by nie dotarł,
- brak powiązania infrastruktury z ofertą: rozwój infrastruktury (np. szlaków, miejsc postojowych, dróg) bywa postrzegany bardzo wąsko i nie jest traktowany jako podstawa do tworzenia oddolnej oferty - bez wykreowania usług towarzyszących, sama infrastruktura nie zapewni trwałych efektów gospodarczych,
- błędne podejście do cyklu życia dokumentu strategicznego: zagrożeniem dla utrzymania dorobku jest przekonanie, że wraz z końcem okresu obowiązywania Strategii należy całkowicie odrzucić wypracowane rozwiązania i zaczynać wszystko od nowa. Takie podejście spowalnia rozwój, zamiast opierać się na wciąż aktualnej diagnozie i już stworzonych fundamentach.

Uzupełnienie powyższej analizy trwałości, opartej na wynikach badania ankietowego, stanowią dane zaprezentowane w poniższej tabeli. Operują one zarówno wartościami procentowymi odpowiedzi

twierdzących, jak i wskaźnikiem miernika syntetycznego (gdzie wartości bliższe 1,0 oznaczają najwyższy poziom gotowości/akceptacji, a niższe – rosnący poziom ryzyka lub deficytu).

1. Trwałość operacyjna i wielofunkcyjność

Miernik syntetyczny dla stwierdzenia „Infrastruktura, którą zarządzamy może służyć mieszkańcom i turystom w różnych scenariuszach (np. poza sezonem wysokim)" wyniósł 0,78, a suma odpowiedzi twierdzących 65,1%.

Ponad 65% badanych podmiotów dysponuje infrastrukturą elastyczną i wielofunkcyjną. Z punktu widzenia trwałości jest to najważniejszy bufor bezpieczeństwa. Uniwersalność obiektów umożliwia ich całoroczne użytkowanie (np. przez lokalną społeczność poza sezonem), co zapobiega powstawaniu „martwej infrastruktury" w miesiącach zimowych i uzasadnia sens ich ciągłego utrzymywania.

2. Trwałość środowiskowa i adaptacja do zmian klimatu

Miernik syntetyczny dla stwierdzenia: „Nasze inwestycje w turystykę i rekreację uwzględniają prognozowane zmiany klimatyczne" wyniósł 0,61, a suma odpowiedzi twierdzących 54,9%.

Co drugi badany deklaruje uwzględnienie aspektów klimatycznych (np. bezśnieżne zimy, fale upałów, gwałtowne zjawiska pogodowe). Wskazuje to na umiarkowanie wysoki poziom świadomości – inwestycje są w stanie przetrwać fizycznie i zachować swoją funkcjonalność w zmieniających się warunkach naturalnych, choć co piąty/trzeci zarządca wciąż może mierzyć się z ryzykiem niedostosowania infrastruktury do wyzwań środowiskowych.

3. Odporność finansowa na kryzysy i zmiany makroekonomiczne

Miernik syntetyczny dla stwierdzenia: „Jesteśmy przygotowani na finansowanie bieżącego utrzymania infrastruktury turystycznej w sytuacji spadku wpływów do budżetu/spadku zysków" wyniósł 0,42, a suma odpowiedzi twierdzących 45,6%. Miernik syntetyczny dla stwierdzenia: „Jesteśmy przygotowani na finansowanie bieżącego utrzymania infrastruktury turystycznej w sytuacji długofalowych zmian cen energii i mediów" wyniósł 0,38, a suma odpowiedzi twierdzących 41,5%.

Wyniki te ujawniają podatność inwestycji na kryzysy finansowe. Mniej niż połowa zarządców deklaruje przygotowanie na spadek wpływów budżetowych, a zaledwie 41,5% jest w stanie udźwignąć długofalowy wzrost kosztów energii i mediów. W kontekście wcześniejszych danych o strukturalnej deficytowości obiektów, oznacza to, że przy gwałtownym kryzysie gospodarczym lub skoku cen energii, zarządcy mogą być zmuszeni do ograniczenia funkcjonowania infrastruktury lub redukcji nakładów na konserwację.

4. Elastyczność strategiczna i rynkowa (najsłabsze ogniwo)

Miernik syntetyczny dla stwierdzenia: „Model biznesowy przedsięwzięć pozwala na zmianę profilu działalności lub oferty w przypadku gwałtownego spadku popytu w jednym z segmentów" wyniósł 0,28, a suma odpowiedzi twierdzących 36,4%.

Bardzo niski miernik syntetyczny oraz fakt, że tylko ok. 1/3 respondentów deklaruje elastyczność modelu biznesowego, to największe zagrożenie dla trwałości rynkowej. Większość zrealizowanych projektów ma charakter sztywny – w przypadku załamania się danego segmentu popytu (np. odpływu turystów zagranicznych) obiekty te nie mają wypracowanych mechanizmów szybkiego przekształcenia oferty, co grozi ich niewykorzystaniem.

Na podstawie powyższych danych należy uznać, że trwałość ma charakter asymetryczny. Z jednej strony widzimy czynniki zwiększające szanse na utrzymanie trwałości: inwestycje charakteryzuje wysoka trwałość operacyjna (65,1% możliwości pracy w różnych scenariuszach) oraz zadowalająca trwałość środowiskowa (54,9%). Infrastruktura potrafi adaptować się do potrzeb lokalnych poza sezonem.

Z drugiej strony, projektom brakuje bufora odporności na kryzysy makroekonomiczne. Niski poziom przygotowania na wzrost cen energii, spadek dochodów oraz bardzo niska elastyczność modeli biznesowych sprawiają, że w warunkach silnych turbulencji rynkowych trwałość finansowa tych obiektów może zostać poważnie zachwiana, wymuszając dodatkowe wsparcie.

Tabela 53. Proszę ocenić na ile zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami

Stwierdzenie	MIERNIK SYNTETYCZNY	SUMA ODPOWIEDZI TWIERDZĄCYCH (%)
Infrastruktura, którą zarządzamy może służyć mieszkańcom i turystom w różnych scenariuszach (np. poza sezonem wysokim)	0,78	65,1
Nasze inwestycje w turystykę i rekreację uwzględniają prognozowane zmiany klimatyczne	0,61	54,9
Jesteśmy przygotowani na finansowanie bieżącego utrzymania infrastruktury turystycznej w sytuacji spadku wpływów do budżetu/spadku zysków	0,42	45,6
Jesteśmy przygotowani na finansowanie bieżącego utrzymania infrastruktury turystycznej w sytuacji długofalowych zmian cen energii i mediów	0,38	41,5
Model biznesowy przedsięwzięć pozwala na zmianę profilu działalności lub oferty w przypadku gwałtownego spadku popytu w jednym z segmentów (np. odpływ turystów zagranicznych na rzecz krajowych)	0,28	36,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI/CATI [n=195]

4.9.3. Podsumowanie

Trwałość efektów realizacji Strategii dzieli się na dwie główne kategorie: efekty o charakterze w pełni trwałym oraz efekty o trwałości warunkowej.

1. Efekty o charakterze w pełni trwałym (infrastrukturalne)

Najbardziej trwałe i odporne na upływ czasu są duże, „twarde” inwestycje infrastrukturalne. Są to namacalne obiekty o najwyższym stopniu odporności na upływ czasu i zmieniające się trendy, które stanowią niezbędny fundament i bazę dla dalszego rozwoju turystycznego regionu.

2. Efekty o charakterze warunkowo trwałym (społeczne, operacyjne i sieciowe)

Druga grupa obejmuje efekty, które mają duży potencjał długofalowego funkcjonowania, jednak ich utrzymanie po zakończeniu okresu obowiązywania Strategii zależy od spełnienia określonych warunków:

- Trwałość społeczna i użyteczność lokalna

Mimo że większość obiektów turystycznych i rekreacyjnych jest deficytowa i nie samofinansuje się rynkowo, wykazują one bardzo wysoką trwałość społeczną – służą mieszkańcom poza sezonem. Zabezpiecza to ich stałe finansowanie w budżetach JST, gdyż lokalna społeczność traktuje je jako dobro publiczne podnoszące jakość życia.

- Stymulacja prywatnej przedsiębiorczości:

W otoczeniu części inwestycji nastąpił wzrost aktywności biznesowej (gastronomia, noclegi, wypożyczalnie). Publiczny kapitał może działać jako trwała dźwignia dla rynku lokalnego.

- Inicjatywy sieciowe i miękkie:

Włączenie obiektów w większe sieci uodparnia je na zaniedbanie. Utrzymanie tych efektów jest jednak warunkowane obecnością silnych liderów/pasjonatów oraz uniknięciem rotacji kadr, które są kluczowe do podtrzymywania współpracy.

4.10. Analiza systemu zarządzania i monitorowania

Czy wdrożony system zarządzania, koordynacji i monitoringu Strategii zapewniał skuteczną realizację jej celów i umożliwiał bieżące reagowanie na zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne?

Celem analizy zagadnienia była ocena, czy przyjęta struktura organizacyjna, w tym przeznaczone zasoby i przepływ informacji, sprzyjały realizacji Strategii. Poniżej przedstawiono najważniejsze informacje na temat przyjętego modelu zarządzania, koordynacji i monitoringu oraz wnioski płynące z dotychczasowych doświadczeń pracy według tego modelu.

Koncepcja systemu wdrażania Strategii została opracowana dla II fazy implementacji Strategii Rozwoju Turystyki WiM, czyli dla zaktualizowanych kierunków i działań strategicznych, przewidzianych do realizacji w latach 2015-2025. System ten opierał się na następującej strukturze:

1) zasady systemu wdrażania,
2) struktura podmiotów wdrażania,
3) sposób wdrażania strategii,
4) monitorowanie i ewaluacja.

1. Zasady wdrażania systemu

1.1. **Zasada zrównoważonego rozwoju**, która wynika z konieczności zachowania w nienaruszonym stanie środowiska przyrodniczego i kulturowego na obszarze i w czasie realizacji produktu turystycznego oraz w okresie jego funkcjonowania. Działania te – w niektórych przypadkach – powinny spowodować nawet poprawę tych warunków. Zasada zrównoważonego rozwoju odnosi się w sposób szczególny do trwałego rozwoju gospodarki turystycznej w długim horyzoncie czasowym, zapewniając równowagę w racjonalnym sposobie gospodarowania zasobami środowiska w całym regionie. Tak więc zasada ta odnosi się do inicjatyw w sferach społecznej, przestrzennej i ekologicznej, które przyczynią się do racjonalnego wykorzystania dostępnych walorów turystycznych środowiska przyrodniczego oraz walorów kulturowych dziedzictwa materialnego i duchowego województwa warmińsko-mazurskiego. Wdrażanie produktów turystycznych powinno uwzględniać, jako jeden z priorytetów, ochronę środowiska i zasobów naturalnych, walorów kulturowych oraz ochronę zdrowia mieszkańców i turystów, a także działania ograniczające oraz w niektórych przypadkach eliminujące negatywne zjawiska związane z funkcjonowaniem produktów turystycznych.

1.2. **Zasada współpracy i partnerstwa**, szczególnie na etapie wdrażania, oznacza konieczność współpracy zarządzających rozwojem produktów z jednostkami samorządowymi, organizacjami społecznymi, organizacjami pozarządowymi, instytucjami publicznymi, zainteresowanymi mieszkańcami oraz przedsiębiorstwami.

1.3. **Zasada dynamicznego procesu planowania**, wynikających z szybko zmieniających się trendów w turystyce, ciągle zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych, uwarunkowań tkwiących w otoczeniu, a stanowiących szansę lub zagrożenie dla rozwoju produktów turystycznych. Stąd też ważnym w procesie wdrażania jest przyjęcie w niektórych przypadkach rozwiązań wariantowych.

1.4. **Zasada komercjalizacji produktów turystycznych**, czyli takiego ich rozwoju by stanowiły różnorodne oferty kierowane do konkretnych segmentów rynku oraz dostępnej na tym rynku w formie pakietu usług turystycznych. Z punktu widzenia popytu turystycznego oferta

powinna być utożsamiana z pakietem korzyści, który można uzyskać kupując i wykorzystując dany produkt turystyczny. Należy podkreślić, że korzyści te odnoszą się do konsumentów – turystów, producentów (korzyści głównie ekonomiczne) oraz dla społeczności lokalnej (korzyści w postaci miejsc pracy, czy przychody do budżetów jednostek samorządowych).

1.5. **Zasada zarządzania marketingowego**, która oznacza m.in., że zdefiniowane cele i działania związane z kreowaniem określonego produktu turystycznego, przekładane są w procesie wspólnego planowania na określone zadania partnerów biorących udział w rozwoju produktu, zasoby niezbędne do realizacji produktu, wysokość nakładów na realizację poszczególnych zadań oraz harmonogram ich realizacji. Oznacza to także, że określony został system monitorowania podejmowanych działań oraz sposób wprowadzania ewentualnych zmian w trakcie realizacji produktu oraz system zarządzania produktem.

1.6. **Zasada konkurencyjności** – należy uwzględnić i prognozować wpływ planowanych działań w relacji do otoczenia konkurencyjnego województwa warmińsko-mazurskiego. W niektórych przypadkach konieczna będzie współpraca z konkurencyjnym otoczeniem, szczególnie przy wdrażaniu produktów ponadregionalnych, a także ich komunikacji marketingowej.

Kluczowymi zasadami dla wdrażania rozwoju produktów turystycznych są:

- zasada komercjalizacji produktu turystycznego;
- zasada zarządzania marketingowego;
- zasada konkurencyjności.

Natomiast zasady:

- zrównoważonego rozwoju;
- współpracy i partnerstwa;
- dynamicznego procesu planowania,

stanowią otoczenie warunkujące wdrażanie rozwoju turystyki, w tym produktów turystycznych.

2. Struktura wdrażania

Proces wdrażania Strategii realizowany był poprzez szeroką współpracę wielu publicznych i prywatnych podmiotów, których specyfika zadań pozwala na wyodrębnienie następujących grup interesariuszy Strategii:

- Grupę strategiczną,
- Grupę wspierającą,
- Grupę operacyjną.

Sposób działania grup nie był formalizowany.

2.1. Grupa strategiczna miała kształtować będzie przede wszystkim formalne i finansowe ramy dla realizacji zapisów Strategii, uwzględniając priorytety rozwoju regionu oraz dostępność źródeł finansowania. Podmioty należące do tej grupy to: Sejmik Województwa, Zarząd Województwa, Forum Turystyki (powołane uchwałą nr 18/200/12/IV Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego jako organ opiniodawczo-doradczy Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego w zakresie Turystyki).

2.2. Grupa wspierająca to jednostki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego, które zgodnie ze swoimi kompetencjami merytorycznymi oraz w zakresie podejmowanych działań wpisywały się w zakres działań przewidzianych Strategią, w zakresie

tworzenia rozwiązań wspierających rozwój społeczno-gospodarczy regionu w różnych obszarach (np. kultury i edukacji, sportu, marketingu i promocji, ochrony środowiska).

2.3. Grupa operacyjna to szeroko rozumiane partnerstwo publiczno–prywatne. Przyjęto, że zasadnicza część działań wynikających z dokumentu Strategii będzie realizowana przez podmioty niepodlegające bezpośrednio samorządowi województwa, w tym samorządy gminne, miasta i porozumienia JST, organizacje pozarządowe, w tym LGD, LOT oraz klastry turystyczne, dla których rozwój turystyki w regionie posiada kluczowe znaczenie. Dlatego za niezbędne uznano inicjowanie współpracy wokół poszczególnych obszarów priorytetowych Strategii oraz angażowanie innych podmiotów, w tym uczelni wyższych oraz ekspertów. Podmioty należące do tej grupy to: Departament Turystyki Urzędu Marszałkowskiego, Zespół Wdrażania Strategii Rozwoju Turystyki (Zespół Ekspertów wewnętrznych SW), kluczowe podmioty rynku turystycznego.

3. Sposób wdrażania Strategii

Ze względu na potrzebę systemowego wdrażania działań przewidzianych Strategią, rozpoczynając od budowania relacji pomiędzy środowiskiem oraz podmiotami turystycznymi i okołoturystycznymi, przyjęto następujące założenia:

- rozwój turystyki w regionie, a tym samym realizacja poszczególnych priorytetów nie jest zależna jedynie od samorządu województwa. Wdrożenie Strategii możliwe jest przy zaangażowaniu wszystkich podmiotów publicznych i prywatnych działających w zakresie turystyki. Samorząd Województwa poprzez bieżącą działalność Departamentu Turystyki[94] Urzędu Marszałkowskiego będzie inicjować, koordynować oraz monitorować wdrażanie zapisów przedmiotowego dokumentu we współpracy ze wszystkimi zainteresowanymi podmiotami, zachowując pełną gotowość i otwartość do współpracy w zakresie przewidzianym jego kompetencjami;
- współpraca w zakresie wdrażania Strategii powinna się odbywać w ramach i pomiędzy podmiotami Grupy operacyjnej, gdzie będzie następować produktowo w zakresie priorytetów rozwojowych;
- współpraca powinna być poprzedzona projektowaniem procesu wdrożeniowego w postaci planu realizacji działań produktowych wraz z podziałem zadań pomiędzy podmioty współpracujące;
- realizacja poszczególnych działań wdrożeniowych realizowanych przez podmioty publiczne uczestniczące w realizacji Strategii powinna odbywać się na zasadach formalnej współpracy.

4. Monitorowanie i ewaluacja

4.1. Monitorowanie realizacji Strategii

Podstawowym narzędziem realizacji monitorowania realizacji Strategii miało być opracowanie i wdrożenie zdywersyfikowanego systemu zbierania danych w zakresie wielkości oraz jakości ruchu turystycznego w regionie, który po poddaniu analizie miał wskazywać na zbliżony do rzeczywistego stan ruchu turystycznego w regionie. Podstawowymi założeniami takiego narzędzia, zwanego Barometrem Turystycznym było:

- opracowanie szczegółowej koncepcji ciągłego lub cyklicznego zbierania i agregacji danych,

[94] Od roku 2020 Departament Turystyki i Sportu.

- zawiązanie szerokiego partnerstwa w zakresie podmiotów realizujących gromadzenie i przetwarzanie danych tj. uczelni wyższych, instytucji kultury (muzeów, skansenów), operatorów popularnych prywatnych atrakcji (parki kulturowe, atrakcje przyrodnicze), zarządców największych przystani, portów i marin w regionie itp.;
- bieżące gromadzenie i analizowanie danych w szczególności pod kątem marketingowym oraz cykliczne opracowywanie raportów obejmujących analizę rynku turystycznego regionu w aspekcie popytowym.

Monitorowanie Strategii miało obejmować także inicjowanie lub realizację badań syndykatowych w obszarze badań wizerunkowych, oceny satysfakcji turystów oraz jakości ofert turystycznych. Działania w zakresie barometru oraz badań syndykatowych miały być prowadzone w oparciu o system certyfikowanych punktów i centrów informacji turystycznej oraz dostępne w nich oprogramowanie dostarczane przez Polską Organizację Turystyczną (Repozytorium Informacji Turystycznej).

4.2. Ewaluacja Strategii

W roku 2021, po 5 latach od rozpoczęcia Strategii, przeprowadzono ewaluację ex-middle, która objęła okres 2015-2020. Proces ewaluacji wdrażania Strategii odbył się poprzez ocenę zakresu realizacji Strategii w kontekście wdrażanych Planów zadań, zgodnych z przyjętymi kierunkami Strategii, w odniesieniu do celów i priorytetów. Raport ex-middle zakończył się rekomendacjami w zakresie kontynuacji/zmian w realizacji Strategii w odniesieniu do realizacji struktury celów i priorytetów dla kolejnego okresu referencyjnego lat 2020-2025.

Niniejsza ewaluacja ex-post została przeprowadzona dla okresu referencyjnego lat 2020-2025 oraz całego okresu realizacji Strategii, lat 2015-2020.
Ewaluację ex-post dla okresu lat 2020-2025 przeprowadzono, podobnie do poprzedniego okresu referencyjnego, poprzez ocenę zakresu realizacji Strategii w kontekście wdrażanych Planów zadań, zgodnych z przyjętymi kierunkami Strategii, w odniesieniu do celów i priorytetów. Dodatkowym elementem była ocena stopnia wdrożenia rekomendacji w zakresie kontynuacji/zmian w zakresie realizacji Strategii, zaproponowanych w raporcie ewaluacji ex-middle.
Natomiast ewaluacja ex-post dla całego okresu realizacji Strategii, lat 2015-2025 badała głównie osiągnięcie zakładanych wskaźników realizacji celu strategicznego oraz celów opisujących poszczególne kierunki oraz priorytety Strategii. Efektem ewaluacji ex-post jest niniejszy raport.

Analizując zebrany materiał można udzielić jednoznacznej odpowiedzi na postawione pytanie badawcze. Wdrożony system zapewniał w dużej mierze realizację celów długofalowych (poprzez utrzymanie aktualności dokumentu i zabezpieczanie finansowania), jednak nie umożliwiał bieżącego reagowania na zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne. System był optymalny w kontekście administracyjnym, zapewniając ciągłość dokumentacji i formalną możliwość aplikowania o środki zewnętrzne. Nie był jednak w pełni skuteczny w budowaniu kultury współpracy partnerskiej, co jest kluczowe dla nowoczesnego zarządzania turystyką.

Skuteczna realizacja celów Strategii (zarządzanie i koordynacja): zarządzanie dokumentem z poziomu Urzędu Marszałkowskiego było optymalnym rozwiązaniem pod względem utrzymania jego aktualności. Strategia była poddawana okresowym przeglądom i aktualizowana tak, aby odpowiadała

na nowe zjawiska, takie jak dyrektywy unijne, cyfryzacja, zielony ład czy nowe technologie. System ten, choć nie był narzędziem szybkiego reagowania i nie służył dynamicznemu kreowaniu turystyki w czasie rzeczywistym, dobrze pełnił funkcję „parasola strategicznego" dla beneficjentów zewnętrznych. Aktualizowanie zapisów miało wymiar pragmatyczny – stwarzało ramy i umożliwiało przedsiębiorcom oraz gminom pozyskiwanie środków na rozwój w ramach programów unijnych. Pomimo czytelnego i logicznego zaprojektowania struktury wdrażania Strategii (grupa strategiczna, wspierająca i operacyjna), procesowi towarzyszyły wyzwania wynikające ze zróżnicowania zadań i odmiennej specyfiki organizacyjnej podmiotów wskazanych w założenia monitorowania. Zaangażowanie członków Forum Turystyki mogło ograniczać się do roli odbiorców informacji, co sugeruje powszechne przekonanie, iż główny ciężar wdrażania spoczywa na Samorządzie. Odrębność celów poszczególnych departamentów mogła sprzyjać traktowaniu Strategii jako dokumentu o ograniczonym wpływie na ich bieżące działania.
Na stabilność tej współpracy wpływać mogły również rotacja kadr oraz niedostatecznie dostrzegane zależności przyczynowo-skutkowej między działaniami poszczególnych sektorów a stanem turystyki.

Brak możliwości bieżącego reagowania na zmiany: należy jasno wskazać, że system monitorowania nie służył i nie pozwalał na szybką, bieżącą reakcję na pojawiające się problemy i zmiany w otoczeniu (nie został zaprojektowany jako narzędzie operacyjnego reagowania). Opierał się na zbieraniu danych historycznych (za okresy zamknięte, np. poprzedni rok).,-Głównym celem systemu monitorowania było zapobieżenie utracie danych historycznych w dłuższej perspektywie (np. ze względu na dużą rotację kadr), aby móc na ich podstawie rzetelnie przeprowadzać długoterminowe ewaluacje (ex-middle i ex-post). Cel ten został osiągnięty. Napotykano natomiast na trudności w pozyskiwaniu danych od interesariuszy zewnętrznych – nie wszyscy wyrażali chęć zaangażowania się w monitoring i przekazywania informacji.
Przyjęty system nie zakładał zbierania danych jakościowych, przez co niemożliwe było zbadanie nastrojów społecznych czy branży, ani rzeczywistych efektów społecznych, np. wpływu ruchu turystycznego na jakość życia mieszkańców. O ile nie wpłynęło to na możliwość dokonania oceny w ramach ewaluacji, o tyle warto rozważyć tego typu badania w przyszłości, aby ocenić na ile wielomilionowe działania i inwestycje, opisane we wcześniejszej części raportu, są dostrzegane i doceniane przez społeczność i branżę.

4.11. Ocena wdrożenia rekomendacji z ewaluacji śródokresowej

W jakim stopniu rekomendacje sformułowane w ramach ewaluacji ex-middle za okres 2015-2020 zostały wdrożone oraz jaki miały wpływ na realizację Strategii w latach 2020-2025?

W niniejszym zagadnieniu przywołano treść rekomendacji sformułowanych w ramach ewaluacji ex-middle i wskazano czy rekomendacje zostały wykorzystanie, jeśli tak, to z jakim efektem, jeśli nie, to dlaczego nie.

Wśród rekomendacji sformułowanych w ramach ewaluacji ex-middle za okres 2015-2020 znalazły się:

1. **Diagnoza niskiego poziomu aktywności uczelni i klastrów oraz podjęcie działań zmierzających do większego zaangażowania podmiotów kreatywnych.**

W latach 2020-2025 wzmocniono współpracę ze środowiskiem akademickim. Kluczowym działaniem było zacieśnienie relacji z Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim poprzez podpisanie listów intencyjnych oraz angażowanie uczelni w działania strategiczne, promocyjne i eksperckie (np. Szlak Kopernikowski). Jednym z ciekawych wydarzeń realizowanych cyklicznie od kilku lat we współpracy ze wspominanym uniwersytetem, jest projekt „Słońce rządzi wszystkim - energia", który mógł zaistnieć dzięki powstaniu Centrum Popularyzacji Nauki i Innowacji Kortosfera na terenie kampusu uczelni w Olsztynie. Inicjatywa ta stanowi najbardziej trwały efekt podjętej współpracy podejmowanej w analizowanym okresie z Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim. Zaś samo powstanie Kortosfery sprzyja kreowaniu marki i wizerunku regionu oraz strategii promocyjnej w oparciu o związek województwa warmińsko-mazurskiego z działalnością rolniczą, prośrodowiskową i promującą zdrowy styl życia. Misją Centrum jest wspieranie rozwoju kompetencji i idei uczenia się przez całe życie wśród osób w każdym wieku, a także budowanie świadomości dotyczącej jakości życia, zdrowia i odpowiedzialności za otaczające nas środowisko. Centrum promuje postawy proekologiczne oraz upowszechnia wiedzę na temat działań i nawyków sprzyjających ochronie zasobów naturalnych i zrównoważonemu rozwojowi.[95]

Innym wymiarem współpracy z uczelnią jest angażowanie studentów w analizę i projektowanie usług oraz produktów turystycznych. Działania te mają charakter praktyczny i wdrożeniowy, bowiem na bazie podjętej współpracy wypracowane zostały m.in. rekomendacje rozwoju jednego z szlaków turystycznych na terenie województwa. Prowadzone są także wizyty studyjne.

Włączano przedstawicieli uczelni do komisji konkursowych, konsultacji i wydarzeń branżowych, co zwiększyło przepływ wiedzy między instytucjami a praktyką wdrożeniową. Współpraca wpisana została w szerokie projekty rozwojowe i inwestycyjne regionu, co pozwoliło na jej trwałe zakotwiczenie w działaniach programowych.

Istotnym rezultatem współpracy było wykorzystanie perspektywy studentów i młodego pokolenia w ocenie i projektowaniu oferty turystycznej, co pozwoliło lepiej dopasować produkty do zmieniających się oczekiwań młodszych pokoleń oraz zidentyfikować bariery i potrzeby (m.in. dostępność i inkluzywność). Poznanie perspektywy młodego pokolenia było też ważne w kontekście łączenia pokoleń - młodych, wchodzących na rynek pracy z pracodawcami oraz zderzenia dwóch

[95] https://www.kortosfera.uwm.edu.pl/o-centrum/misja-wizja-wartosci/ (dostęp: 19.06.2026 r.)

spojrzeń i uświadamiania o wartości wzajemnego zrozumienia i otwartości, celem przeciwdziałania uprzedzeniom i narastającym negatywnym mitom sformułowanym wokół pokoleń.

Zgodnie z wynikami badania przeprowadzonego w czerwcu 2026 r. jednostki samorządu terytorialnego, władze regionu oraz Lokalne Grupy Działania należą do podmiotów, z którymi najczęściej podejmowano współpracę w zakresie rozwoju i promocji turystki w ostatnich pięciu latach. Zaś w 2021 roku (zgodnie z wynikami Ewaluacji Ex-Middle) były to w kolejności: władze regionu, podmioty prywatne oraz Lokalne Grupy Działania. Tak, jak poprzednio (w 2021 roku) uczelnie wyższe oraz inicjatywy klastrowe stanowiły podmioty, z którymi najrzadziej współpracowano.

Co warte zaakcentowania, w porównaniu do 2021 roku, na znaczeniu straciła w ostatnich latach (według deklaracji badanych) współpraca z podmiotami prywatnymi na rzecz jst, władz regionu, LGD oraz NGO.

Wykres 42 Z jakimi podmiotami podejmowali Państwo współpracę w zakresie rozwoju i promocji turystyki, w ciągu ostatnich pięciu lat? [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI [n=195]

Choć skala współpracy nie wzrosła w zakresie podmiotów kreatywnych, to z badania jakościowego wynika, iż współpraca z uczelniami została zintensyfikowana i przynosi oczekiwane rezultaty (szczególnie na szczeblu regionalnym).

W przypadku klastrów istotnym ograniczeniem pozostaje ich niewielka liczba w regionie (a właściwie w kontekście turystyki ich brak) co ogranicza możliwości rozwijania szerszej współpracy sieciowej oraz realizacji wspólnych inicjatyw. W konsekwencji potencjał klastrów jako platform współpracy, wymiany wiedzy i kreowania innowacyjnych rozwiązań nie może być obecnie wykorzystywany. O czynnikach niesprzyjających tworzeniu klastrów piszemy we wcześniejszej części raportu, poświęconej realizacji wskaźników Strategii.

2. **Wdrożenie innowacyjnych rozwiązań w zakresie promocji.**

W ostatnich latach wykorzystywano programy wsparcia, które umożliwiły realizację innowacyjnych działań promocyjnych na rzecz rozwoju regionu. W ramach programu regionalnego Fundusze

Europejskie dla Warmii i Mazur 2021–2027 Urząd Marszałkowski w Olsztynie wdraża w latach 2024–2026 projekt „Promocja gospodarcza Warmii i Mazur 2024+", obejmujący szereg komplementarnych działań. W jego ramach realizowana jest kampania promocyjna za granicą, ukierunkowana na budowanie rozpoznawalnej marki gospodarczej regionu oraz wsparcie branż o potencjale eksportowym. Równolegle prowadzone są działania proeksportowe dla sektora MŚP, obejmujące spotkania networkingowe oraz indywidualne doradztwo eksperckie. Istotnym elementem projektu są także działania proinwestycyjne „Invest in Warmia and Mazury", obejmujące szkolenia dla JST z zakresu obsługi inwestora oraz przygotowania ofert inwestycyjnych, a także organizację forum gospodarczo-inwestycyjnego. Realizowane są również misje gospodarcze i udział w targach zagranicznych, m.in. w Republice Korei[96], połączone z promocją regionu, szkoleniami, spotkaniami B2B oraz wizytami studyjnymi partnerów zagranicznych. Uzupełnieniem działań są konferencje i wydarzenia networkingowe, takie jak #WaMaMarketing oraz cykle „Otwarci na Skandynawię" i „Otwarci na kraje DACHL", których celem jest rozwój współpracy międzynarodowej i wzmacnianie relacji biznesowych przedsiębiorców z Warmii i Mazur.[97]

Podejmowane są także współprace z zakresie promocji z innymi regionami Polski, np. z województwem małopolskim, śląskim czy mazowieckim. Warto także nadmienić o innowacyjnej działalności w Internecie, mianowicie o stworzonym awatarze funkcjonującym na Instagramie promującym region.

Trudno jest jednak odejść całkowicie od tradycyjnych form promocji, jak papierowe formy map czy przewodniki z uwagi na występowanie miejsc, gdzie nie ma dostępu do sieci. A często miejsca te, to zielone tereny, które przyciągają odwiedzających. Promocja odbywa się także w popularnie wykorzystywanej przez kierowców aplikacji do nawigowania „Janosik", gdzie zachęca się do odwiedzin i zobaczenia ważnych obiektów czy miejsc, np. tych położonych na Szlaku Kopernikowskim.

Zgodnie z wynikami badań w ostatnich pięciu latach zdecydowanie postawiono na bezpośrednie formy spotkań i budowanie relacji z turystami, bowiem organizacja wydarzeń turystycznych i imprez masowych (66,2%), a także uczestnictwo w wydarzeniach targowych (60%) stanowiły najczęściej wskazywane działania z zakresu rozwoju i promocji turystyki. Jest to zmiana w porównaniu do 2021 roku, kiedy to wówczas najczęściej stosowaną formą był marketing w Internecie. Nie stracił on jednak na znaczeniu, bowiem znalazł się na trzecim miejscu pod względem najczęściej wskazywanych form w 2026 roku (57,4%).

Co ważne, nastąpił jakościowy rozwój narzędzi cyfrowych: znacząco wzrosła rola aplikacji mobilnych (z 13% do 36,9%), a do kanonu weszły cyfrowe przewodniki / inteligentne trasy (30,3%) oraz wirtualne spacery (24,1%). Wzrosło także znaczenie profesjonalizacji i wsparcia zewnętrznego — ponad trzykrotnie częściej sięgano po doradztwo ekspertów/agencji (z 9% do 29,2%).

Wzmocniono także obszar współpracy/ partnerstw publiczno-prywatnych i budowania powiązań wewnątrzregionalnych, na co wskazują wzrosty udziału w obszarze współpracy z samorządami/administracją (+30,9 p.p.) oraz mecenasami kultury (+30,0 p.p.).

Można zatem stwierdzić, że całościowo, rekomendacja związana ze wdrażaniem nowoczesnych technologii została wprowadzona w życie, na co wskazują wyżej omówione działania. Warto jednak

[96] Warmia i Mazury rozpoczynają kampanię promocyjną w Korei Południowej - Invest Warmia i Mazury (dostęp: 19.06.2026 r.)
[97] „Promocja gospodarcza Warmii i Mazur 2024+" - Invest Warmia i Mazury (dostęp 19.06.2026 r.)

wspomnieć o potrzebie stałego podnoszenia kompetencji i otwartości kadr na nowoczesne technologie w zakresie rozwoju i promocji turystyki.

3. **System monitoringu i komunikacji powinien dostarczać niezbędnych oraz dedykowanych informacji wprost do odbiorcy.**

Rekomendacja została wdrożona częściowo, jednak nie w formie kompleksowego systemu monitorowania i wymiany informacji, jakiego oczekiwali (na poziomie deklaracji) interesariusze podczas ewaluacji Ex-Middle. Główną barierą okazały się trudności w pozyskiwaniu danych od osób działających w turystyce oraz niewspółmiernie wysokie nakłady czasowe i finansowe potrzebne do prowadzenia bardziej zaawansowanego systemu monitoringu. Przekazywane dane były również niejednokrotnie niepełne lub uzupełniane niewłaściwie. W odpowiedzi na rekomendację podjęto jednak szereg działań, m.in.:

- realizowano badania pozwalające na analizę wybranych zjawisk i trendów w turystyce oraz monitorowanie zmian zachodzących w regionie.
- Zaplanowano kontynuację badań i analiz w kolejnych latach, tak aby zapewnić aktualne dane wspierające proces zarządzania rozwojem turystyki.
- W 2025 roku zrealizowano wydarzenie podsumowujące działania realizowane w ramach SRT, podczas którego zaproszono wszystkich interesariuszy, a także przedstawicieli Ministerstwa Sportu i Turystki.
- Rozpoczęto tworzenie nowych mechanizmów dialogu z branżą turystyczną, które mają stanowić uzupełnienie formalnego systemu monitorowania.
- Przyjęto nową formułę spotkań środowiska turystycznego, mającą zastąpić dotychczasowe Forum Turystyki i umożliwić regularną wymianę informacji, opinii oraz doświadczeń.
- Wprowadzone mają zostać cykliczne spotkania branżowe służące rozpoznawaniu bieżących potrzeb, problemów i oczekiwań przedsiębiorców oraz przedstawicieli sektora turystycznego.

Rozwijano dialog z przedsiębiorcami zaangażowanymi w rozwój usług turystycznych, m.in. na obszarze Szlaku Pisa-Narew wykorzystując również wyniki badań oraz analiz przygotowywanych przez środowisko akademickie.

Najważniejszą zmianą/dążeniem jest zatem przesunięcie akcentu z formalnego systemu monitorowania na bardziej bezpośredni, jakościowy dialog z interesariuszami, który ma umożliwiać szybsze identyfikowanie problemów, szans rozwojowych oraz oczekiwań branży. Takie rozwiązanie może okazać się bardziej efektywne i dopasowane do pojawiających się potrzeb „tu i teraz" niż budowanie rozbudowanego systemu raportowania opartego wyłącznie na danych ilościowych.

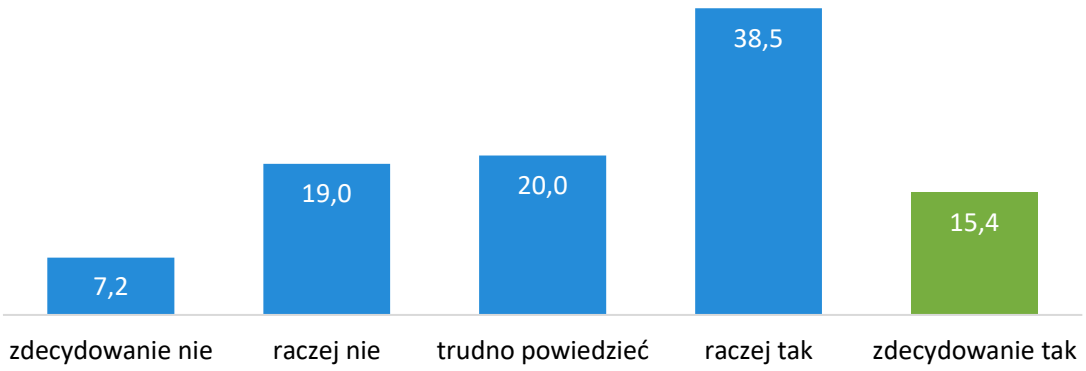
Ponad połowa ankietowanych (53,9%) deklaruje, że poszukuje (poszukiwała) informacji nt. prowadzonej polityki regionalnej w zakresie turystyki. Jest to mniejszy odsetek badanych w stosunku do roku 2021, gdzie prawie 70% ankietowanych wskazało, że poszukuje tych informacji samodzielnie. Nieco gorzej, na tle ewaluacji ex-middle wypada ocena dostępności informacji nt. rozwoju turystyki w regionie. Bowiem, w 2021 roku aż 92,5% respondentów twierdziło, że nie ma problemu z odnalezieniem niezbędnych informacji. Obecnie, pozytywną ocenę dostępności informacji wyraża 61,1% uczestników badania ankietowego.

Tabela 54 Przepływ informacji nt. rozwoju turystyki w regionie

Przepływ informacji nt. rozwoju turystyki w regionie	Ocena syntetyczna 2021	Oceniający pozytywnie 2021	Ocena syntetyczna 2026	Oceniający pozytywnie 2026
Czy odnaleźli Państwo informacje na temat Strategii, które Państwa interesowały? (2021) Jak oceniają Państwo dostępność informacji na ten temat rozwoju turystki w regionie? (2026)	1,12	92,5%	-1,20	61,1%
Czy sami poszukiwali (poszukują) Państwo informacji na ten temat?	0,72	67,4%	0,36	53,9%

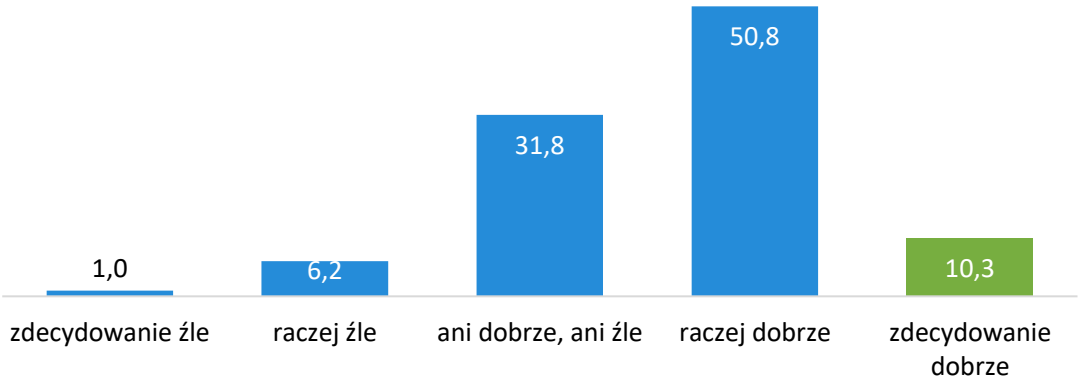
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI [n=195]

Wykres 43 Czy poszukują (poszukiwaliście) Państwo informacji na ten temat? (rekomendacja nr 3, dostępności danych i informacji)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI [n=195]

Wykres 44 Jak oceniają Państwo dostępność informacji na ten temat rozwoju turystki w regionie? (rekomendacja nr 3, dostępności danych i informacji) [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI [n=195]

4. **Problem dostępności kadr kreatywnych pozostaje aktualny, w szczególności brakuje pracowników. Warunki doskonalenia i rozwoju należy uznać co najwyżej za umiarkowanie pozytywne. Rekomenduje się by podjąć dialog z uczelniami, jednostkami dydaktycznymi, zwiększyć zaangażowanie ekspertów i specjalistycznego doradztwa na rzecz określenia perspektyw kształcenia kadr kreatywnych.**

Wyniki badania ankietowego wskazują na nieznaczne zaangażowanie partnerów w podejmowanie współpracy z jednostkami dydaktycznymi i/lub ekspertami w celu określenia kierunków kształcenia kadr kreatywnych. W ostatnich latach (2021-2025) 27,2% ankietowanych zadeklarowało, że podejmowano taką współpracę; przeciwnego zdania było więcej, bowiem 46,1% respondentów stwierdziło, że takie inicjatywy nie miały miejsca. Zaś co czwarty respondent nie potrafił udzielić precyzyjnej odpowiedzi.

Wykres 45 Czy w latach 2021-2025 podejmowali Państwo współpracę z jednostkami dydaktycznymi i/lub ekspertami w celu określenia kierunków kształcenia kadr kreatywnych? [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI [n=195]

Problem dostępności kadr pozostaje nadal aktualny, a sama rekomendacja nie znalazła swojego odzwierciedlenia w ostatnich pięciu latach. Negatywne trendy demograficzne (starzenie się społeczeństwa), odpływ młodych osób do dużych ośrodków akademickich wpływały w ostatnich latach na braki kadrowe, szczególnie w obszarze kadr kreatywnych i specjalistycznych. Jednocześnie spada ocena dopasowania kompetencji do potrzeb rynku, mimo wysokiej aktywności szkoleniowej. Pomimo dostępności szkoleń i ich wykorzystaniu, nie przekłada się to na realne wzmocnienie rynku pracy i zatrzymanie wykwalifikowanych osób w regionie.

Warto jednak zaakcentować działania realizowane przez Samorząd Województwa. Prowadzone są szkolenia mające na celu podnoszenie kompetencji pracowników instytucji, m.in. w zakresie wykorzystywania nowych technologii. Ponadto, istotnym elementem działań są również konferencje tematyczne, które stanowią platformę wymiany wiedzy i doświadczeń. Dzięki nim możliwe jest docieranie do szerokiego grona odbiorców z treściami zwiększającymi świadomość kluczowych wyzwań i kierunków rozwoju, a także poszerzającymi perspektywę osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji, w tym przedstawicieli kadr kreatywnych działających na terenie województwa.

Tu warto wrócić do zaprezentowanych we wcześniejszej części raportu wyników badania ilościowego, zgodnie z którymi, nastąpiła poprawa sytuacji na rynku pracy w sektorze turystycznym województwa warmińsko-mazurskiego pomiędzy rokiem 2021 a 2026. Sektor stał się bardziej atrakcyjny, oferuje

lepsze warunki i perspektywy rozwoju. Z drugiej jednak strony, z perspektywy regionalnej branża wciąż mierzy się z sezonowością, niską efektywnością szkoleń wynikającą z braku kaskadowania wiedzy oraz sztywnością systemu edukacji.

5. **Wdrożenie skoordynowanych, innowacyjnych akcji i kampanii informacyjnych, promocyjnych, skupiających się na wybranych, perspektywicznych produktach turystycznych.**

W ostatnich latach postawiono na rozwijanie turystyki rowerowej oraz turystyki kulinarnej związanej z dziedzictwem kulturowym, co akcentowane było w rekomendacjach ex-middle. Produkty regionalne, szczególnie spożywcze, są aktywnie promowane i zauważane (m.in. poprzez wydarzenia, festiwale i systemy certyfikacji). W ostatnich latach funkcjonował również program certyfikacji „Produkt Warmia i Mazury", który porządkował i wyróżniał lokalne produkty/inicjatywy, choć obecnie nie jest kontynuowany.

Coraz większe znaczenie zyskuje podkreślanie odrębności Warmii i Mazur, lokalnej kultury oraz różnic regionalnych. Widać to np. w kulinariach. Dobrym przykładem pokazywania kontrastów kuchni Warmii i Maur jest chociażby album kulinarny Ewy Michalskiej pt. „Dzikie historie. Kuchnia" czerpiący zarówno z dziedzictwa kulinarnego Warmii, jak i Mazur, w doskonały sposób oddający specyfikę obu kuchni z poszanowaniem ich odrębności.

Obserwuje się rozwój małych, lokalnych/niszowych wydarzeń (konkursów, koncertów, spotkań, śniadań, inicjatyw artystycznych), które budują ofertę oddolną i często stają się podstawą do powstawania większych wydarzeń. Przykładem jest Olsztyn, gdzie wprowadzono regularne (cykliczne) działania wspierające lokalnych twórców i producentów, m.in. poprzez udostępnianie przestrzeni starówki na działania handlowo-kulturalne.

Innowacyjnie działania promocyjne wspominane były także przy opisie rekomendacji drugiej, co wskazuje na wdrażanie w województwie w ostatnich latach ciekawych projektów z zakresu promocji regionu.

6. **Niewykorzystany jest potencjał rozwoju turystyki uzdrowiskowej, kongresowej i zimowej. Zdecydowany wzrost znaczenia widoczny jest w odniesieniu do turystyki rowerowej, kajakowej, wiejskiej. Istnieje wyraźne oczekiwanie, aby te formy dalej wspierać i promować, mają bowiem wysoki wpływ na wzmocnienie potencjału całego regionu. Należy wzmocnić wizerunek wymienionych powyżej form turystyki, podejmować inwestycje infrastrukturalne poprawiające dostępność turystyki rowerowej oraz kajakowej.**

Niewątpliwie rekomendacja związana rozwijaniem turystyki rowerowej została wprowadzona w życie w związku z realizacją szeregu działań wzmacniających tę płaszczyznę turystyki. Zintensyfikowano dialog z rozwijającymi się środowiskami rowerowymi, od 2021 roku organizowane jest cyklicznie (raz w roku) Forum Rowerowe, tj. dedykowane wydarzenie służące rozwijaniu turystyki rowerowej w regionie m.in. aspekcie infrastrukturalnym i promocyjnym. W 2025 roku odbyła się piąta edycja tego wydarzenia. Z inicjatywy Zarządu Dróg Wojewódzkich w Olsztynie, a także przy wsparciu Województwa Warmińsko-Mazurskiego w 2024 roku powstała Kampania społeczno-edukacyjna SafeBike. Kampania na Kółkach". Celem kampanii jest propagowanie wśród dzieci i młodzieży w wieku szkolnym bezpiecznych zachowań na drodze podczas jazdy rowerem, bądź innymi urządzeniami transportu osobistego np. hulajnogą lub deskorolką, oraz promowanie ich jako ekologicznego środka

transportu codziennej komunikacji, a także jako formy aktywnego spędzania wolnego czasu.[98] W województwie pojawiły się też projekty strategiczne mające na celu nie tylko poprawę infrastruktury, ale także wsparcie ekologicznego transportu i promowanie zdrowego stylu życia, takie jak, Canal Velo, Łynostrada, Ełk-Gołdap-Olecko, które mogły powstać dzięki specjalnie przeznaczonym na to środków. Dalej, w aspekcie promocyjno-informacyjnym, wydano cykl przewodników rowerowych „Rowerowe Warmińsko-Mazurskie - propozycje tras i wycieczek", który zawiera proponowane trasy wycieczek rowerowych, wytyczone na obszarze województwa warmińsko-mazurskiego. Opisane w przewodniku trasy, wykorzystując infrastrukturę Green Velo, poszerzają ofertę dla rowerzystów, prowadzą do ciekawych miejsc, przez tereny atrakcyjne przyrodniczo, dając możliwość pełniejszego poznania regionu.[99] Dostępna jest także aplikacja oraz strona www zapewniająca dostęp do wiedzy dla rowerzystów.

Ponadto, jednym z kierunków, który na stałe wpisał się w planowanie i realizację przedsięwzięć rowerowych związanym z rozwojem infrastruktury drogowej, jest wytyczanie bezpiecznych ścieżek rowerowych przy każdej drodze wojewódzkiej. Podejmowane są także działania na rzecz poprawy transportu kolejowego dla rowerzystów, m.in. poprzez zabieganie o zwiększenie liczby miejsc w wagonach przeznaczonych do przewozu rowerów.

Oprócz tego, realizowane są programy niskoemisyjnego dojazdu do pracy, w ramach których tworzy się warunki do bezpiecznego transportu rowerowego poprzez tworzenie wydzielonych tras i ciągów rowerowych łączących większe miejscowości z obszarami funkcjonalnymi.

Włączenie regionu w europejskie sieci tras rowerowych, w tym działania związane z rozwojem i audytowaniem tras EuroVelo oraz dalszym rozwojem regionalnych szlaków rowerowych to kolejny przykład rozwoju turystyki rowerowej w regionie.

Rozwój turystyki rowerowej realizowany jest w sposób komplementarny z innymi formami aktywności turystycznej. W planowaniu i wdrażaniu produktów turystycznych, takich jak turystyka kajakowa czy wodna, uwzględnia się potrzeby rowerzystów, dążąc do tworzenia zintegrowanej i wzajemnie uzupełniającej się oferty.

W badaniu ankietowym, respondenci byli pytani o to, czy w ostatnich pięciu latach (2021-2025) podejmowali inwestycje infrastrukturalne poprawiające dostępność turystyki rowerowej, kajakowej, pieszej. Najwięcej inwestycji – zgodnie z odpowiedziami uczestników badania ankietowego dotyczyło poprawy dostępności turystyki rowerowej.

W zakresie turystyki rowerowej inwestycje jakie podejmowano dotyczyły w głównej mierze rozwoju dróg/ścieżek/tras rowerowych, inwestycji w miejsca obsługi i odpoczynku dla rowerzystów oraz infrastrukturę towarzyszącą. Z kolei, w aspekcie rozwoju turystyki pieszej koncentrowano się przede wszystkim na budowie lub modernizacji szlaków/ ścieżek i infrastruktury towarzyszącej, a także na dbałości o tereny zielone i miejsca odpoczynku dla odwiedzających. Natomiast zwiększanie dostępności turystyki kajakowej odbywało się w szczególności za pośrednictwem budowy nowych lub modernizacji istniejących przystani kajakowych oraz wskazywano na organizacje spływów kajakowych.

[98] https://warmia.mazury.pl/polityka-spoleczna/aktualnosci/9340-safe-bike-bezpieczne-zachowania-na-drodze (dostęp: 22.06.2026 r.)
[99] https://mazury.travel/wp-content/uploads/2021/08/Przewodnik_Rowerowe_Warminsko_Mazurskie.pdf (dostęp 22.06.2026 r.)

Tabela 55 Czy w ostatnich pięciu latach (2021-2025) podejmowali Państwo inwestycje infrastrukturalne poprawiające dostępność [%]

Aspekt	Tak	Nie	Nie wiem, trudno powiedzieć	Jeśli tak, jakie inwestycje podejmowano?
turystyki rowerowej	**29,7**	41,5	28,7	• działania z zakresu budowy nowych lub modernizacji istniejących dróg/ścieżek/tras/pętli rowerowych (47 wskazań) • inwestycje w miejsca obsługi i odpoczynku dla rowerzystów, oznakowanie i infrastrukturę towarzyszącą (10 wskazania) • zakup rowerów elektrycznych (4 wskazania) • rajdy rowerowe (2 wskazania) • przygotowanie do budowy subregionalnego szlaku rowerowego (1 wskazanie) • opracowywanie dokumentacji technicznej dla szlaku rowerowego "Z bocianem przez EGO!" - przygotowanie do wnioskowania i realizacji projektu strategicznego w ramach struktur Stowarzyszenia EGO Kraina Bociana (1 wskazanie)
turystyki pieszej (w tym pielgrzymkowej)	**9,2**	55,9	34,9	• budowa lub modernizacja szlaków/ścieżek i infrastruktury towarzyszącej, w tym oznakowanie szlaków (9 wskazań) • budowa wiaty odpoczynkowej dla turystów, dbałość o tereny zielone (3 wskazania) • organizacja wycieczek pieszych (3 wskazania) • działania z zakresu promocji miejsca (1 wskazanie)
turystyki kajakowej	**7,2**	61,5	31,3	• budowa nowych lub modernizacja istniejących przystani kajakowych (6 wskazanie) • spływy kajakowe (3 wskazania) • zagospodarowanie terenów przyrzecznych na cele rekreacyjne i spędzania czasu wolnego (2 wskazania) • inwestycje w wyposażenie (np. w kajaki) (2 wskazania) • Projekt Kajakowy Green Velo (1 wskazanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania CAWI [n=195]

7. **Zdecydowanym wzrostem charakteryzują się niektóre produkty określone Strategią jako produkty podstawowe, tj. turystyka rowerowa, ekoturystyka, turystyka wiejska, turystyka kajakowa oraz turystyka stacjonarna/wypoczynkowa. Szczególnie wyróżnia się turystyka rowerowa, dla której wartość miernika syntetycznego wyniosła 0,94. Analizując ten wynik, a także podejmowane na przestrzeni ostatnich lat działania i inwestycje, warto jest rozważyć przeniesienie produktu „turystyka rowerowa" to grupy produktów wizerunkowych.**

Turystyka rowerowa, mimo dynamicznego rozwoju i dużego znaczenia dla regionu w ostatnich latach, nie została uznana za produkt wizerunkowy Warmii i Mazur, ponieważ pełni przede wszystkim funkcję wspierającą i integrującą inne produkty turystyczne. Turystyki rowerowej nie przeniesiono do grupy produktów wizerunkowych, ponieważ sama w sobie nie stanowi ona wyróżniającego region konkretnego produktu wizerunkowego, a raczej jest uzupełnieniem wszystkich, znamienitych atrakcji w regionie, środkiem pozwalającym bezpiecznie i komfortowo odkrywać oraz doświadczać region z perspektywy wyróżnionych już produktów wizerunkowych i innych, ważnych miejsc na mapie kulturowo-przyrodniczej województwa. Ponadto, turystyka rowerowa pozostaje w zgodzie z trendami, takimi jak korzystanie z ekologicznych środków transportu czy zero emisyjność. Prowadzenie inwestycji i innych działań rozwijającym infrastrukturę rowerową i uczynienie roweru atrakcyjną alternatywą dla innych środków transportu, jest wyrazem dbałości o środowisko.

Z przeprowadzonych badań wynika, że produkty wizerunkowe powinny opierać się na zasobach o unikatowym, ponadregionalnym lub międzynarodowym znaczeniu, które w sposób bezpośredni identyfikują region. Do takich produktów zaliczono m.in. Wielkie Jeziora Mazurskie, Kanał Elbląski, szlaki kulturowe i przyrodnicze oraz miasta sieci Cittaslow. Są to elementy stanowiące najważniejsze wyróżniki Warmii i Mazur oraz podstawę budowania marki regionu.

Turystyka rowerowa została natomiast potraktowana jako element wzmacniający i spajający ofertę turystyczną. Rozbudowa infrastruktury rowerowej oraz rozwój sieci szlaków umożliwiają łączenie różnych form aktywności i atrakcji w spójne produkty turystyczne. Jednocześnie podkreślano, że dalszy rozwój tras o znaczeniu ponadregionalnym i międzynarodowym, zwłaszcza wpisanych w europejskie sieci rowerowe, może przyczyniać się do wzmacniania wizerunku regionu.

8. **Istnieją wyzwania w zakresie promocji i informowania o lokalnym produkcie turystycznym. Jednostki stwierdzają, że są osamotnione w działaniach promocyjnych lub jest ono niewystarczające. Wskazuje to na potrzebę podjęcia działań zmierzających do zwiększenia świadomości konkretnych produktów turystycznych wśród potencjalnych odbiorców.**

Zgodnie z wynikami badania ankietowego, jedynie ok 12% respondentów wskazało, że w ostatnich pięciu latach podejmowali działania zmierzające do zwiększenia świadomości konkretnych produktów turystycznych wśród potencjalnych odbiorców. Nieco ponad połowa (52,3%) wskazała, że nie było takich działań, a 35,9% nie potrafiło udzielić precyzyjnej odpowiedzi.

Osoby, które zadeklarowały, że takie działania miały miejsce (23 respondentów), postanowiono dopytać, jakie konkretnie były to inicjatywy. Działania podejmowane przez respondentów w celu zwiększenia świadomości produktów turystycznych koncentrowały się przede wszystkim na promocji w kanałach internetowych, obejmującej media społecznościowe, strony internetowe, aplikacje mobilne, spoty i filmy promocyjne oraz marketing online. Równolegle realizowano tradycyjne działania promocyjne, takie jak wydawanie folderów, map i ulotek, udział w targach turystycznych oraz kampanie promocyjne. Istotnym elementem było także organizowanie i współorganizowanie wydarzeń o charakterze turystycznym, sportowym, historycznym i kulturalnym, służących promocji

oferty regionu. Respondenci wskazywali również na rozwój i promocję konkretnych produktów turystycznych, zwłaszcza turystyki aktywnej (rowerowej, kajakowej, żeglarskiej), szlaków tematycznych (m.in. Szlak Świętej Warmii), obiektów dziedzictwa kulturowego oraz agroturystyki. Część działań realizowano we współpracy z lokalnymi partnerami, w tym organizacjami turystycznymi, Lokalnymi Grupami Działania, kołami gospodyń wiejskich oraz przedsiębiorcami, budując rozpoznawalność regionalnych marek turystycznych. Warto także wspomnieć o rozpoczęciu realizacji projektu FORT-UNION, którego celem jest stworzenie wspólnego transgranicznego produktu turystycznego opartego na dziedzictwie fortyfikacyjnym Polski i Litwy oraz budowa rozpoznawalnej marki turystycznej.

Większość tych osób (78,3%) zadeklarowała także, że w ramach podejmowanych działań zmierzających do zwiększenia świadomości konkretnych produktów turystycznych wykorzystywano nowe, niestosowane wcześniej metody/ kanały promocji. Działania te, według zdecydowanej większości (82,6%) były skoordynowane z innymi wówczas podejmowanymi przedsięwzięciami jednostki/podmiotu.

Podsumowanie

Analizowany materiał wskazuje na nierównomierne wdrożenie rekomendacji z ewaluacji ex-middle. Najsilniej rozwinięto i wdrożono działania związane z turystyką rowerową, innowacjami promocyjnymi oraz promocją produktów regionalnych i aktywnej turystyki. Trudności i bariery strukturalne pojawiły się natomiast w obszarze systemowego monitoringu, tworzenia platform współpracy w formie klastrów oraz zatrzymywania kadr kreatywnych w regionie.

Diagnoza aktywności uczelni, klastrów i środowisk kreatywnych

Wdrożono częściowo. Zintensyfikowano współpracę m.in. z Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim, jednak ze względu na niewielką liczbę klastrów w regionie, potencjał sieciowy nie został wykorzystany, a uczelnie i klastry nadal należą do najrzadziej wybieranych partnerów. Jak już wspomniano, obowiązujące przepisy nie narzucają jednej sztywnej formy prawnej dla inicjatyw współpracy gospodarczej. Klastry działają zazwyczaj jako stowarzyszenia, fundacje, spółki z o.o. lub na podstawie umów o współdziałaniu (konsorcjum) według przepisów Kodeksu Cywilnego. Natomiast w kontekście realizacji partnerstw projektowych tworzenie klastrów wiąże się z dużymi ograniczeniami i trudnościami dla podmiotów zrzeszonych.

Wpływ na Strategię: pozwoliło na lepsze dopasowanie oferty do oczekiwań młodszego pokolenia oraz uwzględnienie kwestii inkluzywności. Brak klastrów lub innych form współpracy, ograniczył jednak integrację MŚP i innowacji sieciowych.

Wdrożenie innowacyjnych rozwiązań w zakresie promocji

Wysoki stopień wdrożenia. Wprowadzono innowacyjne kanały cyfrowe (awatar na Instagramie, aplikacja Yanosik, wirtualne spacery, cyfrowe przewodniki) oraz projekty wsparcia (np. „Promocja gospodarcza Warmii i Mazur 2024+”).

Wpływ na Strategię: trzykrotnie wzrosła rola aplikacji mobilnych, częściej sięgano po doradztwo agencji/ekspertów. Zauważalny był przeskok w stronę bezpośrednich relacji i wydarzeń biznesowych/targowych.

Dedykowany system monitoringu i komunikacji

Wdrożono częściowo. Nie powstał kompleksowy, ilościowy system raportowania (z uwagi na wysokie nakłady czasu i trudności w pozyskiwaniu danych od branży). Zamiast tego przesunięto akcent na bezpośredni dialog jakościowy (cykliczne spotkania branżowe).

Wpływ na Strategię: wskazana powyżej formuła spotkań jest w trakcie wdrażania, wobec czego nie miała wpływu na Strategię.

Dostępność kadr kreatywnych i współpraca dydaktyczna

Wdrożono częściowo. Aż 46,1% respondentów zadeklarowało brak działań w zakresie określania kierunków kształcenia z udziałem ekspertów lub uczelni, natomiast w ocenie uczestników badania ilościowego nastąpił wzrost atrakcyjności branży turystycznej jako sektora zatrudnienia. Wiązać to można ze wzrostem ogólnego standardu zatrudnienia, w tym poprawą warunków płacowych, co z kolei wynika z konieczności konkurowania o pracownika.

Wpływ na Strategię: negatywne trendy demograficzne i odpływ młodych utrzymały dotkliwe braki pracownicze w sektorze. Pomimo szkoleń i konferencji organizowanych przez Samorząd Województwa, nie udało się w pełni dopasować kompetencji do potrzeb rynku ani zatrzymać specjalistów.

Innowacyjne i skoordynowane akcje/kampanie promocyjne produktów

Wysoki stopień wdrożenia. Postawiono na promocję turystyki kulinarnej i regionalnych produktów oraz odrębności kulturowej Warmii i Mazur. Rozwijano też wydarzenia niszowe na poziomie lokalnym.

Wpływ na Strategię: zwiększono widoczność i rozpoznawalność dziedzictwa kulturowego i kulinarnego regionu oraz wzmocniono oddolną ofertę wydarzeń.

Rozwój potencjału turystyki aktywnej (ze szczególnym uwzględnieniem rowerowej)

Wysoki stopień wdrożenia (wiele działań jest w trakcie realizacji). Rozwinięto szeroki pakiet infrastruktury i promocji, w tym Forum Rowerowe, kampania „SafeBike", Łynostrada, przewodniki rowerowe, integracja z trasami EuroVelo oraz podjęto działań mające na celu odseparowanie ruchu rowerowego od drogowego (budowa dróg rowerowych przy drogach wojewódzkich).

Wpływ na Strategię: turystyka rowerowa osiągnęła najwyższy miernik rozwoju (0,94). Stała się kluczowym spoiwem łączącym główne produkty wizerunkowe regionu (Wielkie Jeziora Mazurskie, Kanał Elbląski, Cittaslow).

Zwiększenie świadomości konkretnych produktów turystycznych

Niski stopień wdrożenia. Niski w skali ogólnej, wysoki wśród liderów. Tylko ok. 12% respondentów zadeklarowało podejmowanie takich działań. Podmioty, które je realizowały, w 78,3% stosowały nowe kanały promocyjne, a w 82,6% koordynowały je z innymi przedsięwzięciami.

Wpływ na Strategię: rozwinięto i wypromowano wybrane szlaki tematyczne (np. Szlak Świętej Warmii, projekty transgraniczne jak FORT-UNION), jednak mała skala powszechnych działań wskazuje na utrzymującą się lukę informacyjną wśród odbiorców.

Rozwój komplementarnych form turystyki (kajakowej, pieszej, wiejskiej)

Wysoki stopień wdrożenia. Podejmowano inwestycje w infrastrukturę pieszą i kajakową, a także integrowano ofertę rowerową ze spływami. Rozwijano agroturystykę i ekoturystykę.

Wpływ na Strategię: ekoturystyka i turystyka wiejska osiągnęły wysoki miernik rozwoju (0,81), jednak ze względu na wciąż ograniczoną infrastrukturę pozostały w grupie produktów podstawowych (a nie wizerunkowych).

5. Główne wnioski i rekomendacje z badania

Wnioski

Na podstawie analizy powyższych 11 zagadnień badawczych można sformułować szereg wniosków ogólnych i szczegółowych, diagnozujących zarówno osiągnięte efekty, jak i sam proces wdrażania Strategii Rozwoju Turystyki w województwie warmińsko-mazurskim.

Wnioski szczegółowe (według zagadnień)

1. Trafność celów i kierunków: założenia Strategii były bardzo trafnie sformułowane i odpowiadały na realne atuty regionu (przyroda, woda, turystyka aktywna), choć nie udało się przewidzieć i zapobiec problemom związanym z deficytem i odpływem kadr. Priorytet poświęcony kadrom kreatywnym był najtrudniejszy do przełożenia na konkretne projekty i inicjatywy, mimo to, branżę turystyczną oceniono jako coraz bardziej atrakcyjny sektora zatrudnienia.
2. Spójność realizowanych działań z celami: wdrażane inwestycje oraz projekty charakteryzowały się wysoką spójnością z priorytetami Strategii, konsekwentnie łącząc rozwój produktów i dziedzictwa kulturowego z cyfryzacją oraz dbałością o środowisko.
3. Aktualność zapisów: kierunki Strategii zachowały merytoryczną aktualność przez cały okres wdrażania. Pod wpływem megatrendów pojęcia takie jak „inteligentna turystyka", „inkluzywność" czy „eko-trendy" ewoluowały (obejmując cyfryzację oraz turystykę regeneratywną), co dowodzi bardzo dobrego, bazowego zdiagnozowania szans i możliwości regionu w momencie tworzenia Strategii.
4. Wpływ na pozycję regionu: region „obronił" wysoką pozycję w kraju, opartą na walorach przyrodniczych. Województwo warmińsko-mazurskie utrzymało silne, 5. miejsce w Polsce pod względem natężenia funkcji turystycznej. Należy to uznać za duży sukces regionu, który bazuje w przeważającej mierze na turystyce wypoczynkowo-aktywnej i przyrodzie, nie dysponując wielkimi metropoliami, generującymi stały ruch biznesowy, ani dostępem do morza lub gór.
5. Stopień osiągnięcia celów w latach 2015-2025 i 2020-2025: wdrażanie Strategii przyniosło zauważalne efekty w odniesieniu do turystyki krajowej, gdzie znacząco przekroczono zakładane prognozy, z niezwykle dynamicznym wzrostem w okresie 2020–2025, jednak nie udało się odbudować popandemicznego załamania w ruchu turystów zagranicznych. Nie zrealizowano celów dotyczących usieciowienia podmiotów gospodarczych – nie powstały nowe klastry turystyczne, a liczba Lokalnych Grup Działania uległa zmniejszeniu. Może to wskazywać na pogłębiający się problem niedoboru kadr i słabość struktur sieciowych.
6. Wpływ działań na zakładane wskaźniki: twarde i miękkie projekty bezpośrednio wpłynęły na znaczną poprawę jakości i atrakcyjności oferty (co przyciągnęło popyt krajowy), ale były niewystarczające do zniwelowania negatywnych makro-barier geopolitycznych odpychających turystów z zagranicy (na skutek niezależnych od regionu barier makroekonomicznych

i geopolitycznych – pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie – ruch z zagranicy załamał się, osiągając niecałe 45% zaplanowanego poziomu na 2025).

7. Skuteczność i efektywność poniesionych nakładów: poniesione nakłady były wysoce efektywne społecznie i operacyjnie (stymulując lokalną gospodarkę), nawet jeśli tworzona publiczna infrastruktura turystyczna nie generuje bezpośrednich zysków rynkowych i wymaga stałego subwencjonowania przez samorządy.
8. Trwałość efektów: najwyższą trwałość zachowały twarde inwestycje infrastrukturalne, podczas gdy utrzymanie kapitału społecznego, sieci współpracy i ożywienia usług wymaga stałego warunkowania w postaci zaangażowania liderów oraz stabilności kadr w regionie. Twarde inwestycje w infrastrukturę turystyczną (np. szlaki rowerowe Green Velo, zaplecza żeglarskie na Wielkich Jeziorach Mazurskich) cechują się trwałością fizyczną, ale często nie są w stanie utrzymać się komercyjnie i wymagają dopłat z budżetów gmin. Nie jest to jednak wadą Strategii – samorządy realizują w ten sposób funkcje użyteczności publicznej, które stymulują rozwój prywatnych biznesów wokół (noclegi, gastronomia) i służą lokalnej społeczności przez cały rok.
9. System zarządzania, koordynacji i monitoringu: system funkcjonował dobrze jako formalny „parasol" pod pozyskiwanie funduszy unijnych i gromadzenie danych historycznych. Nie obejmował badań jakościowych przez co nie pozwalał na bieżące śledzenie nastrojów w środowisku regionalnym, natomiast w swoich pierwotnych założenia nie był konstruowany jako narzędzie szybkiego reagowania. Monitoring opierał się na zamkniętych okresach rocznych i danych historycznych. Napotykano trudności w pozyskiwaniu danych od interesariuszy zewnętrznych.
10. Wdrożenie rekomendacji ex-middle: rekomendacje wdrażano nierównomiernie. W największym stopniu wdrażano zalecenia dotyczące innowacyjnych rozwiązań w zakresie szeroko pojętej promocji, rozwoju potencjału turystyki aktywnej oraz komplementarnych form turystyki. Częściowe wdrożenie pozostałych rekomendacji wynikało przede wszystkim z ograniczonych możliwości Samorządu Województwa (mamy na myśli ograniczony wpływ na działania podejmowane przez jednostki i podmioty zewnętrzne).
11. Zgodność ze Strategią Rozwoju Społeczno-Gospodarczego: Strategia rozwoju turystyki charakteryzowała się wysoką zbieżnością ze Strategią Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Warmińsko-Mazurskie 2030", pełniąc funkcję precyzyjnej polityki sektorowej.

Wnioski ogólne

12. Strategia była dokumentem silnie osadzonym w realiach regionu, trafnie diagnozującym jego największe atuty. Dzięki spójnej realizacji celów, region z sukcesem utrzymał bardzo wysoką, 5. pozycję w kraju i odnotował dynamiczny rozwój na rynku turystyki krajowej, pomimo braku naturalnych magnesów w postaci gór, dostępu do morza czy wielkich metropolii. Dokument sprawdził się także jako skuteczna polityka sektorowa, elastycznie dopasowująca się do współczesnych megatrendów, takich jak cyfryzacja czy eko-turystyka.
13. Największym, najtrwalszym osiągnięciem Strategii są twarde inwestycje w infrastrukturę (np. szlaki rowerowe i zaplecza żeglarskie), które – mimo konieczności subwencjonowania – napędzają lokalną gospodarkę i pełnią ważne funkcje społeczne. Z drugiej strony, obszarem najtrudniejszym okazał się czynnik ludzki. Priorytet poświęcony kadrom kreatywnym, choć trafny, był trudny do przełożenia na konkretne inicjatywy i projekty, a Samorząd Województwa

ma ograniczony wpływ na zjawiska takie jak np. rotacja pracowników w podmiotach kulturalnych i turystycznych. Biorąc pod uwagę wskazane w dokumencie Strategii wskaźniki monitorowania, nie nastąpił rozwój współpracy sieciowej (rozumiany jako brak nowych klastrów oraz spadek liczby Lokalnych Grup Działania).

14. Nawet wysoka jakość oferty i spójność realizowanych projektów okazały się niewystarczające, by zniwelować wpływ czynników zewnętrznych. O ile turyści z Polski docenili rozwój regionu, o tyle niezależne od samorządu uwarunkowania makroekonomiczne i geopolityczne (pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie) doprowadziły do drastycznego załamania ruchu z zagranicy.
15. Realizowane projekty wykazywały spójność z celami i kierunkami SRT, która stanowiła rozwinięcie ogólnej Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa do 2030 r. Dokument ułatwiał samorządom i przedsiębiorcom pozyskiwanie wielomilionowych dotacji (m.in. z RPO, POPW), kierunkując je na spójny rozwój produktów, przestrzeni turystycznej oraz wizerunku opartego na dziedzictwie i cyfryzacji.
16. Wdrożono model zarządzania silnie scentralizowany wokół Urzędu Marszałkowskiego. Znajomość celów i kierunków prowadzonej polityki regionalnej w zakresie rozwoju turystyki najczęściej deklarowali przedstawiciele JST (łącznie 66,3%), a przekonanie o tym, że podejmowane przez jednostki i podmioty działania są spójne z ogólnym kierunkiem rozwoju turystyki w regionie wzrosła w porównaniu do wyników ewaluacji śródokresowej. Niemniej część przedstawicieli branży turystycznej wykazywała bierną postawę i niskie zaangażowanie w przekazywanie danych potrzebnych do monitorowania Strategii.
17. W ocenie dostępności kadr dla sektora turystyki widoczny jest rozdźwięk pomiędzy perspektywą systemową/zarządczą a percepcją uczestników badania ilościowego. Władze regionalne widzą twarde wskaźniki operacyjne i dążą do budowy stabilnego, całorocznego ekosystemu, co w warunkach sezonowości i rotacji jest niezwykle trudne. Respondenci oceniają sytuację z perspektywy indywidualnej. Wzrósł ogólny standard zatrudnienia, poprawiły się warunki płacowe (m.in. wymuszone presją rynkową i brakiem rąk do pracy po pandemii), a firmy – walcząc o kadry – zaczęły oferować lepsze ścieżki awansu i elastyczne formy rozwoju. Można wnioskować, że sektor stał się bardziej atrakcyjny, oferuje lepsze warunki i perspektywy rozwoju, co było warunkiem przyciągnięcia i zatrzymania nowych pracowników. Jednak systemowo, obszar kadr kreatywnych, jest najtrudniejszy do wdrożenia (sezonowość, niska efektywność szkoleń wynikająca z braku kaskadowania wiedzy oraz sztywność systemu edukacji).

Rekomendacje z badania

Tabela 56. Tabela rekomendacji

l.p.	Wniosek	rekomendacja	Rodzaj rekomendacji (operacyjna/ strategiczna)	Sposób wdrożenia
1.	Założenia Strategii, w tym diagnoza, były bardzo trafnie sformułowane i odpowiadały na realne	Ochrona zasobów przyrodniczych przed nadmierną antropopresją oraz	strategiczna	Uwzględnienie „turystyki regeneratywnej” (turystyki, która nie tylko ogranicza negatywny wpływ na

l.p.	Wniosek	rekomendacja	Rodzaj rekomendacji (operacyjna/ strategiczna)	Sposób wdrożenia
	atuty regionu, a także jego szanse i możliwości. Wdrażane inwestycje oraz projekty charakteryzowały się wysoką spójnością z priorytetami Strategii. (wnioski nr 1, 2, 3 i 15)	skutkami zmian klimatycznych.		środowisko, ale aktywnie przyczynia się do odbudowy lokalnych ekosystemów) w regionalnych dokumentach strategicznych.
2.		Zagwarantowanie ciągłości wsparcia dla najważniejszych atutów regionu.	operacyjna	Premiowanie projektów poprzez adekwatne kryterium oceny, np.: „Projekt rozwija bazę/usługi w obszarze turystyki wodnej lub aktywnej, wykazując jednocześnie bezpośredni wpływ na ochronę walorów przyrodniczych (np. zastosowanie pętli zamkniętych dla ścieków w portach, infrastruktura zeroemisyjna, monitoring pojemności turystycznej obszaru)”.
				Przyjęcie uchwały Zarządu Województwa określającej standardy sieciowania, zarządzania i utrzymania markowych szlaków turystycznych województwa. Uchwała pozwoli formalnie powiązać dofinansowanie dla gmin z obowiązkiem utrzymania wysokiej jakości sieci bezpośrednio z poziomu programu regionalnego.
3.		Kontynuacja działań dążących do zwiększania dostępności turystyki (inkluzywności).	operacyjna	Premiowanie, poprzez adekwatne kryterium oceny, projektów z zakresu turystyki, uwzględniających rozwiązania sprzyjające włączeniu społecznemu oraz wychodzące naprzeciw osobom ze szczególnymi potrzebami.
4.	Utrzymanie wysokiej, 5. pozycji w kraju, zbudowanej na walorach przyrodniczych	Stymulowanie popytu poza sezonem letnim, opierając się na tym, co posiada region –	strategiczna	Włączenie do głównych priorytetów rozwoju gospodarczego regionu wsparcia dla usług premium

l.p.	Wniosek	rekomendacja	Rodzaj rekomendacji (operacyjna/ strategiczna)	Sposób wdrożenia
	i turystyce aktywnej wymaga przejścia od konkurowania wolumenem do konkurowania jakością i unikalnością. (wniosek nr 4)	naturze i spokoju. Należy uniezależnić ofertę od warunków pogodowych i krótkiego sezonu letniego.		opartych na naturze: turystyki prozdrowotnej oraz turystyki „slow-life". To pozwoli generować ruch turystyczny przez cały rok.
			operacyjna	Premiowanie projektów, w których projektowana infrastruktura lub usługa turystyczna bazująca na walorach przyrodniczych udowadnia gotowość do funkcjonowania i przyciągania odbiorców przez minimum 10 miesięcy w roku.
				Działania promocyjne ukierunkowane na budowanie wizerunku regionu atrakcyjnego w sezonie jesienno-zimowym (przejścia od regionu idealnego na „wakacje nad jeziorem" do zielonego miejsca, w którym można się zregenerować i odpocząć od zgiełku wielkich, zatłoczonych miast).
5.	Wdrażanie Strategii przyniosło zauważalne efekty w odniesieniu do turystyki krajowej, jednak nie udało się odbudować popandemicznego załamania w ruchu turystów zagranicznych. (wnioski nr 5, 6 i 14)	Pobudzenie ruchu turystycznego z zagranicy m.in. poprzez budowanie wizerunki Warmii i Mazur jako regionu bezpiecznego i dostępnego.	strategiczna	Premiowanie projektów posiadających strategię ukierunkowaną na odbudowę ruchu turystów zagranicznych.
				Uruchomienie celowanych kampanii wizerunkowych, które zneutralizują obawy związane z bliskością wschodniej granicy.
				Organizacja wizyt studyjnych dla zagranicznych dziennikarzy oraz twórców internetowych.
				Dostosowanie oferty do zagranicznych trendów: turystyki regeneratywnej, kulinarnej, odpoczynku w nurcie „slow tourism",

l.p.	Wniosek	rekomendacja	Rodzaj rekomendacji (operacyjna/ strategiczna)	Sposób wdrożenia
				bazującym na kontakcie z naturą.
				Zwiększanie dostępności transportowej regionu, zarówno bezpośredniej (w tym z wykorzystaniem Portu Lotniczego Olsztyn-Mazury) jak i poprzez (współ)organizację transferów łączących kluczowe destynacje województwa warmińsko-mazurskiego z innymi polskimi portami lotniczymi.
6.	Realizacja Strategii nie miała wpływu na powstawanie nowych inicjatyw współpracy w postaci klastrów, ponadto zmniejszyła się liczba Lokalnych Grup Działania. Branża turystyczna postrzegana jest jako coraz atrakcyjniejszy sektor zatrudnienia, na co wpływ mogły mieć lepsze warunki pracy oferowane przez pracodawców konkurujących o pracownika. Istotne jest utrzymywanie ciągłości zatrudnienia doświadczonych specjalistów i przeciwdziałania zbyt wysokiej rotacji kadr. (wnioski nr 5, 10, 13 i 17)	Przeciwdziałanie biernej postawie interesariuszy oraz podmiotów z sektora turystyki, silniejsze uzależnienie wsparcia regionalnego od inicjatyw sieciujących i współpracy.	operacyjna	Wprowadzenie „punktów za partnerstwo" – premiowanie projektów składanych wspólnie przez kilka podmiotów. Zabieg ten wymusi oddolną współpracę.
7.		Tworzenie celowych programów retencyjnych i szkoleniowych powstrzymujących odpływ wykwalifikowanych kadr z sektora turystycznego.	operacyjna	Premiowanie wnioskodawców gwarantujących tworzenie stabilnych miejsc pracy na podstawie umów o pracę i wdrażających programy rozwojowe dla specjalistów.
8.	Zrealizowane inwestycje twarde są wysoce trwałe fizycznie, ale mogą obciążać budżety gmin i powiatów. (wniosek nr 8)	Instrumenty finansowe powinny stymulować rozwój prywatnych usług wokół tych obiektów, co odciąży samorządy.	operacyjna	W konkursowych kryteriach oceny wprowadzić dodatkowe punkty dla wnioskodawców tworzących komercyjne usługi (np. wypożyczalnie, gastronomia, usługi przewozowe)

l.p.	Wniosek	rekomendacja	Rodzaj rekomendacji (operacyjna/ strategiczna)	Sposób wdrożenia
				bezpośrednio wokół istniejącej, trwałej infrastruktury publicznej.
				Preferowanie projektów wykazujących realny model biznesowy poza głównym sezonem letnim, co pomoże odciążyć lokalne budżety gmin i powiatów z konieczności stałego subwencjonowania bazy turystycznej.
9.	System monitoringu opierał się na danych historycznych, których źródłem byli m.in. interesariuszy zewnętrzni.(wniosek nr 9)	Uzupełnienie systemu monitoringu o komponent jakościowy.	operacyjna	Wdrożenie hybrydowego systemu monitorowania sektora turystycznego, łączącego coroczne badania jakościowe (panelowe badania nastrojów mieszkańców, satysfakcji przedsiębiorców i turystów) z analityką w czasie rzeczywistym (Big Data, dane geolokalizacyjne i transakcyjne) w miejsce wyłącznie historycznych sprawozdań statystycznych.
10.		Stworzenie formalnego mechanizmu zobowiązującego beneficjentów środków publicznych do współpracy.	operacyjna	Zastosowanie adekwatnego kryterium dostępowego np.: „Beneficjent realizujący projekt infrastrukturalny lub miękki z obszaru turystyki zobowiązuje się do cyklicznego i bezpłatnego udostępniania zanonimizowanych danych frekwencyjnych/zarządczych do wojewódzkiego systemu analitycznego w całym okresie trwałości projektu”.
11.	Model zarządzania Strategią był silnie scentralizowany wokół Urzędu Marszałkowskiego. (wniosek nr 16)	Horyzontalne ujęcie turystyki w zarządzaniu regionem.	strategiczna	W dokumentach regionalnych, uznanie turystyki za sektor horyzontalny, wymagający integracji działań wszystkich departamentów Urzędu

l.p.	Wniosek	rekomendacja	Rodzaj rekomendacji (operacyjna/ strategiczna)	Sposób wdrożenia
				Marszałkowskiego. Planowanie inwestycji w obszarach infrastruktury transportowej, ochrony środowiska, kultury i cyfryzacji wymaga uwzględnienia ich bezpośredniego lub pośredniego wpływu na rozwój funkcji turystycznych regionu.
11				Przyjęcie przez Sejmik Województwa dokumentu operacyjnego i wdrożeniowego, podporządkowanego zapisom Strategii Rozwoju Województwa Warmińsko-Mazurskiego 2030, na przykład w postaci Programu Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Dokument powinien zawierać m.in. opis konkretnych zadań, wskaźników oraz źródeł finansowania. Powyższe możliwe jest na mocy art. 18 pkt 2 Ustawy o samorządzie województwa, zgodnie z którym do wyłącznej właściwości sejmiku województwa należy uchwalanie strategii rozwoju województwa oraz wieloletnich programów wojewódzkich.

Źródło: opracowanie własne

6. Spis tabel i wykresów

Schemat 1 Logika analizy danych i wnioskowania 18
Schemat 2. Logika spójności wewnętrznej SRT 33

Mapa 1. Liczba projektów obejmujących poszczególne powiaty - Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020 (Priorytet 6)* 36
Mapa 2. Liczba projektów obejmujących poszczególne powiaty - Program Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur na lata 2021-2027 (Priorytet 11)* 47
Mapa 3. Liczba inwestycji, które otrzymały wsparcie w ramach „Pożyczki na rozwój turystyki" (wg miejsca realizacji projektu, N=121 53
Mapa 4. Liczba projektów w ramach komponentu A1.2.1 Wsparcie dla sektora HoReCa Krajowego Planu Odbudowy (wg siedziby grantobiorcy)* 57
Mapa 5. Liczba projektów w ramach komponentu A2.5.1 Wsparcie kultury i przemysłów kreatywnych Krajowego Planu Odbudowy (wg siedziby grantobiorcy)* 58
Mapa 6. Liczba projektów w ramach komponentu B3.1.1 Gospodarka wodnościekowa na terenach wiejskich Krajowego Planu Odbudowy (wg miejsca realizacji projektu)* 59
Mapa 7. Liczba projektów w ramach komponentu E1.1 Wzrost wykorzystania transportu przyjaznego dla środowiska Krajowego Planu Odbudowy (wg siedziby grantobiorcy)* 60
Mapa 8. Liczba projektów w ramach komponentu E1.2.1 Bezpieczny transport Krajowego Planu Odbudowy (wg siedziby grantobiorcy)* 61
Mapa 9. Liczba projektów w ramach Programu Polska-Rosja 2014-2020 (wg siedziby beneficjenta)* 62
Mapa 10. Liczba umów podpisanych przez BKG w ramach projektu "Wsparcie rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw przez instrumenty finansowe" - perspektywa 2014-2020, N=278* 66
Mapa 11. Liczba umów podpisanych przez BKG w ramach projektu "Instrumenty finansowe dla rozwoju Warmii i Mazur – Rozwój przedsiębiorczości" - perspektywa 2021-2027, N=26* 67
Mapa 12 Ranking krajowy potencjału turystycznego województw w roku 2015 i w 2025 138
Mapa 13 Ranking regionalny potencjału turystycznego powiatów woj. warmińsko-mazurskiego w roku 2015 143
Mapa 14 Ranking regionalny potencjału turystycznego powiatów woj. warmińsko-mazurskiego w roku 2025 143
Mapa 15 Różnice w rankingu potencjału turystycznego powiatów woj. warmińsko-mazurskiego, które zaszły w latach 2015-2025 144

Wykres 1. Czy znane są Państwu cele i kierunki prowadzonej polityki regionalnej, w zakresie rozwoju turystyki? [%] 27
Wykres 2 Czy podejmowane przez Państwo działania, inwestycje i projekty, są zgodnie z tymi celami i kierunkami polityki regionalnej, w zakresie rozwoju turystyki? [%] 27
Wykres 3. Typy beneficjentów Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020 (Priorytet 6), N=206 35
Wykres 4. Typy beneficjentów Programu Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021-2027 (Priorytet 11), N=29 46
Wykres 5. Cele pożyczek udzielanych w ramach instrumentu "Pożyczki na rozwój turystyki", N=121 52

Wykres 6. Liczba projektów w ramach Krajowego Planu Odbudowy 56
Wykres 7. Proszę wskazać regularnie stosowane przez Państwa działania z zakresu rozwoju i promocji turystyki [%] 95
Wykres 8. Jak oceniają Państwo wpływ tych działań pod względem…, średnia ocen w skali od 1 do 5 96
Wykres 9. Czy w latach 2021-2025 realizowaliście Państwo formalne działania, inicjatywy lub projekty w zakresie kształcenia kadr dla turystyki? [%] 99
Wykres 10. Czy podejmują Państwo działania związane z zachowaniem estetyki i ładu w przestrzeni publicznej? [%] 100
Wykres 11. Działania podejmowane na obszarze jednostki terytorialnej w latach 2021-2025* [%] . 102
Wykres 12. Gdyby mieli Państwo porównać stan estetyki i ładu przestrzennego dzisiaj do stanu sprzed 10 lat, to co dominuje: systematyczna poprawa, stagnacja czy pogłębiający się chaos? [%] . 103
Wykres 13. Jakie są Państwa zdaniem, najnowsze i najbardziej atrakcyjne z punktu widzenia rozwoju turystycznego regionu, trendy i tendencje rynkowe, których wcześniej nie było lub zyskały na znaczeniu? Proszę wskazać 3 najważniejsze [%] 109
Wykres 14 Zmienność wskaźnika cząstkowego: miejsca noclegowe całoroczne na 1000 ludności, woj. warmińsko-mazurskie, lata 2015-2025 139
Wykres 15 Zmienność wskaźnika cząstkowego: stopień wykorzystania miejsc noclegowych [%], woj. warmińsko-mazurskie, lata 2015-2025 139
Wykres 16 Zmienność wskaźnika cząstkowego: turystyczne obiekty noclegowe ogółem na 10 tys. ludności, woj. warmińsko-mazurskie, lata 2015-2025 139
Wykres 17 Zmienność wskaźnika cząstkowego: turyści korzystający z noclegów na 100 ludności, woj. warmińsko-mazurskie, lata 2015-2025 140
Wykres 18 Zmienność wskaźnika cząstkowego: udzielone noclegi na 1000 ludności, woj. warmińsko-mazurskie, lata 2015-2025 140
Wykres 19 Dynamika zmiany natężenia funkcji turystycznej w latach 2015-2025 w województwach [%] 141
Wykres 20 Dynamika rozwoju potencjału turystycznego w latach 2015-2025 w powiatach województwa warmińsko-mazurskiego [%] 145
Wykres 21 Dynamika zmiany funkcji turystycznej w wybranych regionach europejskich w latach 2015-2024 147
Wykres 22 Ocena realizacji celów przedsięwzięć przez zadania z Priorytetu 1 – Produkt turystyczny. Odpowiedzi na pytanie: Na ile realizowane działanie/zadanie/projekt przyczyniło się (przyczynia się - zadanie w trakcie realizacji) do osiągnięcia celu? 156
Wykres 23 Ocena realizacji celów przedsięwzięć przez zadania z Priorytetu 2 – Wizerunek i promocja. Odpowiedzi na pytanie: Na ile realizowane działanie/zadanie/projekt przyczyniło się (przyczynia się - zadanie w trakcie realizacji) do osiągnięcia celu? 156
Wykres 24 Ocena realizacji celów przedsięwzięć przez zadania z Priorytetu 3 – Kadry kreatywne. Odpowiedzi na pytanie: Na ile realizowane działanie/zadanie/projekt przyczyniło się (przyczynia się - zadanie w trakcie realizacji) do osiągnięcia celu? 157
Wykres 25 Ocena realizacji celów przedsięwzięć przez zadania z Priorytetu 4 – Atrakcyjna przestrzeń i architektura. Odpowiedzi na pytanie: Na ile realizowane działanie/zadanie/projekt przyczyniło się (przyczynia się - zadanie w trakcie realizacji) do osiągnięcia celu? 157
Wykres 26 Rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy znane są Państwu cele i kierunki prowadzonej polityki regionalnej w zakresie rozwoju turystyki? 164

Wykres 27 Rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy podejmowane przez Państwo działania, są zgodnie z tymi celami i kierunkami polityki regionalnej, w zakresie rozwoju turystyki? 164
Wykres 28 Rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe: Czy poszukują (poszukiwaliście) Państwo informacji na ten temat? 165
Wykres 29 Rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe: Jak oceniają Państwo dostępność informacji na temat rozwoju turystki w regionie? 165
Wykres 30. Jak oceniają Państwo relację kosztów eksploatacji (media, serwis, kadry) do korzyści wizerunkowych i promocyjnych, jakie gmina uzyskuje dzięki tej inwestycji? [%] 209
Wykres 31. W jakim stopniu, w Państwa ocenie, inwestycja przyczyniła się do wzrostu wpływów do Państwa jednostki z tytułu podatków lokalnych (np. podatek od nieruchomości, udział w PIT/CIT od nowych przedsiębiorców)? [%] 210
Wykres 32. W jakim stopniu przychody generowane bezpośrednio przez zrealizowaną infrastrukturę turystyczną (np. bilety wstępu, dzierżawa powierzchni) pokrywają koszty jej bieżącego utrzymania i konserwacji? [%] 210
Wykres 33. W jakim stopniu przychody generowane bezpośrednio przez zrealizowaną infrastrukturę turystyczną (np. bilety wstępu, dzierżawa powierzchni) pokrywają koszty jej bieżącego utrzymania i konserwacji? – podział ze względu na typ respondenta 211
Wykres 34. Czy przychody generowane przez inwestycję w sezonie wysokim (lipiec-sierpień) są wystarczające, aby zabezpieczyć koszty jej funkcjonowania przez pozostałą część roku? [%] 212
Wykres 35. Jak oceniają Państwo nakłady pozafinansowe związane z obsługą pozyskanego wsparcia, wobec efektów, jakie uzyskano? [%] 213
Wykres 36. Jak oceniają Państwo nakłady pozafinansowe związane z obsługą pozyskanego wsparcia, wobec efektów, jakie uzyskano? Średnia ocen 214
Wykres 37. Czy gdyby nie było możliwości skorzystania z instrumentów finansowych (dotacji /pożyczki), zdecydowaliby się Państwo na realizację projektu? [%] 214
Wykres 38. Czy zapewniają Państwo w budżecie środki na utrzymanie inwestycji (modernizacja, konserwacja) w odniesieniu do działań z zakresu turystyki, które zrealizowaliście (realizujecie)? [%] 222
Wykres 39. Czy lokalna społeczność korzysta z tych inwestycji? [%] 223
Wykres 40. Czy w otoczeniu zrealizowanej inwestycji odnotowano wzrost aktywności sektora prywatnego (np. powstanie nowych punktów gastronomicznych, wypożyczalni, miejsc noclegowych)? [%] 224
Wykres 41. Czy podjęte inwestycje są częścią większej całości (sieci, szlaku, produktu turystycznego itd.)? [%] 224
Wykres 42 Z jakimi podmiotami podejmowali Państwo współpracę w zakresie rozwoju i promocji turystyki, w ciągu ostatnich pięciu lat? [%] 235
Wykres 43 Czy poszukują (poszukiwaliście) Państwo informacji na ten temat? (rekomendacja nr 3, dostępności danych i informacji) 238
Wykres 44 Jak oceniają Państwo dostępność informacji na ten temat rozwoju turystki w regionie? (rekomendacja nr 3, dostępności danych i informacji) [%] 238
Wykres 45 Czy w latach 2021-2025 podejmowali Państwo współpracę z jednostkami dydaktycznymi i/lub ekspertami w celu określenia kierunków kształcenia kadr kreatywnych? [%] 239

Tabela 1. Proszę dokonać oceny poniższych potencjałów regionu pod kątem tego, czy są one nadal aktualne, czy może straciły na znaczeniu lub pozostają bez zmian biorąc pod uwagę lata 2015-2025? N=195, [%] 25
Tabela 2 Wiedza o celach i zgodność działań z kierunkami Strategii 27
Tabela 3 Obszary spójności Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025 ze Strategią Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Warmińsko-Mazurskie 2030” 31
Tabela 4. Liczba zadań dofinansowanych w ramach Wieloletniego Programu współpracy Samorządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego w latach 2016-2025 72
Tabela 5. Ocena spójności działań lokalnych z ogólnym kierunkiem rozwoju sfery turystyki w regionie 85
Tabela 6. Produktu turystyczny kojarzony z regionem 86
Tabela 7. Wzrost znaczenia produktu turystycznego 88
Tabela 8. Priorytet promocji i rozwoju produktu 89
Tabela 9. Wpływ na wzmocnienie potencjału turystycznego regionu 91
Tabela 10. Promowanie produktu turystycznego 91
Tabela 11. Efekty skutecznej promocji 92
Tabela 12. Rodzaj wsparcia w zakresie promocji 92
Tabela 13. Poszukiwanie wsparcia [%] 93
Tabela 14. Promowanie produktu ponadlokalnego 93
Tabela 15. Ocena warunków dla kształtowania kadr kreatywnych w sektorze turystyki 97
Tabela 16. Efekty pośrednie realizacji Strategii w zakresie atrakcyjnej przestrzeni i architektury 101
Tabela 17. Zachowanie lokalnego stylu architektonicznego i spójności estetycznej przestrzeni 102
Tabela 18 Na ile, w Pani/Pana ocenie, zmiany jakie zaszły w regionie w ubiegłej dekadzie, wpływają na branżę turystyczną w regionie? [%] 115
Tabela 19 Analiza 12 podstrategii sektorowych 118
Tabela 20 Ranking krajowy potencjału turystycznego województw w latach 2015, 2020 oraz 2025 137
Tabela 21 Zmiana pozycji warmińsko-mazurskiego w miernikach cząstkowych 2015 oraz 2025 138
Tabela 22 Ranking regionalny potencjału turystycznego podregionów i powiatów woj. warmińsko-mazurskiego w latach 2015, 2020 oraz 2025 142
Tabela 23 Miejsce warmińsko-mazurskiego w europejskim rankingu natężenia funkcji turystycznej w latach 2015, 2020 i 2024 w ujęciu NUTS 2 146
Tabela 24 Wskaźniki realizacji celu głównego SRT WWM 2025 150
Tabela 25 Wskaźniki realizacji SRT WWM 2025 – Priorytet 1 Produkt turystyczny 151
Tabela 26 Wskaźniki realizacji SRT WWM 2025 – Priorytet 2 Wizerunek i promocja 152
Tabela 27 Wskaźniki realizacji SRT WWM 2025 – Priorytet 3 Kadry kreatywne 152
Tabela 28 Wskaźniki realizacji SRT WWM 2025 – Priorytet 4 Atrakcyjna przestrzeń i architektura .. 153
Tabela 29 Wskaźniki realizacji SRT WWM 2025 – Monitoring 154
Tabela 30 Liczba zadań przypisanych do poszczególnych kierunków strategicznych, lata 2016-2025 155
Tabela 31 Liczba zadań przypisanych do poszczególnych priorytetów rozwojowych, lata 2016-2025 155
Tabela 32 Realizacja celów LSR związanych z rozwojem turystyki 159
Tabela 33. Wpływ realizowanych działań, zadań i projektów na osiągane wskaźniki realizacji Strategii 167

Tabela 34. Na ile działania, które Państwo zrealizowaliście wpłynęły lub wpływają na poniższe aspekty? Proszę dokonać oceny każdego aspektu na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „brak wpływu", a 5 „bardzo duży wpływ". [%] 183
Tabela 35 Ocena potencjału turystycznego regionu w ujęciu lokalnym 184
Tabela 36. Wskaźniki produktu - Oś priorytetowa 6 RPO WiM 2014-2020 187
Tabela 37. Wskaźniki rezultatu - Oś priorytetowa 6 RPO WiM 2014-2020 189
Tabela 38. Wskaźniki produktu - Oś priorytetowa 2 PROW 2014-2020 190
Tabela 39. Wskaźniki rezultatu - Oś priorytetowa 2 PROW 2014-2020 191
Tabela 40. Wskaźniki produktu - Oś priorytetowa 11 FEWiM 2021-2027 193
Tabela 41. Wskaźniki rezultatu - Oś priorytetowa 11 FEWiM 2021-2027 194
Tabela 42. Wskaźniki produktu – FEPW 2021-2027 196
Tabela 43. Wskaźniki rezultatu – FEPW 2021-2027 197
Tabela 44. Wskaźniki produktu – FEnIKS 2021-2027 199
Tabela 45. Wskaźniki rezultatu – FEnIKS 2021-2027 200
Tabela 46. Wskaźniki produktu – Program Polska-Rosja 2014-2020 201
Tabela 47. Wskaźniki rezultaty – Program Polska-Rosja 2014-2020 202
Tabela 48. Wskaźniki Programu Polska-Litwa 2014-2020 203
Tabela 49. Wskaźniki Programu Polska-Litwa 2021-2027 203
Tabela 50. Wskaźniki Programu Południowy Bałtyk 2021-2027 204
Tabela 51. Wskaźniki projektu pt. „Wsparcie rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw przez instrumenty finansowe" 206
Tabela 52. Wskaźniki projektu pt. „Instrumenty finansowe dla rozwoju Warmii i Mazur – Rozwój przedsiębiorczości" 207
Tabela 53. Proszę ocenić na ile zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami 227
Tabela 54 Przepływ informacji nt. rozwoju turystyki w regionie 238
Tabela 55 Czy w ostatnich pięciu latach (2021-2025) podejmowali Państwo inwestycje infrastrukturalne poprawiające dostępność [%] 242
Tabela 56. Tabela rekomendacji 248