



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



STRATEGIA PRZEWIDYWANIA I ZARZĄDZANIA ZMIANĄ SPOŁECZNO - GOSPODARCZĄ W MIEŚCIE MALBORKU NA LATA 2013 – 2020

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

człowiek – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI	2
WPROWADZENIE	4
STRESZCZENIE	6
DIAGNOZA OBECNYCH ZAGROŻEŃ SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH MIASTA MALBORKA ..	11
I. Zagospodarowanie przestrzenne, infrastruktura techniczna i transport	11
II Kapitał Ludzki	15
III Rozwój gospodarczy	19
IV Kultura, sport, rekreacja i turystyka	22
V Analiza wskaźnikowa miast	28
VI Jakość życia mieszkańców Malborka w świetle badań społecznych	32
PODSUMOWANIE DOTYCHCZASOWYCH DZIAŁAŃ MIASTA MALBORKA W ZAKRESIE STRATEGII MIASTA OBOWIĄZUJĄCEJ DO ROKU 2012	34
ANALIZA STRATEGICZNA SWOT	35
SCENARIUSZE ROZWOJU MIASTA MALBORKA.....	51
PROPOZYCJA DZIAŁAŃ ZARADCZYCH NA PODSTAWIE ANALIZY BARIER I TRUDNOŚCI W ROZWOJU MALBORKA	56
WIZJA I MISJA MIASTA MALBORKA W ZARZĄDZANIU ZMIANĄ GOSPODARCZĄ	59
OBSZARY PRIORYTETOWE, CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE	64
OBSZAR PRIORYTETOWY (P1) – PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ	66
OBSZAR PRIORYTETOWY (P2) – INFRASTRUKTURA TECHNICZNA I PRZESTRZEŃ PUBLICZNA.....	73
OBSZAR PRIORYTETOWY (P3) - KAPITAŁ SPOŁECZNY.....	78
PROJEKTY FLAGOWE.....	86
PROGRAMY OPERACYJNE	87
EFEKTY I REZULTATY WDROŻENIA STRATEGII	89
ZBIEŻNOŚĆ STRATEGII Z OBOWIĄZUJĄCYMI DOKUMENTAMI KRAJOWYMI I REGIONALNYMI	90
POTENCJALNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁAŃ ZAPLANOWANYCH W STRATEGII.....	94
WDRAŻANIE, MONITORING I EWALUACJA STRATEGII	96



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZAŁĄCZNIK NR 1.....	111
ZAŁĄCZNIK NR 2.....	114
SPIS TABEL	119
SPIS WYKRESÓW.....	120
BIBLIOGRAFIA.....	121



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



WPROWADZENIE

„Strategia przewidywania i zarządzania zmianą społeczno - gospodarczą w Mieście Malborku na lata 2013-2020” powstała na potrzeby realizowanego projektu pt. „Partnerstwo i strategia- nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Priorytetu VIII „Regionalne kadry gospodarki”, Poddziałania 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania zmianą społeczno - gospodarczą miasta Malborka jest niezbędnym elementem skutecznego reagowania na zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze, które dotyczą zarówno przedsiębiorców jak i wszystkich mieszkańców.

Zarządzanie zmianą społeczno - gospodarczą mieści się w szerszej koncepcji zarządzania rozwojem lokalnym. „Zarządzanie rozwojem to zespół działań zmierzających do efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich i środków materialnych przez jednostki administracji publicznej”(…) „Powinno obejmować wszystkie sfery, tj. gospodarczą, społeczną, przestrzenną, ekologiczną i dziedzictwa kulturowego, które decydują o jakości środowiska życia mieszkańców i za które są odpowiedzialne władze samorządowe”.¹

Istotą zrównoważonego rozwoju Miasta jest kształtowanie właściwych proporcji w gospodarowaniu trzema rodzajami kapitału: ekonomicznym, społecznym oraz naturalnym. Konsekwencją takiego rozumienia koncepcji zrównoważonego rozwoju dla praktyki planowania strategicznego jest szerokie spojrzenie na rozwój Malborka zarówno w sferze społecznej, gospodarczej, jak i środowiskowej.

Opracowanie ostatecznego kształtu dokumentu wymagało:

- syntezy diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej (w tym szczególnie obecnych i przewidywanych zagrożeń oraz podsumowania dotychczasowych działań Miasta w zakresie Strategii Rozwoju obowiązującej do roku 2012), która determinuje potencjalne kierunki zmiany gospodarczej
- dokonania analizy potencjalnych możliwości i przyszłych wyzwań Miasta,
- określenia obszarów priorytetowych oraz celów strategicznych dla zmiany gospodarczej,

¹ A. Zalewski, *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 79



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- wskazania działań umożliwiających osiągnięcie przyjętych celów,
- wskazania podmiotów odpowiedzialnych za realizację poszczególnych działań ,
- wskazanie wskaźników zmiany gospodarczej (wskaźników monitoringu) umożliwiających monitorowanie postępu wdrażania zapisów Strategii,
- zaproponowanie zasad wdrażania, monitoringu i aktualizacji Strategii.

Diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej dokonano metodą desk research (analiza danych już istniejących) w obszarach:

- Zagospodarowanie przestrzenne, infrastruktura techniczna i transport
- Infrastruktura społeczna i kapitał ludzki
- Rozwój gospodarczy
- Kultura, sport, rekreacja i turystyka
- Funkcje miejskie.

Proces formułowania strategii, w tym określenia obszarów priorytetowych, celów, działań, wskaźników i podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację oparty został na zasadach partnerstwa – podczas 5 konsultacji społecznych - przy zaangażowaniu przedstawicieli życia społecznego, gospodarczego oraz politycznego, w tym przedsiębiorców, władz samorządowych, instytucji rynku pracy, organizacji pozarządowych.

Konsultacje społeczne odgrywają ważną rolę w procesie planowania i zarządzania rozwojem Miasta. Istotnym jest, aby w proces tworzenia dokumentów programowych włączyć możliwie szeroką reprezentację grup społecznych poznając w ten sposób sugestie i opinie wszystkich zainteresowanych stron. Taki sposób opracowania dokumentów programowych ma istotny wpływ na ich jakość, jak i na powodzenie ich realizacji, której sprzyja akceptacja założeń programu przez podmioty, do których jest on adresowany.

Redaktorzy dokumentu pragną serdecznie podziękować wszystkim uczestnikom konsultacji za uczestnictwo w pracach warsztatowych, zaangażowanie oraz wkład merytoryczny stanowiący trzon opracowanej Strategii.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



STRESZCZENIE

Jak już wspomniano powyżej „Strategia przewidywania i zarządzania zmianą społeczno - gospodarczą w Mieście Malborku na lata 2013-2020” powstała w ramach projektu pn. „Partnerstwo i strategia- nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Priorytetu VIII „Regionalne kadry gospodarki”, Poddziałania 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Analiza strategiczna miasta obejmuje rozpoznanie jego sił i słabości, czyli mocnych i słabych stron (analiza wewnętrzna) oraz obecnych i przyszłych zmian w jego otoczeniu, czyli jego szans i zagrożeń (analiza zewnętrzna). Prezentowana poniżej procedura SWOT jest syntezą przedstawionego wcześniej opisu stanu i tendencji rozwojowych Miasta zawartych w diagnostycznej części opracowania. Ponadto uwzględnia ona ustalenia poczynione w trakcie konsultacji. Zidentyfikowano podczas warsztatów roboczych atuty - mocne strony, słabe strony oraz szanse i zagrożenia, które w tabelach zostały przedstawione w kolejności odpowiadającej nadanym podczas warsztatów wagom, poczynając od czynników najistotniejszych, a kończąc na uznanych za najmniej istotne.

W ramach prac nad Strategią opracowano wstępne pozytywne i negatywne scenariusze w ramach kilku podstawowych wymiarów: **Wyróżników i wizerunku Miasta, Mieszkańców, Zasobów, Funkcji Miejskich, Przedsiębiorczość** oraz **Wskaźników**. Posłużyło to przygotowaniu takiej wizji Miasta, która ma poprowadzić władze do realizacji optymistycznych scenariuszy rozwoju.

Wizja Miasta zaprezentowana w ramach Strategii brzmi:

„Malbork – centrum aktywnego wypoczynku na szlaku Zamków Gotyckich i Pętli Żuławskiej – znany ośrodek turystyczny w Basenie Morza Bałtyckiego. Subregionalny biegun wzrostu gospodarczego z wiodącą funkcją usługową/edukacyjną, kulturalną oraz rekreacyjną/. Miasto zadowolonych, przedsiębiorczych mieszkańców, atrakcyjne miejsce do prowadzenia biznesu”.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Dzięki konsekwentnemu ograniczaniu słabości i niedociągnięć rozwojowych oraz eliminowaniu potencjalnych zagrożeń, przy jednoczesnym wykorzystaniu wszystkich atutów i szans rozwoju Malborka, istnieje wysokie prawdopodobieństwo urzeczywistnienia w przyszłości takiej wizji rozwoju w trzech podstawowych obszarach: **gospodarka, infrastruktura oraz kapitał społeczny.**

W obszarze gospodarki:

- prężna strefa ekonomiczna
- liczne i stabilne firmy MSP, szczególnie w branży turystycznej
- przedsiębiorczy mieszkańcy
- atrakcyjne możliwości zatrudnienia
- system wsparcia dla obecnych i potencjalnych inwestorów
- atrakcyjne i zróżnicowane produkty turystyczne
- rozwinięta baza hotelowa i gastronomiczna
- miejsce różnorodnych imprez i wydarzeń kulturalnych

W obszarze infrastruktury:

- rozbudowana i nowoczesna infrastruktura techniczna i społeczna (drogi, kanalizacja, komunikacja miejska, obwodnica, 2-ga nitka mostu, cyfryzacja)

W obszarze kapitału społecznego:

- różnorodna i atrakcyjna oferta spędzania wolnego czasu w zakresie kultury, sportu i rekreacji
- bezpieczeństwo mieszkańców (łatwy dostęp do służby zdrowia, kultury, oświaty, patrole straży miejskiej i policji)
- właściwa komunikacja między władzą miasta a mieszkańcami
- aktywni mieszkańcy - angażujący się w sprawy miasta poprzez różne formy działalności
- aktywne środowisko organizacji pozarządowych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przy wyżej określonej wizji rozwoju oraz przy jednoczesnym wykorzystaniu atutów i szans rozwoju miasta, w tym możliwości zamiany słabości w atuty, proponujemy następująco sformułowaną

misję:

„Misją Malborka jest zapewnienie usług na najwyższym poziomie zarówno mieszkańcom Miasta i Subregionu, przedsiębiorcom jak i turystom. Odwiedzającym Malbork oferuje produkty turystyczne oparte na zasobach Miasta wypływających z jego historii oraz położenia, a także kreatywności i przedsiębiorczości mieszkańców. Mieszkańcom Miasto zapewnia liczne i atrakcyjne miejsca pracy, wysoki standard życia oraz atrakcyjne warunki prowadzenia biznesu.”

Strategia będzie spójna, jeśli zostanie zbudowana w oparciu o elementy składowe wzajemnie sobie podległe w hierarchii ważności (obszary priorytetowe, cele i wynikające z nich zadania). Realizacji wizji miasta i spełnieniu misji służą wyznaczone cele strategiczne (ujęte w 3 obszarach priorytetowych), cele operacyjne i zadania realizacyjne. Priorytety i cele mają charakter ogólny i określają pożądane stany i procesy rozwojowe. Poszczególne cele będą rozwijane w formie programów operacyjnych. W niniejszym dokumencie przyjęto 3 obszary wprowadzenia i zarządzania zmianą społeczno - gospodarczą w Mieście: przedsiębiorczość, infrastruktura techniczna wraz z przestrzenią publiczną oraz kapitałem społecznym (numerowane w sposób ciągły od P1 do P3).



Cel nadrzędny	Rozwój społeczno-gospodarczy Miasta poprzez wsparcie i dostosowanie usług oraz infrastruktury dla potrzeb mieszkańców, przedsiębiorców i odwiedzających
Obszar	Cele strategiczne
Przedsiębiorczość (P1)	CS.1.1 Poprawione warunki inwestowania i prowadzenia działalności gospodarczej ze szczególnym uwzględnieniem sektora turystycznego oraz potrzeb mieszkańców CS 1.2 Rozwinięta oferta turystyczna wykorzystująca walory przyrodnicze, kulturowe i architektoniczne miasta i jego otoczenia
Infrastruktura techniczna i przestrzeń publiczna (P2)	CS 2.1 Podniesiona jakość infrastruktury dla mieszkańców, turystów i przedsiębiorców
Kapitał społeczny (P3)	CS 3.1 Polepszona jakość usług świadczonych przez miasto - mieszkańcom (edukacja, zdrowie, bezpieczeństwo, kultura, sport, rekreacja)
	CS 3.2 Wykształcone postawy przedsiębiorcze i obywatelskie wśród mieszkańców

Tabela 1. Obszary wprowadzania i zarządzania zmianą gospodarczą w Malborku.

Biorąc pod uwagę uzyskane wyniki analizy wskaźnikowej, najważniejsze działania władz miejskich powinny w Malborku skoncentrować się wokół następujących zagadnień:

- jak najlepszego wykorzystania atrakcyjności turystycznej miasta,
- podtrzymywaniu jego kapitału w zakresie przyciągania inwestorów,
- zwiększenia wysiłków służących utrzymaniu dodatniego salda migracji i przyrostu naturalnego,
- rozwoju infrastruktury na rzecz mieszkańców, turystów i przedsiębiorców



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Stąd określenie celu nadrzędnego strategii:

„Rozwój społeczno-gospodarczy Miasta poprzez wsparcie i dostosowanie usług oraz infrastruktury dla potrzeb mieszkańców, przedsiębiorców i odwiedzających”

Cel nadrzędny - stanowi rozwinięcie misji Miasta. Wszystkie cele strategiczne są spójne i podporządkowane celowi nadrzędnemu – opartemu na największym potencjale rozwojowym miasta Malborka jaką jest atrakcyjność turystyczna.

Kierunki postępowania na drodze osiągnięcia pożądaných rezultatów wskazują programy operacyjne. Są one etapami na drodze do osiągnięcia celów strategicznych lub ich elementami składowymi:

DYNAMICZNY MALBORK - wspieranie przedsiębiorczości oraz atrakcyjności inwestycyjnej szczególnie w sferze turystyki.

PRZYJAZNY MALBORK - poprawa infrastruktury drogowej w mieście, poprawa stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego w mieście, rozbudowa i poprawa jakości infrastruktury turystycznej, kulturalnej, rekreacyjnej, sportowej.

EDUKACYJNY MALBORK - wspieranie działań w zakresie systemu kształcenia dla rynku pracy, aktywizacja osób starszych oraz promowanie wśród mieszkańców zdrowego stylu życia,

OBYWATELSKI MALBORK - wspieranie i promowanie inicjatyw na rzecz postaw obywatelskich i przedsiębiorczości.

MALBORK, KOCHAM TO MIASTO - intensyfikacja promocji marki, budowa pozytywnego wizerunku miasta wśród mieszkańców oraz turystów i odwiedzających.

Wdrażanie Strategii będzie się odbywać poprzez przygotowanie, opracowanie i wdrożenie miejskich programów operacyjnych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DIAGNOZA OBECNYCH ZAGROŻEŃ SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH MIASTA MALBORKA ²

Kierunki zmiany gospodarczej determinowane są przez szereg czynników występujących zarówno na terenie Miasta jak i w jego otoczeniu. Są nimi m.in. procesy demograficzne, sytuacja na rynku pracy oraz struktura gospodarcza. Aspekty te zostały poniżej krótko scharakteryzowane, bowiem wraz z zaprezentowaną w dalszej części dokumentu analizą potencjalnych możliwości i przyszłych wyzwań stanowiły punkt wyjścia do opracowania strategicznych celów i kierunków zmiany gospodarczej w Mieście.

I. Zagospodarowanie przestrzenne, infrastruktura techniczna i transport

Położenie

Miasto Malbork położone jest w południowo - wschodniej części województwa pomorskiego i jest jedną z 6 gmin powiatu malborskiego. Zajmuje obszar o wielkości 17,16 km², granicząc z gminą Malbork (która otacza miasto prawie całkowicie) oraz w niewielkim fragmencie z gminą Stare Pole na wschodzie.

Użytki zielone występują w mieście głównie w dolinie Nogatu. Łąki i pastwiska zajmują łącznie 110 ha, co stanowi 6,4 % miasta. Z kolei zieleń urządzona zajmuje ok. 119 ha. Największym zwartym obiektem zielonym w mieście jest Park Miejski o powierzchni 38,9 ha.

Transport i komunikacja

Przez Malbork przebiegają drogi krajowe nr 22 i 55 oraz droga wojewódzka 515. Pierwsza (prowadząca od przejścia granicznego polsko-rosyjskiego w Grzechotkach do granicy z Niemcami w Kostrzynie), nr 7 (Gdańsk - Warszawa) oraz autostrady A-1. Przejście graniczne w Gronowie (około 80 kilometrów od Malborka). Druga to połączenie Mierzei Wiślanej – ważnych ośrodków turystycznych z miastami takimi jak Sztum, Kwidzyn. W sezonie letnim stanowi ona ważną arterię dla turystów zmierzających nad Zatokę Gdańską. Podobną rolę w sezonie letnim pełni droga wojewódzka

² Podrozdział opracowano na podstawie raportu z badań „Diagnoza potrzeb i ocena jakości życia mieszkańców Malborka”, Instytut Badawczy IPC, kwiecień 2012 r.



515. Ważnym atutem miasta jest duży węzeł kolejowy. Bezpośrednie połączenia kolejowe z Kaliningradem sprzyjają wymianie handlowej z przedsiębiorcami z obszaru Obwodu Kaliningradzkiego. Główne kierunki połączeń kolejowych z Malborka to: Warszawa, Gdańsk, Elbląg, Olsztyn. Miasto ma bezpośrednie połączenie z Krakowem, Szczecinem, Kołobrzegiem, Rzeszowem, Gdynią, Toruniem, Kielcami, Lublinem, Koszalinem. Stosunkowo blisko jest do portu handlowego w Gdyni oraz lotniska gdańskiego w Rębiechowie (60 km). W odległości 3 kilometry od miasta funkcjonuje lotnisko wojskowe w Królewie Malborskim, które od 2006 roku może przyjmować samoloty cywilne.

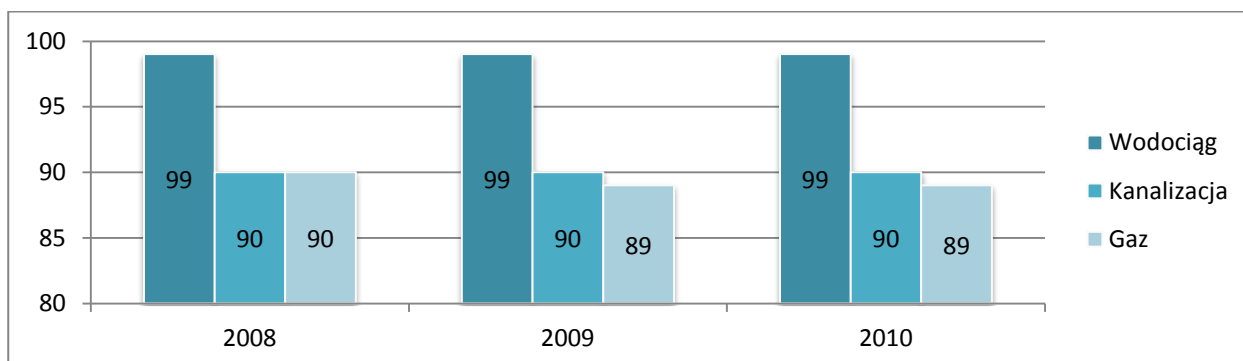
System żeglowny Wisły i Nogatu ma powiązania z Gdańskiem przez służę Przegalina i Martwą Wiślę, Elblągiem przez Kanał Jagielloński (5,83 km), a także Kaliningradem przez Zalew Wiślany. Sieć drogową na terenie Malborka tworzą drogi krajowe (nr 22 i 55) i droga wojewódzka 515 oraz drogi gminne.

W latach 2007-2011 w obrębie miasta zrealizowano liczne inwestycje mające na celu poprawę infrastruktury komunikacyjnej. Ważniejsze zrealizowane inwestycje drogowe w Malborku to:

- Przebudowa dróg dojazdowych do węzła transportowego przy dworcu PKP w Malborku.
- Przebudowa skrzyżowania i nawierzchni ul. Konopnickiej – Mickiewicza.
- Przebudowa ulicy Dalekiej – I etap NPPDL 2008-2011.

Infrastruktura techniczna

Mieszkańcy miasta Malbork zaopatrywani są w wodę przez Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanaalizacji Sp. z o.o. Zaopatruje ono w wodę nie tylko Malbork, ale również inne miejscowości z gminy Nowy Staw i Stare Pole. Woda pobierana jest również z rzeki Nogat, wyłącznie do celów gospodarczych. 99% mieszkańców Malborka korzysta z sieci wodociągowej, natomiast 90% z sieci kanalizacyjnej. Nastąpił nieznaczny spadek liczby mieszkańców, którzy w swoim gospodarstwie korzystają z sieci gazowej z 90% w roku 2008 do 89% w latach 2009 i 2010. Dane przedstawia wykres nr 1.



Wykres 1. Ludność korzystająca z instalacji wodociągowej, kanalizacyjnej i gazowej w % ogółu ludności.

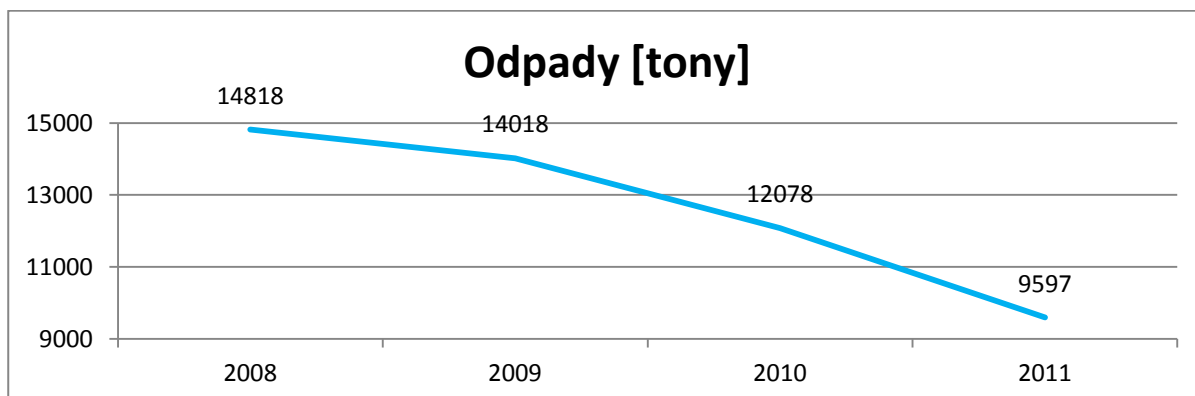


Największy odsetek korzystających z wodociągu (liczba tych osób nie zwiększała się na przestrzeni lat i była na poziomie 93%. Rozwój sieci kanalizacyjnej zaspokaja zwiększające się wraz z liczbą ludności potrzeby w tym zakresie; przeciwnie w odniesieniu do sieci gazowej, której wykorzystanie w populacji Malborka nieznacznie maleje – jej rozwój jest adekwatny do liczby potencjalnych użytkowników.

- długość sieci wodociągowej łącznie dla miasta to:
 - 2009 – 157,5 km (w tym magistralna 4,0 km, rozdzielcza 108,4 km, przyłącza – 45,1 km)
 - 2010 – 177,8 km (w tym magistralna 5,1 km, rozdzielcza 124,4 km, przyłącza – 48,3 km)
 - 2011 - 179,9 km (w tym magistralna 5,1 km, rozdzielcza 126,1 km, przyłącza – 48,7 km)
- długość sieci sanitarnej łącznie dla miasta to:
 - 2009 – 107,0 km (w tym przyłącza – 32,0 km)
 - 2010 – 111,1km (w tym przyłącza – 32,4 km)
 - 2011 - 111,7 km (w tym przyłącza – 32,9 km)
- długość sieci gazowej łącznie dla miasta to:
 - 2009 – 122,0 km (w tym przyłącza – 39,8 km)
 - 2010 – 124,0 km (w tym przyłącza – 40,0 km)
 - 2011 - 125,0 km (w tym przyłącza – 42,0 km)

Główne cele Malborka w gospodarce odpadami to:

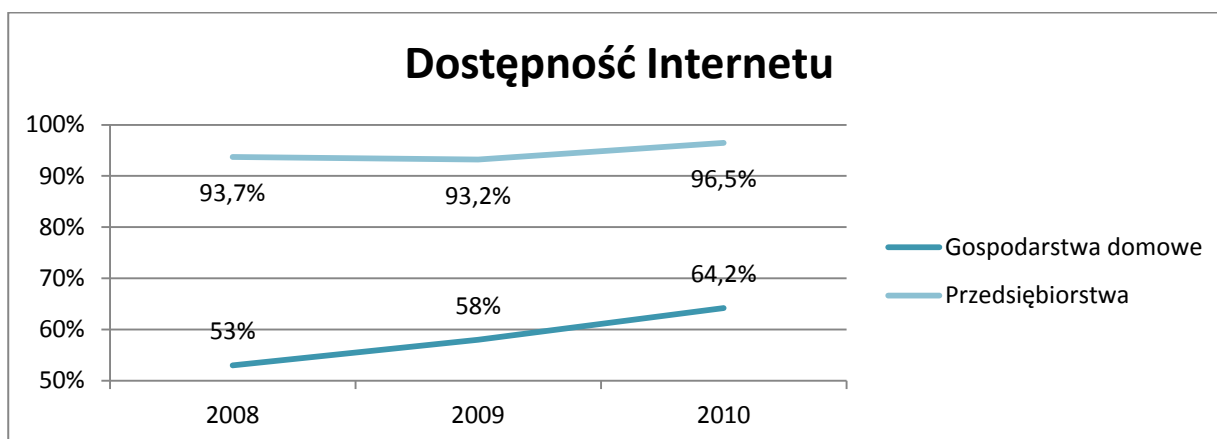
- Zapobieganie powstawaniu odpadów i zmniejszenie ich ilości
- Prowadzenie selektywnej zbiórki i odzysk odpadów
- Bezpieczne dla środowiska unieszkodliwienie odpadów, których nie udało się poddać odzyskowi i recyklingowi
- Podnoszenie świadomości ekologicznej społeczeństwa - edukacja ekologiczna
- Uwzględnienie przedstawionych celów i kierunków działań z zakresu gospodarki odpadami w aktach prawa miejscowego
- Rekultywacja wysypisk śmieci.



Wykres 2. Ilość zbieranych odpadów zmieszanych na terenie Malborka w latach 2008 – 2011

Główne cele Miasta Malborka dotyczące ochrony środowiska to:

- Modernizacja i rozbudowa infrastruktury wodno-ściekowej dla zapewnienia lepszej ochrony środowiska oraz poprawy warunków życia mieszkańców
- Integracja aspektów ekologicznych z planowaniem przestrzennym
- Edukacja ekologiczna społeczeństwa w zakresie ochrony przyrody
- Zapewnienie wystarczającej ilości wody o odpowiedniej jakości użytkowej oraz ochrona przed powodzią
- Utrzymanie standardów jakości powietrza, redukcja emisji pyłów gazów i odorów
- Racjonalizacja zużycia energii, surowców i materiałów oraz wzrost udziału zasobów odnawialnych.



Wykres 3. Dostęp do Internetu w latach 2008 – 2010³

³ Z uwagi na brak danych dotyczących Malborka zaprezentowane zostały dane dotyczące woj. pomorskiego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kolejną istotną w ostatnich latach funkcją Miasta pozostaje zapewnienie mieszkańcom oraz przedsiębiorcom dostępu do sieci wymiany informacji – Internetu. Malbork realizuje to zadanie skutecznie; z roku na rok rośnie wskaźnik dostępności Internetu oraz Internetu szerokopasmowego w gospodarstwach domowych oraz instytucjach. Realizowane głównie przez prywatne przedsiębiorstwa zadanie umożliwienia dostępu do sieci Internet na terenie Malborka prowadzone jest niezwykle skutecznie. Niemal wszystkie przedsiębiorstwa i instytucje na terenie Miasta miały w 2010 roku dostęp do Globalnej Sieci. Wśród gospodarstw domowych na przełomie trzech lat wskaźnik ten wzrósł o ponad 11% - obecnie blisko dwie trzecie mieszkańców Malborka ma w domach łącza internetowe. Warto w tym miejscu wspomnieć o projekcie "Cyfrowo połączeni – e-Inclusion na terenie Miasta Malborka i Gminy Miłoradz", którego zadaniem było zapewnienie dostępu do Internetu 100 gospodarstwom domowym z terenu Miasta Malborka i Gminy Miłoradz.

Podsumowując Malbork posiada korzystne położenie komunikacyjne, związane z bliskością autostrady A1 oraz przebiegiem dróg krajowych. System żeglowny Wisły i Nogatu ma powiązanie z Gdańskiem oraz Kalinigradem. Miasto posiada dobrze rozwiniętą infrastrukturę techniczną oraz na bieżąco realizuje działania związane z ochroną środowiska.

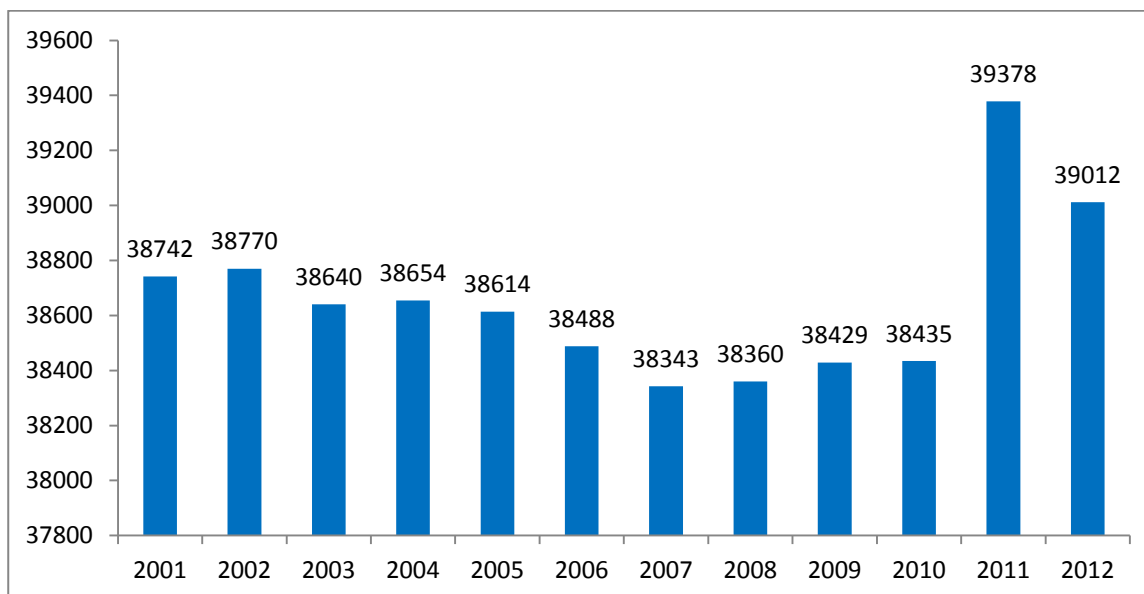
W Malborku największy przyrost na przestrzeni ostatnich lat zanotowała sieć wodociągowa (od 614,2 km w 2008 r. do 724,9 km w roku 2010). Trochę mniejszym rozwojem poszczycić się może sieć gazowa, która w roku 2008 rozciągała się na długości 682,2 km, a już w roku 2010 była wielkości przeszło 720 km. Najmniejszy rozwój o niespełna 20 km zanotowała sieć kanalizacyjna.

II Kapitał Ludzki

Demografia

Malbork zamieszkuje nieco ponad 39 tysięcy ludzi. Zdecydowana większość mieszkańców to ludność w wieku produkcyjnym. Na 100 mężczyzn przypada w tym mieście 110 kobiet. Zmiany liczby ludności w mieście w latach 2001 - 2012 obrazuje wykres nr 4.

Mimo zagrożenia odpływem ludności do ekonomicznego centrum województwa – Trójmiasta – mieszkańców Malborka systematycznie przybywa; wiąże się to z dodatnim przyrostem naturalnym (+38 osób w 2011 roku) oraz saldem migracji (+95 osób w 2011 roku).



Wykres 4. Analiza okresowa liczby ludności Miasta Malbork⁴

Do 2007 roku liczba mieszkańców w Malborku malała; od tego czasu systematycznie zwiększa się. Miasto notuje wyższy od krajowego wskaźnik gęstości zaludnienia (w 2010 roku wynosił 2295 osób na kilometr kwadratowy) – to wynik porównywalny m.in. do Sopotu.

Edukacja

Dodatni przyrost naturalny zwiększa istotność realizowania przez miasto zadania zapewnienia opieki dla najmłodszych mieszkańców. W roku 2010/2011 funkcjonował w Malborku jeden żłobek (30 miejsc na 424 dwulatków); natomiast liczba miejsc w przedszkolach wynosiła 1116. W sześciu szkołach podstawowych w mieście uczy się 2467 uczniów, a w czterech gimnazjach naukę pobiera 1099 uczniów. Funkcjonuje także jedno gimnazjum katolickie, do którego uczęszcza 119 dzieci oraz jedno gimnazjum prywatne do którego uczęszcza 36 dzieci. We wszystkich samorządowych placówkach oświatowych zatrudnionych jest 473 nauczycieli.⁵

⁴ Stan na 30.04.2012 r.

⁵ Gmina Miejska Malbork, *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2011*, Główny Urząd Statystyczny w Gdańsku, s. 3. dane z Urzędu Miasta w Malborku



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wydział Zamiejscowy w Malborku otworzyła Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy. Realizowane są w nim studia w trybie niestacjonarnym na dwóch kierunkach „Zarządzanie i Inżynieria Produkcji” oraz „Turystyka i Rekreacja”. W mieście działa również filia Szczecińskiej Szkoły Wyższej Collegium Balticum. Szkoła ta kształci m.in. na kierunkach pedagogika i politologia.

Centrum Edukacji Zawodowej, w którego skład wchodzi: Centrum Kształcenia Praktycznego, Centrum Kształcenia Ustawicznego i Ośrodek Doksztalcania i Doskonalenia Zawodowego realizuje zadania z zakresu przygotowania zawodowego młodzieży i dorosłych, organizuje egzaminy z nauki zawodu i przygotowania zawodowego oraz kursy podwyższające kwalifikacje lub umożliwiające przekwalifikowanie dla dorosłych.

W malborskich przedszkolach i szkołach realizowano wiele programów dotyczących ochrony zdrowia, które swoją tematyką obejmowały racjonalne odżywianie, aktywność fizyczną oraz promocję zdrowego trybu życia. W ramach tych działań miały miejsce także konkursy fotograficzne, konkursy wiedzy oraz olimpiady. Najważniejsze programy profilaktyczne realizowane w szkołach to:

- FreD,⁶
- "Unplugged",⁷
- Porozumienie Bez Przemocy,
- Mój Mały Świat,
- Strażnicy Uśmiechu.

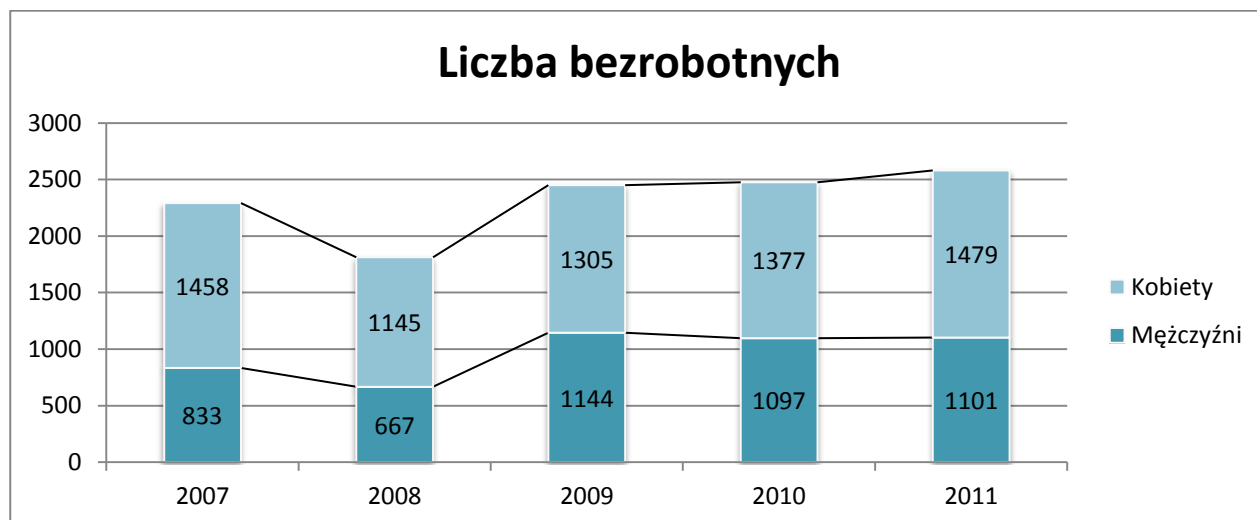
Bezrobocie

Od roku 2008, kiedy zanotowano najniższy wskaźnik osób niepracujących (7,2%) wzrósł on obecnie o ponad 3 punkty procentowe i wynosi w 2012 roku 10,5%. Zgodnie z tendencją ogólnopolską, bezrobocie pozostaje wyższe wśród kobiet, niż jest wśród mężczyzn.

Od roku 2008 następuje wzrost liczby bezrobotnych mieszkańców Malborka – w latach 2010/2011 przybyło w mieście 106 osób pozostających bez zatrudnienia; obecnie 42,7 % bezrobotnych stanowią mężczyźni, a 57,3% kobiety.

⁶ dotyczy młodzieży w wieku szkolnym ; program realizowany jest przez Centrum Profilaktyki Uzależnień

⁷ Szkolenie nauczycieli w Centrum Profilaktyki Uzależnień



Wykres 5. Bezrobocie w latach 2007 – 2011⁸

Na terenie Malborka działa szereg instytucji, których celem jest ograniczanie poziomu bezrobocia. Do najważniejszych zaliczyć należy Powiatowy Urząd Pracy w Malborku, oraz Punkt Pośrednictwa Pracy OHP. Przy dużym wsparciu finansowym ze strony Unii Europejskiej, instytucje te koncentrują się na zwiększeniu kompetencji i mobilności kadr oraz przywracaniu na rynek pracy osób zagrożonych długotrwałym bezrobociem.

Powiatowy Urząd Pracy w Malborku w latach 2008 – 2012 zrealizował 15 projektów przeciwdziałania bezrobociu dotowanych z funduszy UE, obejmujących swym działaniem mieszkańców miasta.

Powiat Malborski realizuje również w ramach działań przeciwdziałających bezrobociu projekty o charakterze ponadlokalnym. Dyrektorzy 8 Powiatowych Urzędów Pracy województwa pomorskiego: w Gdańsku, Gdyni, Kartuzach, Malborku, Pucku, Tczewie, Wejherowie i Nowym Dworze Gdańskim, działających na terenie Gdańskiego Obszaru Metropolitalnego, podpisali umowę o współpracy „Partnerstwa lokalnego PUP – GOM”, która umożliwi wspólne organizowanie przedsięwzięć kierowanych do osób bezrobotnych. Efektem porozumienia będzie kilkanaście wspólnych projektów w tym m.in. organizacja międzynarodowych targów pracy.

⁸ Dane Powiatowy Urząd Pracy w Malborku



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Pomoc rodzinie

Najważniejsze instytucje wspierające rodziny w Malborku to Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, oraz Centrum Profilaktyki Uzależnień. Zajmują się one organizacją pomocy w formie psychologiczno-pedagogicznej prawnej i finansowej oraz monitorowaniem efektywności działań. Od 6.02.2012 r. w Magistracie oficjalnie swoją pracę rozpoczął również konsultant burmistrza ds. osób niepełnosprawnych.

Mieszkańcy Gminy Miejskiej Malbork w ramach podstawowej opieki zdrowotnej korzystają z usług świadczonych przez 38 Zakładów Opieki Zdrowotnej. Ponadto na terenie miasta działają organizacje i stowarzyszenia zajmujące się ochroną i promocją zdrowia. Realizowane w mieście programy ochrony zdrowia to:

- Narodowy Program Zdrowia,
- Narodowy Program Ochrony Zdrowia Psychicznego,
- Krajowy Program Zwalczania AIDS i Zapobiegania Zakażeniom HIV,
- Miejski Program Profilaktyki i Rozwiązywania Problemów Uzależnień.

Zadania wynikające z tych problemów realizowane są zarówno przez gminę, jak i poszczególne jednostki np. Centrum Profilaktyki Uzależnień. W 2011 roku realizowanych było 15 programów zdrowotnych. Trzy z nich miały za cel profilaktykę (propagowanie zdrowego stylu życia), a kolejne trzy profilaktykę (udzielanie pomocy w sytuacjach zagrożenia życia w wodzie i na lądzie).

Podsumowując służba zdrowia i pomoc rodzinom jest oceniana przez mieszkańców stosunkowo wysoko, a zatem należy kontynuować realizowane działania w tym obszarze.⁹

III Rozwój gospodarczy

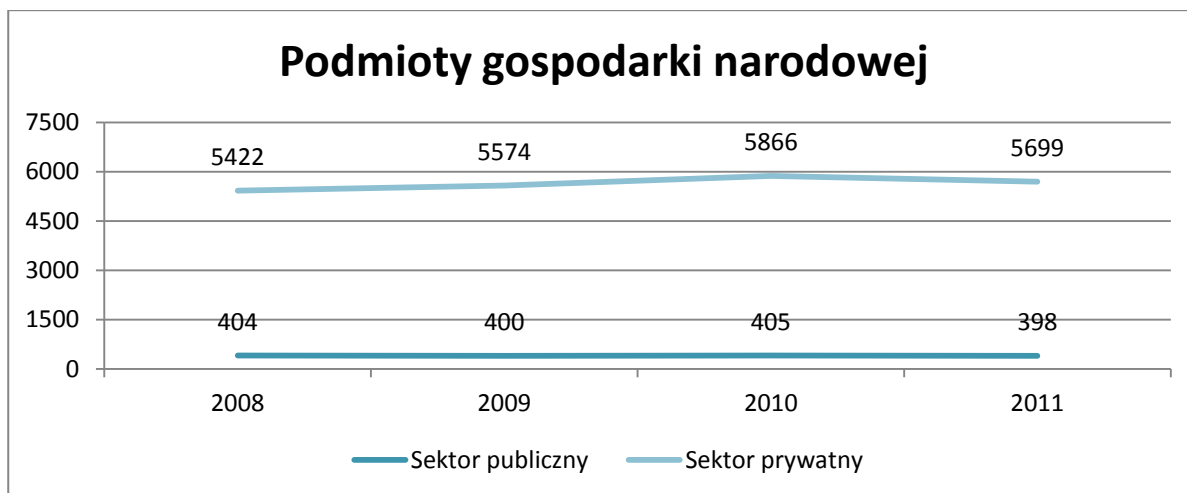
Rozwój gospodarczy Malborka uzależniony jest od dwóch kluczowych czynników: udogodnień dla potencjalnych inwestorów oraz wsparcia ze strony miasta dla działań związanych z gospodarką innowacyjną. Czynniki te, połączone z wykształconym¹⁰ kapitałem ludzkim, pozwolą miastu budować gospodarkę opartą na wiedzy, podążającą w kierunku standardów Europy Zachodniej.

⁹ Raport z badań „Diagnoza potrzeb i ocena jakości życia mieszkańców Malborka”, Instytut Badawczy IPC, kwiecień 2012 r.

¹⁰ Dane Urzędu Statystycznego w Gdańsku



W strukturze działających obecnie na terenie Malborka przedsiębiorstw dominuje kapitał prywatny; udział tego sektora w 2011 roku wynosił według danych Głównego Urzędu Statystycznego blisko 94% całego rynku.



Wykres 6. Podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON w Malborku w latach 2008 – 2011

W sektorze publicznym, stanowiącym zdecydowanie mniejszą część podmiotów gospodarki narodowej w Malborku, dominują państwowe i samorządowe jednostki prawa budżetowego (w 2011 roku było ich 129); najmniej licznie natomiast występowały podmioty kategorii spółek handlowych (14) oraz przedsiębiorstw państwowych (1).

W sektorze prywatnym największy udział mają osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (w 2011 roku 4395 podmiotów – ponad 77% całego sektora). Ważną rolę odgrywają również spółki handlowe (257 podmiotów). Najmniej licznie reprezentowane są natomiast fundacje prowadzące działalność gospodarczą (12) oraz spółdzielnie pracy (27).¹¹

Jednocześnie warto podkreślić, że z roku na rok wzrasta w Malborku wskaźnik liczby podmiotów wpisanych do rejestru REGON na 10 tys. mieszkańców (z 929 do 996 w latach 2008 – 2010). Rośnie również systematycznie liczba nowopowstających podmiotów gospodarczych; w 2008 roku było to 83 przedsiębiorstwa na 10 tys. mieszkańców, zaś w 2010 roku – już 113. W latach 2008-2010 zamknęło swoją działalność odpowiednio w roku 2008 - 58, w 2009 - 69, a w roku 2010 - 63 podmioty. A zatem bilans netto jest zdecydowanie dodatni.¹²

¹¹ opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.

¹² Dane Urzędu Statystycznego w Gdańsku



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zauważalny wzrost przedsiębiorczości wśród mieszkańców Malborka powiązać można z działaniami wspierającymi ją w skali lokalnej, które realizuje Miasto. Do najważniejszych inicjatyw zaliczyć należy projekt Lokalne Okienko Przedsiębiorczości – miejsce prowadzone przez Wydział Rozwoju i Gospodarki Przestrzennej Urzędu Miasta Malborka. Działanie Okienka opiera się głównie na współpracy Urzędu Miasta z partnerami: Powiatowym Urzędem Pracy, Stowarzyszeniem Wspierania Przedsiębiorczości oraz Wyższą Szkołą Gospodarki w Bydgoszczy. LOP to przede wszystkim punkt informacyjno – konsultacyjny dla osób planujących założenie własnej działalności gospodarczej. Doradcy bezpłatnie udzielają porad w zakresie obowiązujących przepisów prawa, sprawnego przeprowadzania niezbędnych formalności, a także potencjalnych źródeł finansowania inicjatyw biznesowych malborczyków.

Poza wspieraniem lokalnej przedsiębiorczości, Malbork stara się również przyciągać dużych inwestorów spoza miasta. Do niebagatelnych atutów miasta należy korzystne położenie geograficzne i idąca za nim dostępność komunikacyjna; Malbork posiada dobrze rozwiniętą infrastrukturę techniczną oraz dobrze wykwalifikowane kadry. Podkreślić również należy, że miasto jest w posiadaniu terenów inwestycyjnych (o łącznej powierzchni 8,16ha) włączonych do Pomorskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Poza korzystnym systemem ulg podatkowych, Malbork oferuje potencjalnym inwestorom pomoc na każdym etapie realizacji inwestycji, jak współfinansowanie budowy infrastruktury technicznej, związanej z nowopowstającym podmiotem. W kolejnych latach następować mają dalsze działania zwiększające atrakcyjność inwestycyjną terenów należących do PSSE – przede wszystkim uzbrojenie terenu w infrastrukturę drogową i kanalizacyjną – oraz powiększenie ich o kolejne 10 ha, a co za tym idzie pozyskanie nowych inwestorów.

W świetle zebranych informacji, jednym z ważniejszych działań dla Malborka powinien stać się rozwój w oparciu o powstanie nowych małych i średnich przedsiębiorstw – głównie w turystyce, gdyż wynika to z potencjału Miasta. Istotny staje się również rozwój gospodarki innowacyjnej w kontekście nowopowstałych przedsiębiorstw. Globalne zmiany wskazują bowiem na rosnącą rolę wiedzy i innowacji jako kluczowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów. Miasto Malbork poprzez zwiększanie jakości życia przyciągać może osoby o wysokich kwalifikacjach; będą one jednym z najważniejszych atutów w staraniach o inwestycje przedsiębiorców działających w sferze gospodarki innowacyjnej. Wykorzystanie rozpoczętych już w tym zakresie działań – jak utworzona Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna – połączone z szerszym wykorzystaniem szkolnictwa wyższego pozwoli miastu na uniknięcie zagrożeń związanych z globalizacją i wzrostem konkurencji w ofercie dla potencjalnych inwestorów, zaś rozwój gospodarki innowacyjnej przyniesie w konsekwencji wzrost rynku produktów i usług.

Zwiększając lokalny rynek pracy przez przyciąganie atrakcyjnych inwestorów, Malbork może – poza wykorzystaniem własnych kadr – zahamować odpływ specjalistów do Trójmiasta, będącego obec-

21



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



nie największym ośrodkiem gospodarczym województwa. Działania Miasta powinny obecnie skoncentrować się na poprawie infrastruktury drogowej (celem zwiększenia dostępności komunikacyjnej). W długofalowej strategii należy mieć w pamięci rosnącą chłonność gospodarek wschodnich i znaczenie współpracy transgranicznej.

Władze lokalne potrzebują spójnej i konsekwentnie realizowanej strategii rozwoju gospodarczego, akcentującej zwiększanie ilości inwestorów. Istotne jest również zbudowanie rozpoznawalnej marki Malborka jako miejsca atrakcyjnego inwestycyjnie. Warto również wspomnieć o projekcie "Inwestuj w Malbork-kompleksowe przygotowanie terenów inwestycyjnych" realizowanym w ramach POIG generującym środki z budżetu krajowego na poziomie 100 871 zł, a 262 629 zł pochodzi z innych źródeł. Dalsze wspieranie przedsiębiorczości lokalnej wraz z systemem zachęt dla dużych przedsiębiorców pozwoli Miastu aktywnie wykorzystać szansę, jaką jest dla jego rozwoju gospodarczego udział w Pomorskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej.

IV Kultura, sport, rekreacja i turystyka

W Malborku znajdują się 3 biblioteki. W 2009 r. do bibliotek zapisało się blisko 780 osób, a osób zarejestrowanych w bibliotekach jest 5063 (2010 r.). Ilość wypożyczeń woluminów na miejscu była przeszło 3-rzy większa niż wypożyczeń na zewnątrz, a średnio 1 mieszkaniec Malborka wypożycza rocznie 19 woluminów (średnia dla województwa wynosiła w 2010 r. – 18,4).

Z roku na rok zmienia się ilość imprez kulturalnych organizowanych w mieście. W roku 2007 było ich 123, w roku 2009 nastąpił przyrost o 33. W 2011 r. zorganizowano jedynie 74 imprezy. Rośnie natomiast liczba imprez oświatowych organizowanych w muzeum. Największy przyrost nastąpił między rokiem 2008 – 457 imprez oświatowych, a rokiem 2009 – 662 imprezy oświatowe w Zamku i galeriach sztuki.

Na terenie miasta funkcjonuje także Malborskie Centrum Kultury i Edukacji oraz Państwowa Szkoła Muzyczna I Stopnia.

Ponadto w Malborku odbywa się szereg imprez i festiwali, na które przyjeżdżają zarówno turyści polscy jak i zagraniczni. Poniżej lista wybranych imprez:

- Oblężenie Malborka,
- Magic Malbork,
- Międzynarodowy Festiwal Kultury Dawnej,



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Dni Malborka,
- Międzynarodowy Turniej Szachowy,
- Europejskie Dni Tańca,
- Mistrzostwa w Wyścigach Smoczych Łodzi,
- Ogólnopolski Festiwal Piosenki Obcojęzycznej „Eurosong”,

Rynek medialny w Malborku tworzą:

- Codzienna Gazeta Internetowa 82-200.pl,
- Dziennik Bałtycki,
- Gazeta Malborska,
- Malborska Telewizja Internetowa TV Malbork.pl,
- Radio Malbork,
- Serwis turystyczny miasta: www.visitmalbork.pl

Turystyka

W Malborku od 1961 roku funkcjonuje Muzeum Zamkowe. W 1997 roku zamek krzyżacki w Malborku został wpisany na listę Światowego Dziedzictwa UNESCO. Na terenie zamku rokrocznie organizowane są różnorodne wystawy oraz spektakle. Przedsięwzięciami, które na stałe wpisały się w kalendarz cyklicznych wydarzeń organizowanych przez Muzeum Zamkowe są: Oblężenie Malborka, Najsmaczniejszy Jarmark Adwentowy Pomorza, spektakle Światło i Dźwięk realizowane każdego roku od maja do września, a także Noc Muzeów odbywająca się w połowie maja. Zamek w Malborku w 2007 roku został uznany za jeden z siedmiu cudów Polski w plebiscycie Rzeczypospolitej.

Bardzo ważną rolę w rozwoju turystyki w Malborku pełni Malbork Welcome Center. Malbork Welcome Center ma na celu inicjowanie działań mających wpływ na rozwój turystyki w Malborku, kreowanie nowych atrakcji i produktów turystycznych Miasta, tworzenie warunków rozwoju i podnoszenia jakości usług turystycznych w Malborku.

Malbork Welcome Center przygotowało podstawy do nowego Miejskiego Systemu Informacji Miejskiej (SIM) w celu oznakowania atrakcji turystycznych, parkingów, przystanków, ulic, zabytków, ciekawych miejsc dla turystów, itp. Oznakowanie wykonane dotychczas przez MWC:



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Witacze miejskie w 5 punktach przy „drogach wylotowych”
- Tablice informacyjne
- Stojaki z materiałami promocyjnymi z logo
- Internetowy Kiosk Informacyjny 24 h
- Nowy napis z logo Miasta Malborka (12mx6m) na skarpie przy rzece Nogat – dla wjeżdżających od strony Gdańska
- Tablice z planami miasta w 5 punktach najczęściej odwiedzanych przez turystów
- 3 Citylighty na przystankach przy dworcu PKP

Malbork Welcome Center dla wielu imprez przygotowało nowe programy promocyjne. Między innymi dla imprezy Oblężenie Malborka, za tę kampanię Malbork Welcome Center w 2009 r. otrzymało nagrodę: Najlepsza kampania międzynarodowa "Identyfikacja Wizualna Znak promocyjnego Malborka" oraz "Oblężenie Malborka" na Gdańskich Targach Turystycznych oraz Nagrodę w kategorii Wydarzenie Specjalne za projekt "Oblężenie Malborka" – na Festiwalu Promocji Miast i Regionów w Warszawie. Promocja imprezy przyczyniła się nie tylko do faktu otrzymania przez imprezę tytułu Najlepszego Produktu Turystycznego Polski, przyznawanej przez POT, ale stała się również imprezą, w której coraz chętniej uczestniczą mieszkańcy Malborka. Tworzą się nowe punkty usługowe z artykułami z Oblężenia, jak również mieszkańcy szyją sobie stroje średniowieczne, by podczas imprezy włączyć się w pochód i być niejako współorganizatorami imprezy stanowiąc atrakcję dla przyjezdnych. Tym samym budowana jest tożsamość lokalna mieszkańców Malborka, która stanowi obecnie jeden z głównych celów programu promocji miasta.

Również stałe imprezy malborskie otoczone zostały patronatem medialnym Malbork Welcome Center. Przykłady imprez:

- Pomorskie Regionalne Obchody Światowego Dnia Turystyki
- Oblężenie Malborka, Międzynarodowy Festiwal Kultury Dawnej
- Dni Malborka, Dni Powiatu Malborskiego, Dzień Dziecka
- Przebojowe Lato z Tygodnikiem NAJ i Radiem ZET
- Turniej Miast Partnerskich
- Mistrzostwa Polskich Łodzi w Malborku
- Mistrzostwa Polski w DART's
- Międzynarodowy Turniej Szachowy
- Pytanie na Śniadanie Europejski Dzień Bez Samochodu
- Orient Express w Malborku
- Malborskie Spotkania z Operą i Operetką, Boże Narodzenie w Sztuce
- Promocja nowego produktu turystycznego Kolej Nadzalewowa



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Malbork na trasie szlaku pieszego „Kopernikowskiego”
- Festiwal Folklorystyczny w Turcji
- Pielgrzymka z Malborka na Jasną Górę
- Konkurs wiedzy o zamkach gotyckich
- Wyjazd reprezentacji z Malborka do programu „Jaka to melodia”
- Malbork na Jarmarku Św. Dominika
- Międzynarodowy Plener Malarsko-Rzeźbiarski w Malborku

Wśród najważniejszych atrakcji rekreacyjno-turystycznych Malborka wymienić należy:

- Zamek Pokrzyżacki,
- Możliwość wypożyczenia gondoli i sprzętu wodnego w Ośrodku Sportu,
- Park linowy, paint ball, park kartingowy,
- Dino Park, Mini ZOO, Kino 5D,
- Miniatura Zamku Malborskiego,
- Kolejka turystyczna,
- Park machin obłętniczych,
- Przystań żeglarska.
- Hala sportowa.
- W sezonie zimowym – sztuczne lodowisko

Przez ten teren przebiegają również szlaki turystyczne i kulturowe:

- Szlak Mennonitów,
- Szlak Bursztynowy,
- Szlak Zamków Gotyckich,
- Szlak Kopernikowski.

Istotnym projektem realizowanym w Malborku jest projekt pn. "Wspólnymi ścieżkami - rozwój potencjału turystycznego miast Malbork i Swiętłży"; celem projektu jest odbudowa ruin murów obronnych Starego Miasta w Malborku, opracowanie dokumentacji technicznej na zagospodarowanie bulwarów, opracowanie koncepcji rozwoju stref rekreacyjnych i turystycznych w Malborku, a także wymiana doświadczenia pomiędzy partnerami projektu w zakresie zagospodarowania przestrzeni miejskiej oraz zacieśnianie relacji sąsiedzkich pomiędzy samorządami i ich krajami. Ponadto projekt przewiduje prace nad zagospodarowaniem przestrzeni parku wzdłuż brzegu kanału w Swiętłży, opracowanie dokumentacji technicznej na zagospodarowanie parków i placów zieleni w mieście partnerów, a także na odbudowę istniejącego tam nabrzeża.



Atrakcyjność turystyczna

O atrakcyjności turystycznej obszaru decydują wysokie walory kulturowe, krajobrazowe i przyrodnicze tych terenów. Mimo, że Miasto Malbork jest miastem typowo turystycznym, powinno nadal dążyć do rozwijania bazy noclegowo – gastronomicznej.

Obiekty hotelowe						
Rok	turyści polscy		turyści zagraniczni			
	liczba obiektów	liczba miejsc noclegowych	Korzystający	udzielone noclegi	korzystający	udzielone noclegi
2010	6	424	22800 ^{a13}	38166	6857 ^a	9117
2009	6	472	13715	42858	4800	7712
2008	4	394	10489	39216	5800	8009
kempingi i pola biwakowe						
2010	1	230	1105	3951	2214	3170
2009	1	230	1340	4965	2421	3235
2008	1	230	1488	2760	2895	4086
zespoły domków turystycznych						
2010	1	47 ^b	189 ^b	1586 ^b	0	0
2009	0	0	0	0	0	0
2008	0	0	0	0	0	0
pozostałe obiekty zbiorowego zakwaterowania						
2010	2	229	3382	6464	234	402
2009	2	269	3032	4381	234	608
2008	2	305	4460	9527	370	775

Tabela 2. Baza noclegowa na rok 2010/2011¹⁴

^{13 a} dane z Urzędu Miasta w Malborku za rok 2011, ^b dane dla ogółu

¹⁴ opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



W 2011 roku z obiektów hotelowych skorzystało 22 800 turystów z Polski (38 166 noclegów) oraz 6 857 turystów z zagranicy (9 177 noclegów). Polscy turyści zdecydowanie częściej i dłużej korzystali też z pozostałych obiektów zbiorowego zakwaterowania (polscy turyści korzystający 10 806, udzielone noclegi 17 927; zagraniczni turyści korzystający 582, udzielone noclegi 582).

W 2011 roku z obiektów hotelowych skorzystało 22 800 turystów z Polski (38 166 noclegów) oraz 6 857 turystów z zagranicy (9 177 noclegów). Polscy turyści zdecydowanie częściej i dłużej korzystali też z pozostałych obiektów zbiorowego zakwaterowania (polscy turyści korzystający - 10 806, udzielone noclegi 17 927; zagraniczni turyści korzystający 582, udzielone noclegi 582)¹⁵.

Działalność związaną z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi świadczyło w 2011 roku 126 podmiotów (co stanowi blisko 3% wszystkich podmiotów gospodarki narodowej) oraz 83 podmioty związane z kulturą, rozrywką i rekreacją (co stanowi blisko 2% wszystkich podmiotów gospodarki narodowej). Warto zaznaczyć, że z roku na rok przybywało podmiotów gospodarczych z Sekcji R PKD 2007, natomiast stabilizacja występuje w działalności związanej z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi.

Sport i rekreacja

Miasto oferuje swoim mieszkańcom szereg innych atrakcji oraz obiektów sportowych, m.in.:

- Kąpielisko miejskie (*w sezonie letnim*) i przystań jachtowa,
- Ścianka wspinaczkowa,
- Hala sportowa.

Liczba przyszkolnych obiektów sportowych na przestrzeni lat 2007-2010 była na takim samym poziomie i wyniosła 9. W roku 2011 spadła do wartości 8 przyszkolnych obiektów sportowych.

Liczba imprez sportowych skierowanych do dzieci i młodzieży średnio – rocznie wynosi ok. 50.

Malbork przez ostatnie lata wypracował sieć międzynarodowych kontaktów i zawarcie partnerstwa z niemieckim Nordhorn i Monheim am Rhein, litewskim Troki, szwedzkim Sölvesborg oraz francuskim Margny-lès-Compiègnei.

Jako najłabsze strony turystyki i kultury w Malborku wskazać należy dwie kluczowe kwestie: długi „martwy sezon” oraz brak klienta biznesowego. Panaceum na te bolączki okazać się może z jednej

¹⁵ *brakuje oficjalnych danych nt. średniej długości pobytu w Malborku, ale z obserwacji wynika, że średnia długość pobytu wynosi 1-2 dni,*



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



strony wspólne działanie przedsiębiorców z obszaru turystyki celem promowania Miasta, zaś z drugiej – wzbogacenie kalendarza imprez o eventy wiosenne i odbywające się jesienią, co pozwoli na przedłużenie sezonu turystycznego. Warto również zwrócić uwagę na zwiększenie atrakcyjności miasta dla turystów biznesowych, zarówno przez przygotowanie odpowiedniej bazy noclegowej, jak i zadbanie o rozwiniętą ofertę spędzania czasu wolnego. Spójne i konsekwentne działania wszystkich podmiotów zajmujących się turystyką – zarówno władz, jak i prywatnych przedsiębiorców – jako nadrzędny cel powinny przyjąć umacnianie i rozwój renomowanej marki Miasta Malbork jako atrakcyjnego produktu turystycznego.

V Analiza wskaźnikowa miast

Zrównoważony rozwój miasta uzależniony jest od wielu czynników. Dopiero kompleksowe spojrzenie na kolejne składowe kapitału jednostki miejskiej dać może pełen obraz zmiennych wpływających na jego potencjał – także gospodarczy. Podczas analizy wskaźnikowej Malborka zawartej w opracowaniu „Diagnoza społeczno-gospodarcza Miasta Malborka”, posłużono się zbiorem wskaźników zapewniających odpowiednio szerokie spojrzenie na szanse i zagrożenia tej miejscowości.

Metodologia analizy wskaźnikowej opierała się na dwóch kluczowych założeniach. Pierwsze z nich to zastosowanie kryteriów oceny miasta, obejmujących możliwie szerokie spektrum aspektów jego funkcjonowania. Drugie natomiast – dobranie jako jednostek porównawczych miast o podobnym potencjale społeczno-ekonomicznym, uwarunkowanym szeregiem czynników. W efekcie poza Malborkiem, analiza wskaźnikowa objęła cztery inne jednostki miejskie: Chojnice (woj. pomorskie), Iławę (woj. warmińsko-mazurskie), Łańcut (woj. podkarpackie) oraz Nysę (woj. opolskie).

Przyjęte kryteria analityczne miały charakter wskaźników zbiorczych, zaś ich konstrukcja oparta została na szeregu wskaźników społeczno-ekonomicznych stosowanych w opracowaniach naukowych. Łącznie zastosowano 58 wskaźników szczegółowych, skupionych wokół ośmiu zmiennych¹⁶:

- Kapitał ludzki
- Potencjał ekonomiczny
- Środowisko i warunki naturalne

¹⁶ Szczegółową listę wskaźników prezentuje załącznik nr 1 dokumentu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Warunki życia
- Potencjał rozwojowy (inwestycje)
- Potencjał kulturalny i turystyczny
- Społeczeństwo obywatelskie
- Infrastruktura

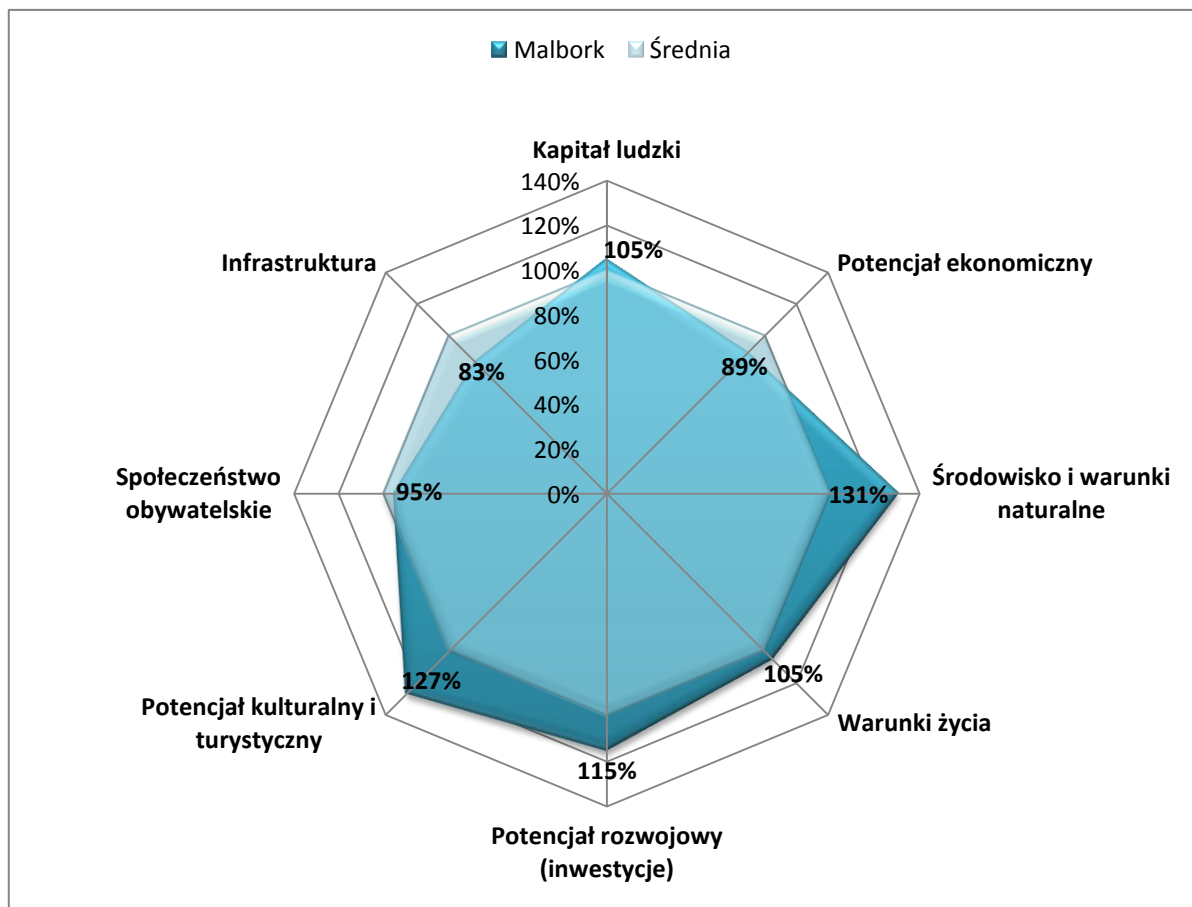
Wszystkie zaproponowane poniżej wskaźniki mają charakter wskaźników zbiorczych. Sama zasada ich konstrukcji wzorowana jest na konstrukcji szeregu „klasycznych” wskaźników społeczno-ekonomicznych (poczynając od Wskaźnika Rozwoju Społecznego /HDI – Human Development Index/ a kończąc na wskaźnikach wykorzystanych przez PricewaterhouseCoopers raportów na temat potencjału siedmiu największych miast polskich).

Przyjęta zasada zliczania syntetycznych wskaźników nie zakłada ważenia wskaźników częściowych. Innymi słowy mówiąc, „wkład” poszczególnych wskaźników częściowych w ostateczną, końcową wartość wskaźnika zbiorczego jest każdorazowo taki sam (wskaźnik zbiorczy jest średnią arytmetyczną wartości przyjmowanych przez wskaźniki częściowe).

Źródłem danych statystycznych potrzebnych do opracowania poniższych wskaźników będą dane Głównego Urzędu Statystycznych (w tym: Bank Danych Regionalnych za lata 2009 - 2011 i inne dostępne dane).

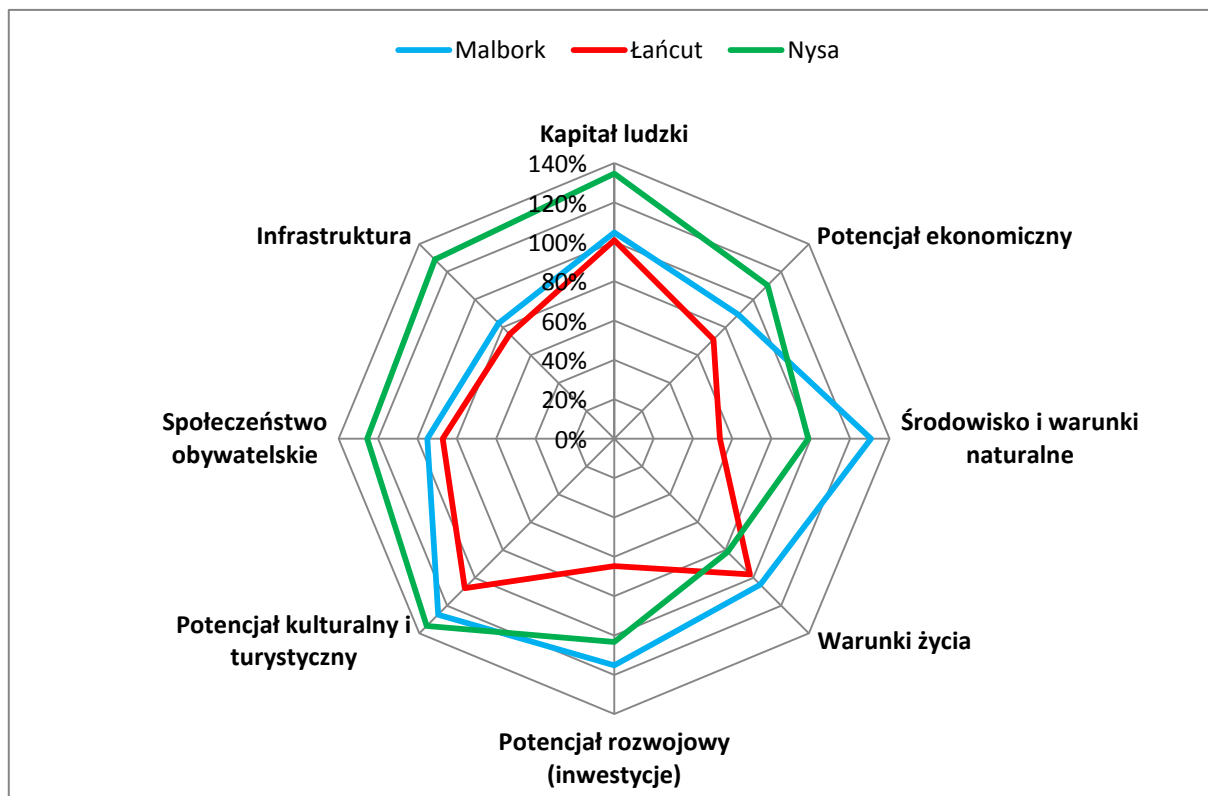
Wartość bazową każdej zmiennej określono jako 100% - jest to średnia arytmetyczna wartości wskaźników składowych każdej grupy dla pięciu analizowanych miast. Rangowanie podmiotów odbywało się w konsekwencji poprzez wyrażone procentowo dodatnie lub ujemne odchylenie od wartości wyjściowej.

Miasto Malbork uzyskało w analizie wskaźnikowej średni wynik na poziomie 106,1% - jest to nota nieco wyższa od tendencji centralnej; plasuje ona miasto w grupie analizowanych podmiotów na drugiej pozycji. Najwyższą wartość przyjęły wskaźniki związane z potencjałem turystycznym Malborka: środowisko i warunki naturalne (130,6%) oraz potencjał kulturalny i turystyczny (126,6%). Znacznie poniżej przeciętnej scharakteryzowano natomiast potencjał ekonomiczny miasta (89,2%) oraz jego infrastrukturę (83%); mimo tego potencjał rozwojowy, określany przez inwestycje miejskie, jest wysoki (115,2%).



Wykres 7. Miasto Malbork a średnia wartość wskaźników

Biorąc pod uwagę uzyskane wyniki analizy wskaźnikowej, najważniejsze działania władz miejskich powinny w Malborku skoncentrować się wokół trzech zagadnień: jak najlepszego wykorzystania atrakcyjności turystycznej miasta, podtrzymywaniu jego kapitału w zakresie przyciągania inwestorów oraz zwiększenia wysiłków służących utrzymaniu dodatniego salda migracji i przyrostu naturalnego (również poprzez rozwój infrastruktury miejskiej).



Wykres 8. Miasto Malbork a inne miasta - analiza wskaźnikowa

Analiza porównawcza objęła, jak wspomniano, pięć jednostek miejskich. Powyższy diagram obrazuje pozycję Malborka na tle dwóch z nich: Nysy, o najwyższej średniej wszystkich wskaźników (114,7%) oraz Łańcuta, który uzyskał średnią najniższą (82,2%).

Do szczególnie mocnych stron Malborka należy w świetle zebranych danych zaliczyć **środowisko i warunki naturalne, potencjał rozwojowy miasta oraz warunki życia jego mieszkańców** – we wszystkich tych kryteriach uzyskał on noty wyższe niż najlepiej oceniana podczas analizy porównawczej Nysa. Również w przypadku potencjału kulturalnego i turystycznego obu miast różnica ocen nie jest duża – wynosi nieco ponad 8%. Obszar ten powinien zwrócić szczególnie dużą uwagę władarzy miasta; poprzez rozbudowanie terminarza imprez kulturalnych można bowiem wydłużyć sezon turystyczny, co przyczyni się do wzrostu korzyści z wysoko ocenianych warunków naturalnych.

Słabymi punktami Malborka okazały się być w wyniku analizy wskaźnikowej kryteria związane z infrastrukturą miejską (od najlepiej ocenianej Nysy wskaźnik ten odbiega aż o 45,8%), ale także



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



szeroko pojętym kapitałem ludzkim – niekorzystna struktura demograficzna oraz saldo migracji łączą się z niskim poziomem świadomości obywatelskiej. Obszar ten stanowi pewne ryzyko dla efektywności zmian gospodarczych, bazujących na potencjale ekonomicznym i inwestycyjnym – odpływ młodych, wykształconych i aktywnych mieszkańców Malborka skutkować może brakiem wyspecjalizowanej kadry dla nowopowstających podmiotów, a co za tym idzie, zwiększonymi kosztami pracy i w efekcie niską opłacalnością inwestycji na terenie miasta.

VI Jakość życia mieszkańców Malborka w świetle badań społecznych ¹⁷

W analizie SWOT respondenci oceniają Malbork pozytywnie pod względem spokoju mieszkania – 12,4%, pod względem turystyki – 11,9%, a także doceniają to, że jest niedużym miastem – *wszędzie jest blisko* - 11,3% wskazań. W największej ilości pozytywnych cech Malborka znajduje się również rozwój miasta – 8,8% odpowiedzi. Najgorszą stroną Malborka dla jego mieszkańców jest bezrobocie. Prawie połowa badanych określa tą cechę wśród negatywnych opinii o mieście – 46,7% odpowiedzi. Zdecydowana większość badanych twierdzi, że w Malborku mieszka się raczej dobrze – 65,1% odpowiedzi.

Mieszkańcy doceniają turystyczny potencjał Malborka, a także położenie geograficzne. Aż 62,4% badanych twierdzi, że zamek pokrzyżacki może wspomóc rozwój miasta. Na drugim miejscu uplasowała się Rzeką Nogat i jej otoczenie krajobrazowe – 41,6% odpowiedzi. Na trzecim miejscu badani podają sąsiedztwo Trójmiasta. Główną przeszkodą w rozwoju miasta jest według malborczyków brak miejsc pracy – 50,6% wskazań. Największy odsetek respondentów ma ambiwalentne zdanie dotyczące zaangażowania władzy pod względem działań mających na celu polepszenie życia malborczyków – ocenę 3 dało 41,8% respondentów. Oceniają stanu środowiska naturalnego Malborka zdecydowanie wypada lepiej niż działania władzy pod kątem poprawy życia mieszkańców. Ocenę 4 daje ponad połowa badanych. Mieszkańcy oceniają ofertę kulturalną jako raczej wystarczającą – 65,7% wskazań, jednak badania pokazują, że mieszkańcy Malborka w większości nie korzystają w ogóle z tej oferty. Jednocześnie badani podają najczęściej kino jako obiekt kulturalny, którego brakuje w Malborku. Można wyciągnąć wniosek, że mieszkańcy mimo tego, że chodzą do malborskiego kina chcieliby albo jego renowacji, albo budowy innego, spełniającego ich oczekiwa-

¹⁷ Punkt został opracowany na podstawie raportu z badań „Diagnoza potrzeb i ocena jakości życia mieszkańców Malborka”, Instytut Badawczy IPC, kwiecień 2012 r.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



nia. Z imprez mieszkańcom brakuje koncertów – 24,2% wskazań, co plasuje tą odpowiedź na pierwszym miejscu zgłaszanych braków.

Mieszkańcy czują się w Malborku bezpiecznie – suma wskazań *zdecydowanie tak* i *raczej tak* to 89,2%. Ci, którzy nie podzielali zdania większości argumentowali swoją odpowiedź dużą liczbą chuliganów pijących alkohol oraz niebezpieczeństwem na ulicach po zmroku. Mieszkańcy określają największym problemem Malborka bezrobocie – 82,3% odpowiedzi, na drugim miejscu ubóstwo – 22,1% odpowiedzi, a na trzecim alkoholizm – 20,5% odpowiedzi. Badani są zdania, że praca dla ludzi, którzy jej nie mają spowoduje zlikwidowanie największych problemów społecznych Malborka.

Zdecydowana mniejszość badanych nie zna inwestycji realizowanych na terenie Malborka – 69,1% odpowiedzi. Deptyk na ulicy Kościuszki jako inwestycja jest najwyżej w świadomości mieszkańców. Następna to remont Dworca PKP – 19,3% wskazań, a następnie odbudowa szkoły łaćwińskiej – 10,7% odpowiedzi. Badani oceniają pozytywnie inwestycje, które do tej pory były realizowane na terenie Malborka. Najwyżej w świadomości mieszkańców plasuje się remont Szpitala Jerozolimskiego – suma odpowiedzi pozytywnych (4 i 5) to 73,7%.

Mieszkańcy uważają, że w ich okolicy znajduje się wystarczająca ilość sklepów z artykułami codziennego użytku – 62,2% dla odpowiedzi *raczej wystarczająca ilość* oraz 17,5% wskazań na odpowiedź *zdecydowanie wystarczająca ilość*. Również ilość w okolicy zamieszkania punktów z usługami jest przez malborczyków oceniana raczej wystarczająco – 67,7% odpowiedzi. Na pierwszym miejscu wśród wskazań braków w dzielnicach plasuje się odpowiedź *nie wiem* aż 30,9% respondentów, co bardzo pozytywnie świadczy o spełnieniu potrzeb mieszkańców w swojej dzielnicy zamieszkania. 30,7% badanych brakuje szewca, a 15,5% usług krawca.

Główny zdiagnozowany problem Malborka to:

Niewykorzystanie potencjału Miasta w rozwoju gospodarczym i społecznym, skutkujący:

- małą ilością miejsc pracy
- wysokim bezrobociem
- odpływem młodych oraz wykształconych do innych ośrodków miejskich
- obniżonym potencjałem ekonomicznym mieszkańców.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PODSUMOWANIE DOTYCHCZASOWYCH DZIAŁAŃ MIASTA MALBORKA W ZAKRESIE STRATEGII MIASTA OBOWIĄZUJĄCEJ DO ROKU 2012

W roku 2002 Miasto Malbork przygotowało i opracowało Strategię rozwoju Miasta na lata 2002-2012. W Strategii przyjęto harmonijny rozwój miasta poprzez wieloletnie działania w zakresie wzmocnienia potencjału gospodarczego i społecznego.

W oparciu o Strategię miasto realizowało 4 kluczowe programy operacyjne, tj.:

- Rozbudowa i modernizacja bazy turystycznej
- Przebudowa centrum miasta wraz z układem komunikacyjnym
- Przedsięwzięcia organizacyjne zwiększające atrakcyjność turystyczną Malborka
- Wspieranie rozwoju gospodarczego Malborka.

Mając na względzie dochowanie zapisów dokumentu strategicznego w mieście zrealizowano m.in. następujące inwestycje i działania¹⁸:

- Uporządkowanie pod względem formalnym i prawnym terenów inwestycyjnych w mieście
- Zmodernizowanie i uruchomienie Mariny śródlądowej na rzece Nogat z zapleczem usługowym
- Realizacja zabudowy usługowo-mieszkalnej rejonu ul. Kościuszki
- Realizacja węzła integracyjnego w rejonie dworca PKP
- Utworzenie inkubatora przedsiębiorczości
- Powołanie Izby Gospodarczej.

Wiele inwestycji zapisanych w Strategii uległo zmianie i aktualizacji. Nastąpiło dopasowanie ich realizacji do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych w Mieście.

¹⁸ Szczegółowa lista zaplanowanych i zrealizowanych inwestycji w ramach Strategii rozwoju miasta Malborka na lata 2002-2012 znajduje się w załączniku nr 2



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ANALIZA STRATEGICZNA SWOT

Diagnozę przewidywanych zagrożeń społeczno – gospodarczych Miasta Malborka oraz potencjalnych możliwości i przyszłych wyzwań wykonano w oparciu o analizę strategiczną SWOT w obszarach priorytetowych dla rozwoju Miasta.

Analiza strategiczna SWOT została przedstawiona w obszarach:

- GOSPODARKA
- INFRASTRUKTURA I ZAGOSPODAROWANIE PRZESTRZENNE
- KAPITAŁ SPOŁECZNY
- KULTURA, REKREACJA I SPORT
- ZASOBY FINANSOWE

Zaproponowane obszary powstały w wyniku wielu dyskusji i warsztatów odbywających się na przełomie maja i czerwca 2012r.

Przeprowadzona diagnoza obejmowała następujące zagadnienia:

- Zagospodarowanie przestrzenne, infrastruktura techniczna i transport
- Infrastruktura społeczna i kapitał ludzki
- Rozwój gospodarczy
- Kultura, sport, rekreacja i turystyka
- Zasoby finansowe

Do celów planowania strategicznego oraz określania dalszych elementów strategii postanowiono połączyć ze sobą kwestie rozwoju gospodarczego oraz turystyki jako istotnego motoru napędowego gospodarki Malborka. Kwestie kultury i sportu ujęte zostały wraz z kapitałem ludzki, funkcjami miejskimi jako tzw. miękkie czynniki wpływające na standard i jakość życia.

Osobnym obszarem są kwestie związane z szeroko pojętą infrastrukturą oraz planowaniem przestrzennym, które w tematyce projektowej określane są mianem „twardych projektów”.

Poszczególne obszary tematyczne mają za zadanie uporządkować całość planowania strategicznego.

Analiza strategiczna miasta obejmuje rozpoznanie jego sił i słabości, czyli mocnych i słabych stron (analiza wewnętrzna) oraz obecnych i przyszłych zmian w jego otoczeniu, czyli jego szans i zagrożeń (analiza zewnętrzna). Prezentowana poniżej procedura SWOT jest syntezą przedstawionego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



wcześniej opisu stanu i tendencji rozwojowych Miasta zawartych w diagnostycznej części opracowania. Ponadto uwzględnia ona ustalenia poczynione w trakcie konsultacji.

Tak uporządkowany opis sytuacji stanowi podstawę sformułowania celów i priorytetów rozwoju, które z kolei powinny być zinstrumentalizowane w postaci wiązki celów strategicznych.

Analiza SWOT obejmuje analizę:

Mocnych stron tj. uwarunkowań wewnętrznych (endogenicznych), czyli elementów rzeczywistości Miasta mających charakter pozytywny z punktu widzenia jej przyszłego rozwoju.

Słabych stron tj. uwarunkowań wewnętrznych o charakterze negatywnym.

Szans tj. uwarunkowań zewnętrznych (egzogenicznych) o charakterze pozytywnym; jako szanse uwzględnione zostały te zagadnienia, których źródła leżą poza obszarem miasta lub poza zakresem kompetencji władz publicznych działających na jego obszarze.

Zagrożeń tj. uwarunkowań zewnętrznych mających negatywny wpływ na dalszy rozwój miasta

Wyniki analizy SWOT Miasta Malborka, przeprowadzonej w ramach warsztatów konsultacyjnych zestawiono w poniższej tabeli.



I. GOSPODARKA

Mocne strony

- Wydzielona strefa ekonomiczna
- Korzystny potencjał demograficzny - duża liczba osób w wieku produkcyjnym
- Dobre miejsce do mieszkania
- Renomowana marka turystyczna w Polsce
- Dostępność komunikacyjna (droga krajowa 22 i 55)
- Produkty turystyczne (Zamek pokrzyżacki, ratusz, szkoła łaćńska, imprezy: Oblężenia Malborka, Magic Malbork)
- Nowoczesne centrum informacji turystycznej (Malbork Welcome Center)
- Poszerzająca się oferta dotycząca czasu wolnego (Dinopark, Park Linowy)
- Szlaki wodne (Pętla Żuławska) i rowerowe Żuław
- Środowisko przyrodnicze - zieleń (Park Północny, rzeka, skarpy widokowe nad Nogatem, tereny zieleni pocmentarnej z wartościowym starodrzewiem, ogrody działkowe)
- Dobra infrastruktura do organizacji imprez masowych tj. Oblężenie Malborka, Magic Malbork

Słabe strony

- Brak atrakcyjnej oferty turystycznej w sezonie jesienno- zimowym
- Niewystarczająca baza hotelowa i rekreacyjno-sportowa (w szczególności pod klienta biznesowego)
- Brak ofert skierowanych do klientów biznesowych
- Mała oferta imprez poza sezonem
- Brak wspólnych działań lokalnych przedsiębiorców o profilu turystycznym
- Słaba baza rozrywkowo-gastronomiczna (puby, ogródki, kluby)
- Brak Strategii Rozwoju Turystyki Miasta
- Brak spójnych i konsekwentnych działań promocyjnych realizowanych przez zewnętrzne kanały komunikacji (media, biznes, turyści i branża turystyczna, np. touroperatorzy, miasta partnerskie)



I. GOSPODARKA	
Szanse	Zagrożenia
- Rozwój małej przedsiębiorczości w oparciu o rozwój turystyki w regionie Żuław i Pomorza - Rozwój gospodarki w obszarze GOM oraz Subregionalnym Regionie Nadwiślańskim - Wykorzystanie terenów inwestycyjnych gminy Malbork - Szeroki strumień środków na wsparcie kooperacji przedsiębiorców w następnym okresie finansowania UE - Dobre położenie geograficzne na skrzyżowaniu szlaków komunikacyjnych - Zwiększenie ruchu turystycznego w szczególności sezonie jesienno-zimowym - Zwiększenie rozpoznawalności marki i oferty Malborka na europejskich i krajowych rynkach turystycznych - Powstanie nowych produktów turystycznych skierowanych do grup docelowych – biznes, turystyka edukacyjna - Współpraca miast partnerskich - Powstanie i animowanie klastra turystycznego - Rosnący popyt na usługi turystyczne – tendencja światowa - Mały ruch graniczny z Obwodem Kaliningradzkim - Bliskość Trójmiasta jako miejsca, gdzie znajdują się bezpośredni klienci / odbiorcy oferty miasta - Działania w regionie nastawione na rozwój infrastruktury turystycznej	- Odpływ młodych dobrze wykształconych ludzi do dużych aglomeracji miejskich - Konkurencyjna oferta inwestycyjna innych miast/miejsc i tym samym utrata klientów inwestycyjnych - Konkurencyjna oferta turystyczna innych regionów/miast/miejsc - Niewykorzystanie przez miasto dostępności funduszy unijnych na wsparcie działań związanych z rozwojem turystyki - Niski wskaźnik wykorzystania środków przez MSP - Spadek PKB w kraju - Brak ustawy o metropoliach - Eliminacja Malborka z GOM - Przeniesienie obowiązków na JST z poziomu szczebla krajowego na samorządowy bez wsparcia strumieniami finansowymi



II. INFRASTRUKTURA I ZAGOSPODAROWANIE PRZESTRZENNE

Mocne strony

- Rozwój infrastruktury turystycznej, sportowej, drogowej w mieście
- Dobrze rozwinięta infrastruktura techniczna (sieć telekomunikacyjna, ciepłownicza, gazownicza i energetyczna)
- Remont i zmiana wizerunku dworca PKP (dostosowanie otoczenia dworca kolejowego do współczesnych standardów)
- Rewitalizacja centrum miasta
- Pokrycie planem zagospodarowania przestrzennego większości obszarów miasta
- Wysoka estetyka przestrzeni miejskiej

Słabe strony

- Brak obwodnicy
- Duże natężenie ruchu tranzytowego
- Brak hoteli z bazą kongresowo-konferencyjną
- Mała liczba miejsc zabaw dla dzieci
- W niektórych częściach miasta problemy z gospodarką wodno-ściekową
- Niedostatecznie rozwinięty miejski system ścieżek rowerowych
- Brak skomunikowania centrum z nowopowstałym budownictwem mieszkaniowym na Osiedlu Południe

Szanse

- Powstanie infrastruktury hotelowej o podwyższonym standardzie
- Inwestor hotelowy – budowa centrum konferencyjnego
- Stworzenie kompleksowego planu infrastruktury komunikacji
- Powstanie obwodnicy miasta/ druga nitka mostu
- Wykorzystanie, krajowych i zagranicznych środków pomocowych na rozbudowę i modernizację infrastruktury oraz realizację inwestycji proekologicznych przez biznes, samorządy, organizacje pozarządowe
- Większy zakres stosowania innowacyjnych, energooszczędnych i proekologicznych technologii przez biznes, samorządy, mieszkańców

Zagrożenia

- Nie powstanie obwodnicy i drugiej nitki mostu
- Wysokie koszty utrzymania nowo powstałej infrastruktury



III. KAPITAŁ SPOŁECZNY	
Mocne strony • Duża liczba osób w wieku produkcyjnym • Aktywność społeczna przejawiająca się dużą gotowością działania NGO¹⁹ • możliwości edukacyjne poprzez szeroką gamę szkół i kierunków kształcenia • Dodatnie saldo migracji – więcej zameldowań, niż wymeldowań	Słabe strony • Niskie poczucie obywatelskości²⁰ • Niska skuteczność lokalnych NGO w pozyskiwaniu Funduszy na realizację działań statutowych
Szanse • Przedsiębiorczość, kreatywność i innowacyjność młodego pokolenia • Wykorzystanie funduszy unijnych na podniesienie poziomu kwalifikacji zawodowych osób w wieku produkcyjnym (pracowników instytucji i przedsiębiorstw, w tym urzędników) • Aktywny udział w życiu społecznym grup seniorskich np. poprzez działalność uniwersytetu III wieku, • Realizacja wspólnych przedsięwzięć samorządu i NGO na rzecz rozwoju postaw obywatelskich i przedsiębiorczych	Zagrożenia • Emigracja młodych osób do dużych ośrodków miejskich (np. Gdańsk, Warszawa) konkurencyjne zarobki i możliwości rozwoju zawodowego

¹⁹ Wyniki badań jakościowych, Instytut Badawczy IPC, marzec-kwiecień 2012,

²⁰ Na podstawie wyników frekwencji podawanej przez Państwową Komisję Wyborczą,



IV. KULTURA, REKREACJA I SPORT

Mocne strony

- Liczne imprezy kulturalne
- Współpraca partnerska instytucji kulturalnych, połączenie ośrodków kulturalnych
- Aktywność środowisk twórczych
- Silne zespoły juniorów w sportach
- Duża dostępność boisk, w tym także nowa infrastruktura sportowa FIFA
- Organizacje pozarządowe o profilu sportowym
- Zawody o randze wojewódzkiej lub ogólnopolskiej

Słabe strony

- Słaba promocja zewnętrzna imprez kulturalnych pod marką miasta
- Nierównomierny kalendarz imprez – sezonowość skutkująca skróceniem sezonu
- Za mało zróżnicowana oferta kulturalna
- Brak sali widowiskowej
- Niekonkurencyjny repertuar kina do multiplexów

Szanse

- Rozpoznawalność kalendarza imprez opartego na flagowych wydarzeniach rozłożonych równomiernie = wydłużenie sezonu kulturalno-turystycznego
- Udział w promocji miasta znanych osób medialnych – związanych z miastem
- Festiwal kina historycznego jako znana atrakcja kulturalna
- Wzrost zainteresowania sportami wodnymi

Zagrożenia

- Nieskuteczna komunikacja oferty kulturalnej miasta
- Oferty konkurencyjnych miast
- Malejące dotacje Ministerstwa Kultury
- Atrakcyjniejsze, alternatywne formy rozrywki np. internet, gry komputerowe, telewizja, subkultura młodzieżowa.



V. ZASOBY FINANSOWE JST	
Mocne strony Dobra kondycja finansowa i brak ryzyka zadłużenie powyżej dopuszczalnego poziomu²¹	Słabe strony Wysoki współczynnik obciążenia potencjału inwestycyjnego
Szanse - Optymistyczna wieloletnia prognoza finansów Miasta Malborka na lata 2012 – 2033 - Możliwości pozyskania środków na działania w zakresie kapitału ludzkiego z 100% dofinansowaniem - Wzrost dochodów Zakładów Budżetowych Miasta	Zagrożenia - Potencjalnie wysoki poziom wkładów własnych w następnym okresie programowania funduszy unijnych w ramach programów inwestycyjnych - Spadek dochodów Miasta związanych z wpływem z tytułu podatku od przedsiębiorstw - Wzrost kosztów i spadek dochodów Zakładów Budżetowych Miasta

Tabela 3. Analiza SWOT, opracowanie własne na podstawie konsultacji społecznych, diagnoz i analiz dotyczących Malborka

²¹ Uchwała z dnia 30.11.2011 nr 101/g121/F/I/11, Regionalna Izba Obrachunkowa w Gdańsku,



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PODSUMOWANIE ANALIZY SWOT

MOCNE STRONY

Gospodarka

Turystyka i rozpoznawalność Malborka jako atrakcji turystycznej jest najmocniejszą stroną Miasta w kontekście rozwoju gospodarczego. Turystyka może być motorem napędowym gospodarki Malborka. Do zasobów o największym znaczeniu należy Zamek Pokrzyżacki oraz zbudowane na jego bazie produkty turystyczne tj. Oblężenie Malborka oraz Magic Malbork. Duży potencjał rozwojowy związany jest także z położeniem Malborka na szlaku wodnym Pętli Żuławskiej.

Atutem Malborka jest także lokalizacja w pobliżu centrów rozwojowych województwa pomorskiego (bliskość portów lotniczego oraz morskiego) na skrzyżowaniu krajowych szlaków komunikacyjnych.

Kluczowe mocne strony - gospodarka:

- Zamek pokrzyżacki na szlaku Polskich Zamków Gotyckich
- Produkty turystyczne: Oblężenie Malborka, Magic Malbork
- Szlaki wodne - Pętla Żuławska, Szlak Batorego
- Poszerzona strefa ekonomiczna
- Dobre położenie geograficzne na skrzyżowaniu szlaków komunikacyjnych

Infrastruktura i zagospodarowanie przestrzenne

Miasto przeżywa dynamiczny rozwój infrastruktury turystycznej, sportowej oraz drogowej w mieście. Dobrze rozwinięte jest także infrastruktura techniczna jak np. sieć telekomunikacyjna, ciepłownicza, gazownicza i energetyczna. Pozytywnie należy także ocenić jakość estetyki przestrzeni miejskiej.

Kluczowe mocne strony – infrastruktura i zagospodarowanie przestrzenne

- Dobrze rozwinięta infrastruktura techniczna (sieć telekomunikacyjna, ciepłownicza, gazownicza i energetyczna)
- Wysoka estetyka przestrzeni miejskiej
- Kapitał społeczny, kultura, rekreacja i sport



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Niewątpliwie największy kapitał miasta stanowią jego mieszkańcy. Demografia Malborka wykazuje pozytywny trend – liczba mieszkańców wzrasta. Malbork posiada dużą liczbę mieszkańców w wieku produkcyjnym, co jest niewątpliwym atutem w kontekście rozwoju gospodarczego i jakości oferty inwestycyjnej. W Malborku inwestuje się w kapitał ludzi poprzez realizację projektów ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Malbork obok dominującej funkcji turystycznej jest też centrum usługowym dla mikroregionu Żuław Malborskich oraz pełni funkcję mieszkalną i komunalną. Swoim mieszkańcom oferuje liczne imprezy kulturalne.

Kluczowe mocne strony – Kapitał społeczny, kultura, rekreacja i sport.

- Duża liczba osób w wieku produkcyjnym
- Funkcja Turystyczna (Zamek i jego otoczenie)
- Funkcja centrum usługowego dla mikroregionu Żuław Malborskich (siedziba powiatu, Powiatowe jednostki organizacyjne, ośrodek kulturalny, edukacyjny, usługowy)
- Liczne imprezy kulturalne

Zasoby finansowe

Zasoby finansowe Miasta decydują o zdolnościach inwestycyjnych oraz sprawnej realizacji całej strategii rozwoju. Należy zwrócić uwagę na ograniczenia prawne związane z możliwym zadłużeniem się jednostki samorządowej.

Kluczowe mocne strony – zasoby finansowe

- Stabilna kondycja finansowa i brak ryzyka zadłużenie powyżej dopuszczalnego poziomu

SŁABE STRONY

Gospodarka

Brak atrakcyjnej oferty turystycznej w sezonie jesienno-zimowym skutkuje ograniczeniem liczby turystów oraz nierównomiernym wykorzystaniem potencjału turystycznego miasta. Dla przedsiębiorców działających w branży turystycznej oznacza to sezonowość przychodów. Ma to bezpośrednie przełożenie na rynek pracy. Jest też hamulcem w powstawaniu nowych biznesów bazujących na obsłudze ruchu turystycznego. Baza hotelowa oraz rekreacyjno-sportowa jest niewystarczająca z punktu widzenia klienta biznesowego. Pomimo swojego dużego potencjału związanego z rozpoznawalnością Malbork nie posiada oferty skierowanej do klientów biznesowych. Zauważalna

44



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



jest również tendencja typowa dla większości mniejszych ośrodków miejskich w kraju – odpływ młodych dobrze wykształconych osób do większych ośrodków miejskich, który w aspekcie długoterminowym może skutkować spadkiem liczby mieszkańców Miasta.

Firmy z Malborka słabo wykorzystują wizerunek miasta Malborka jako znanego miejsca turystycznego, co oznacza niewykorzystanie potencjału multiplikacji przekazu o wartościach Malborka (skierowanych do klientów poszczególnych przedsiębiorstw, jak też do klientów miasta).

Kluczowe słabe strony – gospodarka

- Brak atrakcyjnej oferty turystycznej w sezonie jesienno- zimowym
- Niewystarczająca baza hotelowa i rekreacyjno-sportowa (w szczególności pod klienta biznesowego)
- Brak ofert skierowanych do klientów biznesowych
- Odpływ młodych dobrze wykształconych ludzi do większych ośrodków miejskich
- Brak / słabe wykorzystanie wizerunku marki Malborka przez miejscowe firmy

Infrastruktura i zagospodarowanie przestrzenne

Szczególnie oczekiwaną inwestycją przez mieszkańców Malborka jest powstanie drugiej nitki mostu oraz obwodnicy przenoszonej tranzyt samochodowy poza granice miasta. W tym zakresie miasto przygotowało stosowną dokumentację, jednakże decyzja zależna o powstaniu tychże inwestycji podejmowana jest na szczeblu krajowym, nie zaś samorządowym. Realizacja tych inwestycji udrożniłaby ruch drogowy w mieście oraz poprawiła jakość życia jego mieszkańców. Zwiększyłaby się także dostępność komunikacyjną miasta i jego atrakcyjność z punktu widzenia ruchu turystycznego oraz jakości oferty inwestycyjnej.

W mieście brakuje także hoteli o podwyższonym standardzie, które mogą być bazą kongresowo-konferencyjną przyciągającą klientów biznesowych.

Mała liczba placów zabawa oraz niedostateczny system ścieżek rowerowych stanowią tę część infrastruktury i zagospodarowania przestrzennego, która jest czynnikiem wpływającym negatywnie na ocenę jakości życia przez mieszkańców. W niektórych częściach miasta występują również problemy z gospodarką wodno-ściekową.

Kluczowe słabe strony – Infrastruktura i zagospodarowanie przestrzenne

- Brak obwodnicy
- Brak drugiej nitki mostu
- Brak hoteli z bazą kongresowo-konferencyjną



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Mała liczba miejsc zabaw dla dzieci
- W niektórych częściach miasta problemy z gospodarką wodno-ściekową
- Niedostatecznie rozwinięty miejski system ścieżek rowerowych

Kapitał społeczny, kultura, rekreacja i sport.

Malbork w porównaniu do dużych ośrodków miejskich jest mało atrakcyjny na rynku ofert pracy. Brak atrakcyjnych ofert pracy skutkuje niską oceną Malborka przez młodych jako miejsca atrakcyjnego do życia.

Obecna sytuacja w mieście nie sprzyja kształtowaniu się postaw przedsiębiorczych wśród mieszkańców. Powodami takiego stanu rzeczy mogą być: np. mała aktywność przedsiębiorców - mała liczba podejmowania wspólnych inicjatyw, rozliczne bariery wchodzenia na nowe rynki zbytu).

Widoczne jest niskie poczucie obywatelskości np. poprzez niską frekwencję w wyborach.

Pomimo tego, że Malbork oferuje dużą liczbę imprez kulturalnych, są one słabo promowane i nierównomiernie realizowane w czasie. Powtarza się tu sytuacja związana z ruchem turystycznym - sezonowością.

W ujęciu funkcjonalności miasta zauważa się problemy ze skomunikowaniem Osiedla Południa z centrum miasta oraz mało zróżnicowaną ofertę spędzania wolnego czasu.

Kluczowe słabe strony – Kapitał społeczny, kultura, rekreacja i sport.

- Brak atrakcyjnych ofert pracy na miejscu
- Niskie poczucie obywatelskości i postaw przedsiębiorczych
- Słabo skomunikowane nowo wybudowane kompleksy mieszkalne na Osiedlu Południe
- Za mało zróżnicowana oferta spędzania czasu wolnego
- Słaba promocja zewnętrzna imprez kulturalnych pod marką miasta
- Nierównomierny kalendarz imprez – sezonowość skutkująca skróceniem sezonu
- Zasoby finansowe

Malbork jest Miastem, w którym realizowanych i zaplanowanych jest stosunkowo dużo działań inwestycyjnych. Oznacza to duże obciążenie dla budżetu miasta oraz konieczność poszukiwania dodatkowych źródeł finansowania inwestycji np. ze środków Unii Europejskiej przy zachowaniu rekomendowanych poziomów zadłużenia jednostki.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kluczowe słabe strony – zasoby finansowe

- Wysoki współczynnik obciążenia potencjału inwestycyjnego

SZANSE

Gospodarka

Zwiększenie ruchu turystycznego, w szczególności w sezonie jesienno-zimowym to największa szansa na rozwój gospodarczy w Malborku. Możliwe to będzie poprzez powstanie nowych produktów turystycznych skierowanych do grup docelowych z biznesu oraz opartych na walorach edukacyjnych. Niewątpliwie pozytywny trend wynikać może również z rozwoju turystyki w regionie Żuław, województwie pomorskim oraz Gdańskim Obszarze Metropolitalnym.

Malbork posiada duży potencjał inwestycyjny ze względu na atrakcyjną lokalizację. Jego wykorzystanie i dalszy rozwój gospodarczy miasta uzależniony może być od pozyskania atrakcyjnych terenów inwestycyjnych położonych w sąsiedztwie miasta na terenie Gminy Malbork.

Kluczowe szanse – gospodarka

- Zwiększenie ruchu turystycznego w szczególności w sezonie jesienno-zimowym
- Powstanie nowych produktów turystycznych skierowanych do grup docelowych – biznes, turystyka edukacyjna
- Zwiększenie rozpoznawalności marki i oferty Malborka na krajowym oraz sąsiedzkich, zagranicznych rynkach turystycznych
- Rozwój małej przedsiębiorczości w oparciu o rozwój turystyki w regionie Żuław i woj. pomorskim oraz GOM
- Przyłączenie / wykorzystanie terenów inwestycyjnych gminy Malbork do miasta

Infrastruktura i zagospodarowanie przestrzenne

Szansą na rozwój gospodarczy Malborka należy upatrywać w dalszym rozwoju infrastruktury turystycznej, w tym: hotelowej i rekreacyjnej o podwyższonym standardzie.

Kluczowe szanse – Infrastruktura i zagospodarowanie przestrzenne

- Dalszy rozwój infrastruktury hotelowej i rekreacyjnej w szczególności o podwyższonym standardzie
- Obwodnica miasta/ druga nitka mostu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Wykorzystanie, krajowych i zagranicznych środków pomocowych na rozbudowę i modernizację infrastruktury oraz realizację inwestycji proekologicznych przez biznes, samorządy (także te sąsiadujące z Malborkiem, np. komunikacja, gospodarka odpadami), organizacje pozarządowe.

Kapitał społeczny, kultura, rekreacja i sport

Przedsiębiorczość, kreatywność i innowacyjność młodego pokolenia Malborka to jego największa szansa rozwojowa. Młode pokolenie może być motorem napędowym Malborka, oczywiście pod warunkiem stworzenia możliwości do samorealizacji ambicji i planów młodych, startujących na rynku pracy. Fundusze unijne mogą być narzędziem do podnoszenia kwalifikacji zawodowych osób. Malbork może być atrakcyjnym i konkurencyjnym miejscem do zamieszkania, gdyż cena nowych mieszkań może być konkurencyjna w stosunku do cen w większych ośrodkach miejskich. Szczególnie istotny będzie rozwój budownictwa mieszkalnego w oparciu o publiczne i prywatne środki finansowe. Należy przy tym dbać o poprawę estetyki miasta oraz drożności komunikacyjnej oraz oferty spędzania wolnego czasu (kultura, sport).

Kluczowe szanse - Kapitał społeczny, kultura, rekreacja i sport.

- Przedsiębiorczość, kreatywność i innowacyjność młodego pokolenia
- Wykorzystanie funduszu unijnych na podniesienie poziomu kwalifikacji zawodowych osób w wieku produkcyjnym (pracowników instytucji i przedsiębiorstw, w tym urzędników)
- Funkcja mieszkalna – przyciąganie nowych mieszkańców – wzrost liczby mieszkańców/lub brak zmniejszenia obecnej liczby
- Rozwój budownictwa mieszkaniowego
- Ciągła poprawa estetyki miasta
- Poprawa drożności komunikacyjnej miasta
- Rozpoznawalność kalendarza imprez opartego na flagowych wydarzeniach rozłożonych równomiernie = wydłużenie sezonu kulturalno-turystycznego
- Zasoby finansowe

Szansą zwiększenia dochodów Miasta jest rozwój gospodarki oraz utrzymanie i wzrost liczby mieszkańców Miasta. Rozwój gospodarki, w szczególności opartej na turystyce skutkować będzie zwiększonym wpływem dochodów z tytułu podatków od przedsiębiorców. Utrzymanie stałej liczby mieszkańców lub jej wzrost skutkować może spadkiem kosztów utrzymania infrastruktury miejskiej.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kluczowe szanse – zasoby finansowe

- Wykorzystanie instrumentu partnerstwa publiczno-prywatnego
- Możliwości pozyskania środków na działania w zakresie kapitału ludzkiego z 100% dofinansowaniem

ZAGROŻENIA

Gospodarka

Można przypuszczać, że Trójmiasto poprzez swój potencjał rozwojowy przyciągać będzie młodych dobrze wykształconych ludzi z Malborka. Brak kadr jest hamulcem w rozwoju przedsiębiorstw w Malborku. Nowe biznesy tworzą osoby najbardziej kreatywne. W takim przypadku zatrzymanie odpływu młodych będzie największym wyzwaniem Malborka. Oznacza to bezpośrednią konkurencję z Trójmiastem.

Można oczekiwać również zagrożenia w postaci konkurencyjnej oferty inwestycyjnej oraz turystycznej innych miast i miejsc.

Kluczowe zagrożenia – gospodarka

- Odpływ młodych dobrze wykształconych ludzi do Trójmiasta
- Konkurencyjna oferta inwestycyjna innych miast/miejsc i tym samym utrata klientów inwestycyjnych
- Konkurencyjna oferta turystyczna innych regionów/miast/miejsc

Infrastruktura i zagospodarowanie przestrzenne

Spadek liczby mieszkańców może skutkować wzrostem kosztów utrzymania istniejącej oraz przyszłej infrastruktury technicznej oraz społecznej. Zmniejszenie liczby dzieci może spowodować spadek subwencji państwowych, a tym samym wzrost wydatków miasta na utrzymanie infrastruktury oświatowej. Wzrost kosztów utrzymania infrastruktury uzależniony jest także od sytuacji na rynkach światowych np. cen energii, a także od stanu środowiska np. natężenia ruchu i emisji hałasu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Kluczowe zagrożenia - infrastruktura i zagospodarowanie przestrzenne

- Wysokie, rosnące koszty utrzymania obiektów nowo powstającej infrastruktury np. turystycznej, rekreacyjnej
- Kapitał społeczny
- Kultura, rekreacja i sport
- Emigracja młodych do dużych ośrodków miejskich oferujących konkurencyjne w stosunku do możliwości Malborka zarobki i możliwości rozwoju to główne zagrożenie dla rozwoju miasta, w szczególności gdy charakteryzować się będzie stałym trendem. Pomimo tworzenia ofert na rynku pracy odpływ mieszkańców związany może być także z brakiem miejsc pod inwestycje mieszkaniowe. Niska ocena jakości życia związana może być z problemami komunikacyjnymi oraz brakiem poprawy estetyki miasta.

Kluczowe zagrożenia - Kapitał społeczny, kultura, rekreacja i sport.

- Emigracja młodych osób do dużych ośrodków miejskich
- Konkurencyjne zarobki i możliwości rozwoju zawodowego w dużych miastach (np. Gdańsk, Warszawa)
- Niekorzystne saldo migracji w przyszłości
- Brak miejsc pod inwestycję mieszkaniowe/budownictwo jednorodzinne
- Brak poprawy estetyki miasta
- Wzrost problemów związanych z komunikacją.

Zasoby finansowe

Szczególnie dużym zagrożeniem dla zasobów finansowych Miasta może być brak wpływów z tytułu podatku od przedsiębiorstw. Stąd działania Miasta powinny w szczególności skupiać się na wsparciu rozwoju przedsiębiorczości. Spadek liczby mieszkańców Miasta może skutkować wzrostem kosztów utrzymania infrastruktury. Zagrożenie może również stanowić zwiększony poziom udziału środków własnych w projektach dofinansowanych ze środków unijnych.

Kluczowe zagrożenia – zasoby finansowe

- Potencjalnie wysoki poziom wkładów własnych w następnym okresie programowania funduszy unijnych w ramach programów inwestycyjnych
- Spadek dochodów Miasta związanych z wpływem z tytułu podatku od przedsiębiorstw
- Wzrost kosztów i spadek dochodów Zakładów Budżetowych Miasta.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SCENARIUSZE ROZWOJU MIASTA MALBORKA²²

Analiza sytuacji społeczno-gospodarczej Miasta Malborka oraz wynikająca z niej analiza SWOT wskazują na dużą liczbę i siłę powiązań między słabymi stronami oraz szansami stojącymi przed Miastem. Implikuje to na konieczność przyjęcia takiej strategii działań, która przede wszystkim umożliwi przełamywanie zidentyfikowanych słabości, by móc skutecznie wykorzystać płynące z otoczenia zewnętrznego szanse i jednocześnie pozwoli na maksymalne wykorzystanie szans dla niwelowania słabych stron.

Projekcje przyszłości Miasta w oparciu o powyższy wniosek przedstawiamy w formule scenariuszy rozwoju Miasta Malborka, w wariantach optymistycznym i negatywnym - jako wynik prac konsultacji społecznych.

Przy formułowaniu scenariuszy wykorzystano wstępne wizje rozwoju przygotowane przez uczestników warsztatów, które poddano dyskusji panelowej ekspertów IPC, z wykorzystaniem technik burzy mózgów.

Zadaniem ekspertów była ocena obecnego stanu wiedzy (na podstawie diagnozy sytuacji miasta), przeanalizowanie wybranych obszarów tematycznych oraz budowa scenariuszy końcowych w zdefiniowanych kluczowych obszarach sukcesu: wyróżniki i wizerunek miasta, mieszkańcy, zasoby, funkcje miejskie, przedsiębiorczość, wybrane wskaźniki.

²² Scenariusze rozwoju są stosowanym w planowaniu strategicznym sposobem prezentacji możliwej przyszłości służącej wyborowi wariantu polityki rozwojowej – jej celów i priorytetów. Dysponowanie scenariuszami (wariantowymi opisami możliwej przyszłej sytuacji) ułatwi planowanie potrzebnych działań i projektów, a równocześnie dostarczy argumentów za wyborem określonych projektów, co ma bezpośrednie znaczenie przy ubieganiu się o ich dofinansowanie z funduszy unijnych. Przygotowanie scenariuszy rozwojowych ma więc zarówno wymiar strategiczny – dotyczący określania celów i kierunków rozwoju, jak i wymiar pragmatyczny – dotyczący zarządzania i finansowania rozwoju.



Wariant optymistyczny opierający się na pozytywnych trendach	Scenariusz negatywny opierający się na negatywnych trendach
Wyróżniki i wizerunek Miasta	
Zamek oraz „Zarządzający Zamkiem”²³ są spójnym elementem tożsamości Miasta oraz spójnym i powiązanim z innymi gałęziami rozwoju miejscem Malborka. Spójność oznacza także szeroko rozumianą współpracę wielu sektorów oraz grup społecznych, które wykorzystują dominujący wizerunek „Zamku” w wizerunku Miasta oraz kształtowaniu i sprzedaży oferty Miasta oraz jego otoczenia. Zamek i jego otoczenia są otwartym miejscem dla mieszkańców oraz lokalnych przedsiębiorców. Tworzy się w ten sposób przyjazną przestrzeń życia oraz do prowadzenia działalności gospodarczej. Otoczenia zamku wykorzystywane jest do realizacji przedsięwzięć społeczno-kulturalnych, które z jednej strony podnoszą jakość oferty dla mieszkańca, a także mogą stać się atrakcją turystyczną. Podobnie sytuacja wygląda z terenem przy rzece Nogat, które są szczególnie atrakcyjnym miejscem krajobrazowym i przyrodniczym. Wizerunek tej części Miasta wykorzystywany jest do celów rekreacyjnych i odpoczynku, a także służy jako miejsce wytchnienia dla turystów. Malbork znany jest też z oferty wycieczek szkolnych. Oferta zbudowana jest nie tylko na wyjątkowości Zamku, który	Zamek pomimo tego, że jest główną atrakcją turystyczną Malborka jest „zamknięty na miasto”. Współpraca samorządu, biznesu z Zarządzającym Zamkiem jest słabo realizowana. Zamek i jego otoczenie nie jest w pełni wykorzystywany, udostępniany mieszkańcom. Tworzenie dodatkowych ofert sprzedaży opierających się na wyjątkowości Malborka jest utrudnione poprzez i nieporozumienia np. dot. wykorzystania wizerunku zamku, udostępnienia otoczenia przedsiębiorcom, czy też kształtowanie oferty kulturalnej. Współpraca na linii Miasto – Zamek przy kształtowaniu przestrzeni publicznej związanej z ruchem turystycznym jest słaba. Powoduje to utrudnienia w obsłudze ruchu turystycznego i negatywnie wpływa na odbiór wśród turystów. Systematycznie aczkolwiek w mało zauważalny sposób spada liczba turystów. Ruch turystyczny związany jest tylko i wyłącznie ze zwiedzaniem Zamku. Teren nad rzeką Nogat nie jest odpowiednio przygotowany do skierowania ruchu turystycznego oraz do funkcji rekreacyjnej. Wycieczki szkolne zachowują się podobnie jak większość turystów. Zwiedzają zamek i odjeżdżają do lepiej

²³ Zarządca, który rozumiany jest nie tylko jako właściciel atrakcji, ale także jako podmiot/osoba „odpowiedzialny” za jakość oferowanych usług



jest naturalną centralną częścią takiego produktu, ale także na wyjątkowości całego regionu Żuław. Malbork stwarza doskonałe warunki pobytowe dla grup szkolnych z całego Subregionu. Dominującym kierunkiem rozwoju jest turystyka, dostosowana do nowoczesnych trendów rozwoju tej branży. W tym kierunku realizowana jest także oferta edukacyjna. Szczególną rolę odgrywa znajomość języków obcych. Malbork to także miasto przedsiębiorców. Branża turystyczna i strefa gospodarcza ściśle współpracuje ze szkołami przy tworzeniu oferty edukacyjnej. Miasto znane jest z wysokiego poziomu kształcenia z wysoką jakością kadry nauczycielskiej. Podobnie rzecz ma się z kadrą zarządzającą miastem.	przygotowanych miejsc np. do Gdańska. W kształtowaniu oferty zwiedzania regionu nie wykorzystuje się wyjątkowości regionu Żuław. W Malborku nie ma warunków do przyjęcia wycieczek szkolnych, a także turystów biznesowych lub oferta jest za mało konkurencyjna. Turystyka w Malborku to tylko i wyłącznie Zamek. Miasto jest typowym średniej wielkości lokalnym ośrodkiem usługowo-administracyjnym. Co prawda w Malborku istnieje strefa przemysłowa, lecz przeżywa okres stagnacji. Nowych przedsiębiorców nie przybywa, a ci którzy są mają przeróżne problemy i kłopoty np. związane z brakiem kadry pracowniczej. Część firm zastanawia się nad zmianą lokalizacji siedziby pod kątem dostępności do zasobów. Młodzież emigruje do sąsiednich i większych ośrodków miejskich.
Mieszkańcy	
Miasto posiada dodatnie saldo migracji. Znanie jest jako atrakcyjne miejsce do zamieszkania (wysoki poziom kształcenia, niskie bezrobocie, wysoki standard świadczeń komunalnych oraz atrakcyjne otoczenie – Zamek, Rzeka Nogat). Odpowiednio wykształcona młodzież widzi swoją szansę samorealizacji w Malborku (wzrost dochodów w turystyce, prężna strefa gospodarcza). Malbork przyciąga także nowych kreatywnych i przedsiębiorczych mieszkańców.	Miasto posiada ujemne saldo migracji, związane przede wszystkim z odpływem młodych do większych ośrodków miejskich. Związane jest to z niskim poziomem kształcenia, bezrobociem. Mieszkańcy nie są zadowoleni ze standardu świadczeń komunalnych oraz otoczenia Miasta (np. brak zagospodarowania terenu wokół Nogatu, zamknięcie się Zamku na miasto).



Zasoby	
Malbork to oczywiście nie tylko Zamek. Malbork potrafi zauroczyć turystów otoczeniem Zamku, terenem nad Nogatem, atrakcjami kulturalnymi (imprezy) oraz jakością usług. Zamek jest jednak koniem pociągowym Malborka. To tutaj turystka rozpoczyna przygodę związaną z Malborkiem oraz Żuławami. Ten zasób wykorzystywany jest umiejętnie przez lokalnych i okolicznych przedsiębiorców oraz przez Miasto do przyciągnięcia turystów. Malbork promieniuje na całą okolicę. Udostępnia swój potencjał okolicznym gminom. To tutaj w Malborku można poznać, kupić produkty regionalne z całych Żuław.	Malbork to prawie wyłącznie Zamek. Z tego jest znany w Polsce, częściowo w Europie. Turyści, dla których Malbork jest jedną z atrakcji turystycznych na szlaku przyjeżdżają na kilka godzin i wyjeżdżają. Ze względu na brak współpracy pomiędzy zamkiem oraz miastem nie powstają dodatkowe oferty turystyczne. Powoduje to stopniowo dalsze pogarszanie opinii o Malborku jako o miejscu, który „trzeba zobaczyć” i równie szybko wyjechać (aby np. dobrze i tanio zjeść w innym miejscu lub „poza Zamkiem nic tam nie ma”).
Funkcje miejskie	
Malbork to przede wszystkim funkcja turystyczna. Miasto umiejętnie łączy jednak tę funkcję z funkcją komunalną oraz usługowo-administracyjną dla regionu. Malbork korzysta na wzroście zainteresowania turystycznego naszego kraju. Jest też aktywnym graczem na rynku turystycznym. Turystyka ciągnie rozwój innych branż. Szczególnie pozytywnie przekłada się na rozwój sektora spożywczego oraz wszelkiego rodzaju usług branży okołoturystycznej.	Malbork to przede wszystkim funkcja komunalna oraz usługowo-administracyjna. Zamek jest „Państwem w Państwie” lub wydzieloną osobną strefą. Malbork nie potrafi wykorzystać pozytywnego trendu na rynku turystycznym. Wygrywają inni co pogłębia negatywną tendencję. Liczba turystów co prawda nie spada radykalnie lub utrzymuje się na stałym poziomie. Nie ma to zasadniczo znaczenia dla Miasta i jego mieszkańców, gdyż na ruchu turystycznym korzysta tylko Zarządzający Zamkiem (sprzedaż biletów).



Przedsiębiorczość	
Biznes w Malborku ma wymiar społeczny. Przedsiębiorcy chętnie angażują się w sprawy lokalnej społeczności. Z drugiej zaś strony lokalni przedsiębiorcy korzystają z tego, że Malbork jest miastem przyjaznym przedsiębiorcom. Sektor publiczny współpracuje z lokalnym biznesem i wspiera go na arenie międzynarodowej i międzyregionalnej. Przedsiębiorcy aktywnie uczestniczą w kreowaniu polityki edukacyjnej.	Biznes nie angażuje się w sprawy społeczne i lokalne. Przedsiębiorców traktuje się w sposób przedmiotowy. Miasto nie widzi potrzeby wspierania lokalnych przedsiębiorców. Przedsiębiorcy nie chcą się angażować w kwestie związane z edukacją, gdyż nie dostrzegają z tego żadnych korzyści. Strefa gospodarcza przeżywa zastój. Szczególnie dotkliwy jest brak wykwalifikowanej kadry. Lokalna marka produktów nie istnieje.
Wskaźniki	
Miasto posiada dodatnie saldo migracji. Rośnie liczba turystów. W szczególności rośnie liczba turystów, którzy korzystają z usług miejscowych przedsiębiorców (noclegi, wyżywienie, usługi przewodników, sprzedaż pamiątek, usługi okołoturystyczne itp.). Rośnie także liczba przedsiębiorców, w szczególności z branży turystycznej i około turystycznej. Wzrost dochodów przedsiębiorców oznacza wzrost dochodów Miasta (wpływy z podatku) oraz spadek bezrobocia, w tym niski poziom bezrobocia wśród młodych ludzi. Obserwuje się systematyczny wzrost dochodów mieszkańców. Dzięki zwiększonym wpływom do budżetu Miasta możliwa jest realizacja kluczowych inwestycji komunalnych oraz utrzymywanie na stałym poziomie lub tylko nieznaczny wzrost kosztów usług komunalnych (w szczególności uzależnionych od salda migracji). Obserwuje się spadek wydatków na pomoc społeczną ze względu na mniejsze bezrobocie, większą kreatywność i	Miasto posiada negatywne saldo migracji. Liczba turystów spada lub utrzymuje się na stałym poziomie. Niemniej jednak nie mam to większego znaczenia, gdyż lokalni przedsiębiorcy nie korzystają z tego faktu. Liczba firm utrzymujących się z turystyki jest na niskim poziomie, podobnie jak ich dochody. Przedsiębiorcy ze strefy gospodarczej przeżywają kłopoty co objawia się spadkiem wpływu do budżetu Miasta oraz wzrostem bezrobocia. Dochody mieszkańców utrzymują się na stałym poziomie, rosną zaś ceny usług komunalnych. Miasto nie ma zdolności finansowych na realizację kluczowych inwestycji. Zwiększają się wydatki na pomoc społeczną, co pogłębia kryzys finansowy budżetu Miasta. Nie obserwuje się wzrostu liczby organizacji pozarządowych, a te które istnieją są mało aktywne. Spada poziom satysfakcji mieszkańców Malborka.



przedsiębiorczość mieszkańców. Obserwuje się wzrost liczby lub/i aktywności organizacji pozarządowych widoczny poprzez realizację projektów unijnych, realizację przedsięwzięć społecznych. Faktem potwierdzonym badaniami jest wzrost rozpoznawalności Malborka na rynkach Europejskich oraz pozytywnych opinii nt. Malborka, a także poziom satysfakcji mieszkańców Malborka .	Nie ma potrzeby prowadzenia badań rozpoznawalności Malborka na rynkach Europejskich, gdyż nikt nie widzi takiej potrzeby (zamek sprzedaje się samodzielnie).
---	---

Tabela 4. Scenariusze rozwoju Miasta Malborka, opracowanie własne

PROPOZYCJA DZIAŁAŃ ZARADCZYCH NA PODSTAWIE ANALIZY BARIER I TRUDNOŚCI W ROZWOJU MALBORKA

Malbork powinien dążyć do stworzenia produktów turystycznych oraz bazujących na nich ofert turystycznych, które umożliwią przyciąganie turystów do miasta przez cały rok. Wydaje się, że wykorzystując już rozpoznawalność Malborka oraz dogodne położenie możliwe jest stworzenie i wykreowanie ofert skierowanych do klientów biznesowych oraz bazujących na elementach edukacyjnych. Działania te powinny być skorelowane w czasie z działaniami mającymi na celu dopasowanie infrastruktury turystycznej i około turystycznej do obsługi ruchu turystycznego przez cały rok oraz skierowanego do nowych grup odbiorców.

Malbork będąc miejscem turystycznym nie powinien zapominać o mieszkańcach. Działania należy ukierunkować na dalszą poprawę jakości życia. Szczególnie istotna jest budowa obwodnicy miasta, zwiększenie liczby placów zabaw oraz dalsza rozbudowa ścieżek rowerowych. Nie można zapominać o rozwoju budownictwa mieszkaniowego w oparciu o środki prywatne i publiczne.

Rozwój Malborka związany jest także z jego największym kapitałem, tj. kapitałem ludzkim. Malbork powinien wspierać działania mające na celu zahamowanie odpływu młodych wykształconych mieszkańców oraz wspierać ich w osiąganiu odpowiednich kompetencji potrzebnych na rynku pracy poprzez edukację i kreowanie postaw przedsiębiorczych.

Malbork powinien także rozwijać atrakcyjną ofertę spędzania wolnego czasu w aspekcie kulturalnym oraz rekreacyjno-sportowym.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Jakość życia w Malborku uzależniona będzie od kondycji gospodarczej miasta oraz jego otoczenia. Dlatego ważnej jest dalsze rozwijanie potencjału do inwestowania w mieście oraz wspierania przedsiębiorców działających na obszarze miasta.

Działania i instrumenty przeciwdziałające procesom spowolnienia gospodarczego

Wymienione powyżej najważniejsze zagrożenia dla rozwoju miasta mogą bezpośrednio wpływać na spowolnienie gospodarcze w mieście. Oczywiście w trakcie okresu realizacji strategii mogą pojawić się także czynniki zewnętrzne, na które miasto nie będzie miało większego wpływu, takie jak katastrofy naturalne, recesje na rynku światowym, konflikty polityczne w kraju. Większość zagrożeń można jednak przewidzieć.

Odptyw młodych oraz mieszkańców w szczególności do innych większych ośrodków miejskich wiąże się z konkurencyjnością tych ośrodków. Są bardziej atrakcyjne w szczególności pod kątem możliwości kształcenia i pracy, a także często pod kątem jakości przestrzeni życia.

O ile mniejszym ośrodkiem miejskich trudno konkurować z większymi w kwestiach jakości oświaty czy też atrakcyjności pod kątem oferty zatrudnienia w krótkim czasie, o tyle w kwestiach przestrzeni do życia jest zdecydowanie łatwiej.

Malbork może być atrakcyjny i konkurencyjny wykorzystując przy tym swój największy walor położenie oraz przestrzeń i jego zagospodarowanie. W strategii krótkoterminowej powinien skupić się na poprawie jakości infrastruktury, w szczególności drogowej oraz przestrzeni miejskiej oraz jakości usług komunalnych. W strategii średnioterminowej istotne będzie tworzenie atrakcyjnej przestrzeni życia dla młodych osób wchodzących na rynek pracy, w szczególności poprzez budownictwo mieszkaniowe oraz dalszą poprawę estetyki miasta. W strategii długoterminowej należy skupić się działaniach wspierających rozwój przedsiębiorczości, w szczególności przy wykorzystaniu zasobów miasta związanych z rozwojem turystycznym. Turystyka jest koniem pociągowym Malborka, dlatego wskazane byłoby w tym temacie wdrożenie przez miasto działania opartego na zdyscyplinowanym i uporządkowanym działaniu np. poprzez opracowanie i wdrożenie strategii marki Malbork.

Zarządzanie marką Miasta wymaga znajomości nie tylko kwestii związanych z marketingiem, pojęciami turystycznymi, itd.. Zarządzanie marką obejmuje również nie tylko kwestie jednej branży. Pod pojęciem marka Malbork należy rozumieć szereg procesów, działań, grup społecznych oraz odbiorców, które łączyć będzie „jednolite postrzeganie Malborka jako zbioru określonych zdefiniowanych wartości”. Marka wchodzić będzie w interakcje zarówno zewnętrzne oraz wewnętrzne.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Aby skutecznie zarządzać marką Miasta, a tym samym całym miastem niezbędne jest stworzenie skutecznego narzędzia Zarządzania Marką. Narzędziem tym będzie „szeroko pojęta współpraca podmiotów z Miasta” ukierunkowana na kreowanie pozytywnych zmian gospodarczych w Mieście.

Zakres współpracy podmiotów z Miasta na rzecz kreowania zmiany gospodarczej powinien obejmować:

- budowanie nowych produktów turystycznych opartych na zasobach miasta wspólnie z przedsiębiorcami oraz uczestnikami obsługi ruchu turystycznego oraz kluczowymi atrakcjami turystycznymi, które są lub mogą być motorem napędowym danego produktu turystycznego,
- wspólną promocję oferty turystycznej, inwestycyjnej oraz oferty przedsiębiorców z Malborka pod parasolem wspólnej marki: Malbork,
- współpracę z organizacjami, instytucjami wspierającymi branżę turystyczną oraz przedsiębiorców np. związki przedsiębiorców, izby gospodarcze, organizacja pozarządowe, organizacje turystyczne,
- współpracę z miastami partnerskimi, ośrodkami na wspólnych szlakach turystycznych oraz w ramach istniejących związków i sieci regionalnych, ponadregionalnych i międzynarodowych, co może skutkować zwiększeniem dostępności Funduszu Unijnych np. w ramach programów współpracy transgranicznej,
- współpracę z instytucjami naukowo – badawczymi oraz uczelniami w celu wdrażania działań innowacyjnych lub konkurencyjnych,
- współpracę ramach subregionu, w szczególności z gminami sąsiednimi w kwestiach takich jak komunikacja, ochrona środowiska, turystyka,
- organizację współpracy przedsiębiorców, w tym związaną z branżą turystyczną z oświatą,
- włączenie organizacji społecznych w planowanie rozwoju potencjału kulturowego, rekreacyjnego sportowego miasta,
- konsultacje z mieszkańcami oraz organizacjami społecznymi dot. kluczowych inwestycji oraz działań mających na celu poprawę zagospodarowania przestrzennego oraz poprawę estetyki miasta oraz ochronę środowiska.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



WIZJA I MISJA MIASTA MALBORKA W ZARZĄDZANIU ZMIANĄ GOSPODAR- CZĄ

Wizja formułowana w ramach strategii jest swego rodzaju projekcją przyszłości Miasta, do jakiej dąży samorząd i społeczność lokalna.

U T. Gołębiowskiego można znaleźć określenie misji jako ujęcia wizji strategicznej dla potrzeb zarządzania²⁴. Według innych poglądów misja to jedynie narzędzie komunikowania wizji, lub swoisty „ekstrakt” wizji.

Wyróżniającą cechą firm / podmiotów / jednostek odnoszących sukces w bardzo długim czasie jest fakt, że przez całe swoje istnienie zachowują nadrzędną ideologię, a jednocześnie potrafią stymulować postęp i zmiany we wszystkim co nie jest częścią tej ideologii. Potrafią odróżnić swoje ponadczasowe wartości od metod i procedur działania oraz strategii (które powinny ulegać zmianie wraz ze zmianami w otoczeniu).

Dobrze sformułowana wizja składa się z dwóch głównych elementów – nadrzędnej ideologii i wyobrażanej przyszłości. Definiuje to czym jesteśmy i dlaczego istniejemy (niezmienna nadrzędna ideologia) i jednocześnie wskazuje „kim chcemy się stać, co chcemy stworzyć i osiągnąć (wyobrażana przyszłość, która wymaga znaczących zmian i postępu).

Podążanie za wizją oznacza zatem takie zestrojenie aspektów organizacyjnych i strategicznych, które zachowuje ideologię i stymuluje postęp prowadzący do osiągnięcia wyobrażanej przyszłości. Umiejętność zestrojenia elementów powołuje wizję do życia, przedkładając ją z dobrych intencji na rzeczywistość²⁵.

Poniżej została zaprezentowana wizja rozwoju Miasta Malborka wypracowana w ramach konsultacji społecznych. Formułując wizję rozwoju miasta Malborka jako horyzont czasowy przyjęto rok 2020.

Wypracowane w ramach wizji rozwoju sformułowania muszą bezpośrednio przekładać się na priorytety i cele strategiczne oraz programy operacyjne podejmowane w ramach strategii, które stanowią narzędzie kreacji sytuacji społeczno-gospodarczej Miasta, mają służyć osiągnięciu sformułowanej wizji.

²⁴ T. Gołębiowski, Zarządzanie Strategiczne. Planowanie i Kontrola. Difin, Warszawa 2001

²⁵ Jim Collins & Jerry I. Porras, Wizjonerskie Organizacje



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



WIZJA MIASTA MALBORKA

„Malbork – centrum aktywnego wypoczynku na szlaku Zamków Gotyckich i Pętli Żuławskiej – znany ośrodek turystyczny w Basenie Morza Bałtyckiego. Subregionalny biegun wzrostu gospodarczego z wiodącą funkcją usługową/edukacyjną, kulturalną oraz rekreacyjną/. Miasto zadowolonych, przedsiębiorczych mieszkańców, atrakcyjne miejsce do prowadzenia biznesu”.

Malbork to znana destynacja turystyczna. Miasto oferuje różnorodne produkty turystyczne w oparciu o walory historyczne, architektoniczne i kulturowe miasta oraz jego otoczenia.

Malbork to miejsce znane z przedsiębiorczości. Miasto, dzięki rozwiniętemu systemowi wsparcia dla biznesu oraz skutecznej polityce zachęt jest szczególnie przyjaznym miejscem dla rozwoju przedsiębiorczości.

Malbork to także centrum Subregionu. Miasto pełni rolę regionalnego centrum społeczno-gospodarczego. Miejsce atrakcyjne do zamieszkania. Miasto ludzi zadowolonych i aktywnych.

Dzięki konsekwentnemu ograniczaniu słabości oraz eliminowaniu potencjalnych zagrożeń, przy jednoczesnym wykorzystaniu wszystkich atutów i szans rozwoju Malborka, istnieje wysokie prawdopodobieństwo urzeczywistnienia w przyszłości następującej wizji rozwoju:

Turystyka

- atrakcyjne i zróżnicowane produkty turystyczne
- rozwinięta baza hotelowa i gastronomiczna
- miejsce różnorodnych imprez i wydarzeń kulturalnych

Malbork – perła Żuław to miejsce obowiązkowe w trakcie wizyty w Polsce Północnej, jedna z największych atrakcji turystycznych Pomorza. Malbork to powszechnie znane miejsce na mapie turystycznej Basenu Morza Bałtyckiego, Europy.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Oblężenie Malborka – to główna atrakcja turystyczna sezonu znana na równi z inscenizacją Bitwy pod Grunwaldem (wszystkie drogi podobnie jak w kampanii roku 1410 prowadzą do Malborka - po inscenizacji Bitwy pod Grunwaldem wszyscy udają się pod Malbork).

Wszystkie drogi prowadzą do Malborka jako dawnej stolicy Państwa Zakonnego. Jesteś miłośnikiem historii i architektury koniecznie odkryj Malbork.

Obecnie rzeka Nogat - stanowi południowe ramię Pętli Żuławskiej – blisko 300 km drogi wodnej. Płynąc Nogatem, Wisłą, Szkarpawą możemy zatoczyć wspomnianą pętlę. Bez schodzenia na ląd można przepłynąć z Gdańska przez Malbork i Elbląg do Krynicy Morskiej i dalej Międzynarodową Drogę Wodną E-70, która łączy Zalew Wiślany z Europą Zachodnią²⁶.

Malbork oferuje atrakcyjne i zróżnicowane produkty turystyczne zbudowane w oparciu o walory historyczne, architektoniczne i kulturowe. Rozwinięta baza hotelowa i gastronomiczna oraz całoroczny kalendarz różnorodnych i ciekawych imprez/ wydarzeń kulturalnych pozwalają przyciągnąć turystów przez cały rok i zatrzymać ich na dłużej. Rozwija się turystyka konferencyjna, turystyka weekendowa i edukacyjna. Miasto pełni rolę także centrum rekreacyjno- wypoczynkowego subregionu.

Gospodarka

- prężna strefa ekonomiczna,
- liczne i stabilne firmy MSP, szczególnie w branży turystycznej,
- przedsiębiorczy mieszkańcy,
- wykształcona kadra na potrzeby biznesu,
- system wsparcia dla obecnych i potencjalnych inwestorów

Prężnie rozwija się strefa ekonomiczna. Głównym źródłem dochodów jest turystyka i lokalny potencjał gospodarczy. Powstają liczne i stabilne firmy MSP w branży usług turystycznych i towarzyszących. Dzięki polityce zachęt oraz systemowi wsparcia dla biznesu, jak również rozwiniętej współpracy strefy biznesowej z organizacjami pozarządowymi w mieście nie brakuje wyspecjalizowanej kadry dla usług turystycznych, rekreacyjnych i sportowych.

²⁶ www.visitmalbork.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spółeczeństwo/kapitał ludzki

- atrakcyjne możliwości zatrudnienia,
- rozbudowana i nowoczesna infrastruktura techniczna i społeczna (drogi, kanalizacja, komunikacja, obwodnica, 2-ga nitka mostu, cyfryzacja),
- różnorodna i atrakcyjna oferta spędzania wolnego czasu w zakresie kultury, sportu i rekreacji,
- bezpieczeństwo mieszkańców (łatwy dostęp do służby zdrowia, kultury, oświaty),
- właściwa komunikacja między władzami miasta a mieszkańcami,
- aktywni mieszkańcy- angażujący się w sprawy miasta poprzez różne formy działalności,
- aktywne środowisko organizacji pozarządowych.

Malbork stolica powiatu oraz Subregionu. Miasto pełni rolę regionalnego centrum społeczno-kulturalnego. Zadowoleni oraz przedsiębiorczy mieszkańcy to główny zasób miasta. Promowanie postaw przedsiębiorczych skutkuje niższym bezrobociem. Miasto dynamicznie się rozwija – jest centrum turystyki, rekreacji i sportu . Rozbudowana oferta spędzania wolnego czasu w zakresie kultury, sportu i rekreacji , w oparciu m. innymi o Aquapark, zagospodarowany Park Północny, liczne miejsca rekreacji dla dzieci, młodzieży i osób starszych w połączeniu z bezpieczeństwem mieszkańców w sferach służby zdrowia, kultury i edukacji oraz właściwą komunikacją między władzą a mieszkańcami - zapewniają wysoki standard życia.

Poniżej przedstawiamy także propozycje wizji w formule sloganu – do dopracowania w ramach Strategii Promocji Marki Miasta Malborka – podczas prac kreacyjnych dotyczących komunikacji marki:

- Malbork – nowy wymiar historii!

Alternatywne propozycje to:

- Malbork – gospodarczy wymiar historii!
- Malbork – turystyczny wymiar historii!
- Przeszłość i przyszłość – teraz Malbork!
- Historia i nowoczesność – po prostu Malbork!
- Z Historią w przyszłość – poznaj/odkryj/po prostu Malbork!
- Malbork – na dłużej!



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Malbork – z historią w tle!
- Malbork – z duchem historii!
- Malbork – kreujemy historię!
- Malbork – miasto czasów; miasto historii, teraźniejszości, miasto przyszłości!
- Gdzie nowoczesność przenika się z historią.
- Where the history meets your story!

Wszystkie slogany pokazują esencję marki – w oparciu o największy walor Miasta Malborka, czyli atrakcję historyczną - Zamek Pokrzyżacki.

MISJA

„Misją Malborka jest zapewnienie usług na najwyższym poziomie zarówno mieszkańcom Miasta i Subregionu, przedsiębiorcom jak i turystom. Odwiedzającym Malbork oferuje produkty turystyczne oparte na zasobach Miasta wypływających z jego historii oraz położenia, a także kreatywności i przedsiębiorczości mieszkańców. Mieszkańcom Miasto zapewnia liczne i atrakcyjne miejsca pracy, wysoki standard życia oraz atrakcyjne warunki prowadzenia biznesu.”

Misją Miasta będzie więc umocnienie funkcji Malborka jako ośrodka turystyki, wypoczynku, rekreacji i kultury w subregionie oraz centrum usług, w tym szczególnie turystycznych i w oparciu o te atuty stworzenie warunków poprawy życia mieszkańców.

Tak sformułowana misja:

- określa korzyści, które miasto chce dawać mieszkańcom, partnerom, turystom, inwestorom i otoczeniu (środowisku),
- działając stabilizująco i motywująco, wpływa na poczucie tożsamości mieszkańców,
- pozwala wyłonić cele strategiczne.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



OBSZARY PRIORYTETOWE, CELE STRATEGICZNE I OPERACYJNE

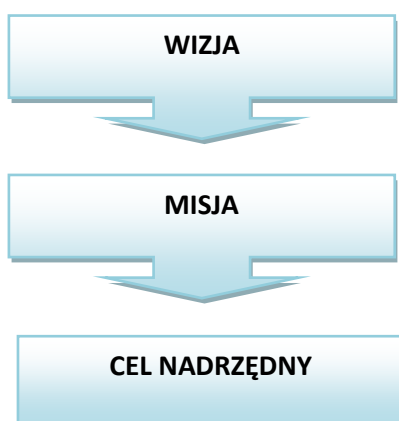
Struktura strategii będzie spójna, jeśli zostanie zbudowana w oparciu o elementy składowe wzajemnie sobie podległe w hierarchii ważności (obszary priorytetowe, cele i wynikające z nich zadania).

Realizacji wizji Miasta i spełnieniu misji służą wyznaczone cele strategiczne (ujęte w 3 obszarach priorytetowych), cele operacyjne i zadania realizacyjne. Priorytety i cele mają charakter ogólny i określają pożądane stany i procesy rozwojowe. Poszczególne cele będą rozwijane w formie programów operacyjnych.

W niniejszym dokumencie przyjęto 3 obszary wprowadzenia i zarządzania zmianą gospodarczą w Mieście : 1/ przedsiębiorczość, 2/ infrastruktura techniczna wraz z przestrzenią publiczną oraz 3/ kapitał społeczny (numerowane w sposób ciągły od P1 do P3).

Ujęcie zagadnień strategicznych dla rozwoju Miasta w 3 obszarach priorytetowych jest próbą możliwie pełnego opisu funkcjonowania Miasta . Obszary te jednak nie mają charakteru zamkniętego, a ich wydzielenie ma charakter umowny. Działania zapisane do realizacji w ramach celu strategicznego / operacyjnego jednego obszaru, często wpływają w sposób bezpośredni lub pośredni, na działania postulowane przez inny cel operacyjny w ramach innego obszaru priorytetowego.

W ramach obszarów priorytetowych wyszczególniono 5 celów strategicznych, którym podporządkowano cele operacyjne i działania. Określono 1 cel nadrzędny – scalający i zamykający całość - jako główny cel realizacji strategii zamiany gospodarczej Miasta Malborka.





„Rozwój społeczno-gospodarczy Miasta poprzez wsparcie i dostosowanie usług oraz infrastruktury dla potrzeb mieszkańców, przedsiębiorców i odwiedzających”

Główne cele strategiczne w sposób bezpośredni nawiązują do wizji i misji. Realizacja programów, prowadząca do osiągnięcia celów będzie prowadziła do osiągnięcia pożądanego statusu określonego w misji i wizji miasta. Cel nadrzędny, obszary priorytetowe oraz przyporządkowane im cele strategiczne przedstawiamy w poniższej tabeli.

Cel nadrzędny	Rozwój społeczno-gospodarczy Miasta poprzez wsparcie i dostosowanie usług oraz infrastruktury dla potrzeb mieszkańców, przedsiębiorców i odwiedzających
Obszar	Cele strategiczne
Przedsiębiorczość (P1)	CS.1.1 Poprawione warunki inwestowania i prowadzenia działalności gospodarczej ze szczególnym uwzględnieniem sektora turystycznego oraz potrzeb mieszkańców CS 1.2 Rozwinięta oferta turystyczna wykorzystująca walory przyrodnicze, kulturowe i architektoniczne miasta i jego otoczenia
Infrastruktura techniczna i przestrzeń publiczna (P2)	CS 2.1 Podniesiona jakość infrastruktury dla mieszkańców, turystów i przedsiębiorców
Kapitał społeczny (P3)	CS 3.1 Polepszona jakość usług świadczonych przez miasto - mieszkańcom (edukacja, zdrowie, bezpieczeństwo, kultura, sport, rekreacja)
	CS 3.2 Wykształcone postawy przedsiębiorcze i obywatelskie wśród mieszkańców

Tabela 5. Cel nadrzędny, obszary priorytetowe oraz przyporządkowane im cele strategiczne, źródło: opracowanie własne



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Biorąc pod uwagę uzyskane wyniki analizy wskaźnikowej, najważniejsze działania władz miejskich powinny w Malborku skoncentrować się wokół trzech zagadnień: jak najlepszego wykorzystania atrakcyjności turystycznej miasta, podtrzymywaniu jego kapitału w zakresie przyciągania inwestorów oraz zwiększenia wysiłków służących utrzymaniu dodatniego salda migracji i przyrostu naturalnego, w tym również poprzez rozwój infrastruktury miejskiej.

Cel nadrzędny - stanowi rozwinięcie misji i wizji miasta. Wszystkie cele strategiczne są spójne i podporządkowane celowi nadrzędnemu – opartemu na największym potencjale rozwojowym miasta Malborka jaką jest atrakcyjność turystyczna. W tabelach przedstawiamy matryce celów operacyjnych i działań strategicznych dla celu strategicznego w obszarach priorytetowych. Cele operacyjne wskazują kierunki postępowania na drodze osiągnięcia pożądanego rezultatu celów strategicznych.

OBSZAR PRIORYTETOWY (P1) – PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Obejmuje działania związane z poprawą konkurencyjności sfery gospodarczej miasta poprzez wykorzystanie potencjału miasta jakim jest turystyka i skoncentrowanie rozwoju przedsiębiorczości w sektorze usług turystycznych i usług towarzyszących. Obejmuje zagadnienia zwiększenia różnorodności usług turystycznych realizowanych w Malborku i podniesienia atrakcyjności inwestycyjnej miasta. Obejmuje także rozwój przedsiębiorczości w oparciu o rozwój oferty turystycznej wykorzystującej walory przyrodnicze, kulturowe i architektoniczne miasta i jego otoczenia. Podkreśla sieciowanie usług turystycznych (klaster turystyczny), jak również rozwijanie sieci powiązań współpracy w regionie.

Rozwój przedsiębiorczości jest podstawą wzrostu dobrobytu mieszkańców.

W ramach tego obszaru wskazano 2 cele strategiczne i dla każdego z nich wskazano kierunki postępowania na drodze osiągnięcia pożądaných rezultatów celów strategicznych - cele operacyjne



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



OBSZAR: Przedsiębiorczość (P1)

Cel strategiczny:

CS.1.1 Poprawione warunki inwestowania i prowadzenia działalności gospodarczej ze szczególnym uwzględnieniem sektora turystycznego oraz potrzeb mieszkańców.

Cele operacyjne:

1.1.1 Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości

1.1.2 Podniesiona atrakcyjność inwestycyjna Malborka

Cel strategiczny:

CS 1.2 Rozwinięta oferta turystyczna wykorzystująca walory przyrodnicze, kulturowe i architektoniczne miasta i jego otoczenia

Cele operacyjne:

1.2.1 Rozszerzona oferta turystyczna - rozwój nowych produktów turystycznych (turystyka biznesowa, rodzinna, edukacyjna)

1.2.2 Wdrożona innowacyjna oferta kulturalna

1.2.3 Wypromowana marka turystyczna i kulturalna miasta

W części diagnostycznej wskazano - długi „martwy sezon” oraz brak klienta biznesowego – jako najsłabsze strony turystyki i kultury w Mieście. Jednym z ważniejszych działań dla Malborka powinien stać się rozwój w oparciu o powstanie nowych małych i średnich przedsiębiorstw – głównie w turystyce. Rozwój nowych produktów w oparciu o wszystkie walory miasta (w tym kluczowy – Zamek, który powinien pełnić rolę magnesu do przyciągnięcia klienta) i jego otoczenia (zwłaszcza rzeka Nogat) oraz wspieranie inicjatyw dla rozwoju przedsiębiorczości, w szczególności w sektorze usług turystycznych, rekreacyjnych i sportowych zwiększą atrakcyjność Miasta – w tym także poprzez ofertę spędzania czasu wolnego. W długim okresie przełożą się na wydłużenie sezonu turystycznego, a w konsekwencji na wzrost zatrudnienia w sektorze turystyki i na wzrost dochodów



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



mieszkańców. Spójne i konsekwentne działania wszystkich podmiotów zajmujących się turystyką , w tym umacnianie i rozwój renomowanej marki Miasta pozwolą wypromować docelowo miasto jako centrum turystyki oraz centrum kulturalno - rekreacyjno- wypoczynkowe subregionu w sercu Żuław. Dla realizacji poszczególnych celów określono działania strategiczne – projekty flagowe.

Projekty flagowe

W ramach konsultacji społecznych opracowano listę działań strategicznych miasta. Jako działanie warunkujące uruchomienie innych działań i sukces wdrożenia całej strategii wskazano:

- zawiązanie i animacja inicjatywy klastrowej
- budowanie / wdrożenie sieciowych produktów turystycznych

Przedsięwzięcia, które powinny być realizowane permanentnie, w całym horyzoncie objętym przez strategię w tym obszarze to intensyfikacja promocji marki miasta.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Pełną listę projektów flagowych i kluczowych przedsięwzięć dla priorytetu P1 do roku 2020 zawiera poniższe zestawienie.

(P1) PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ						
CS 1.1 Poprawione warunki inwestowania i prowadzenia działalności gospodarczej ze szczególnym uwzględnieniem sektora turystycznego oraz potrzeb mieszkańców						
Cel operacyjny	Działania strategiczne	Podmiot zaangażowany w realizację	Termin realizacji	Przewidywane koszty (zł)	Działanie niezbędne do wdrożenia	Program Operacyjny
1.1.1 Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości	D1.Powołanie i aktywizacja klastra turystycznego	UM, NGO, MWC, przedsiębiorcy	2013-2020	200 tys.	Opracowanie koncepcji funkcjonowania klastra, pozyskanie do współpracy przedsiębiorców oraz instytucji branży turystycznej	Dynamiczny Malbork, Malbork - Kocham to Miasto
	D2.Rozwój inkubatora przedsiębiorczości oraz aktywizacja działań w strefie ekonomicznej	UM, NGO, MWC, twórcy, artyści, organizacje kultury	2013-2020	100 tys.	Opracowanie koncepcji funkcjonowania inkubatora	Malbork - Kocham to Miasto

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

człowiek – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	D3.Organizacja cyklicznego forum gospodarczego z udziałem UM, przedsiębiorców, instytucji otoczenia biznesu, PUP.	UM	2013-2020	100 tys.	Pozyskanie kluczowych przedsiębiorców do współpracy, wykorzystanie sieci powiązań w regionie do promocji przedsięwzięcia	Dynamiczny Malbork, Malbork - Kocham to Miasto
1.1.2 Podniesiona atrakcyjność inwestycyjna Malborka	D1. Kompleksowe przygotowanie terenów pod inwestycje (studium zagospodarowania, koncepcja, badania geologiczne)	UM	2013	1 mln	Opracowanie dokumentacji technicznej	Dynamiczny Malbork
	D2. Opracowanie i promocja oferty gospodarczej pod strefę - marketing gospodarczy – w ramach opracowania Strategii marki miasta Malborka	UM , MWC,	2013	1 mln	Opracowanie strategii promocji, realizacja strategii promocji wg uzgadnianych co roku planów marketingowych	Dynamiczny Malbork, Malbork - Kocham to Miasto



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



(P1) PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ							
CS 1.2 Rozwinięta oferta turystyczna wykorzystująca walory przyrodnicze, kulturowe i architektoniczne miasta i jego otoczenia							
Cel operacyjny	Działania strategiczne	Podmiot zaangażowany w realizację	Termin realizacji	Przewidywane koszty (zł)	Działanie niezbędne do wdrożenia	Program Operacyjny	
1.2.1 Rozszerzona oferta turystyczna - rozwój nowych produktów turystycznych (turystyka biznesowa, rodzinna, edukacyjna)	D1.Opracowanie nowych produktów: turystyka konferencyjno- biznesowa, edukacyjna	UM, MWC, przedsiębiorcy- właściciele/ zarządcy atrakcji turystycznych, sportowych, rekreacyjnych, kulturalnych	2013-2015	1 mln	Opracowanie koncepcji produktu turystycznego, sieciowanie składników produktu, wsparcie działań inwestycyjnych realizowanych przez poszczególne składniki produktu, opracowanie koncepcji promocji produktu turystycznego, wykreowanie i promocja	Dynamiczny Malbork,	Malbork Przyjazny



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



1.2.2. Wdrożona innowacyjna oferta kulturalna	D1.Stworzenie całorocznego kalendarza wydarzeń kulturalnych o prestiżowym znaczeniu krajowym i międzynarodowym w oparciu o istniejące i kreację nowych wydarzeń	UM, MWC, organizacja kulturalne,	2013	0,1 mln	Uzgodnienia z podmiotami realizującymi imprezy, kreacja nowych wydarzeń na bazie współpracy	Malbork - Kocham to Miasto
1.2.3. Wypromowana marka turystyczna i kulturalna miasta	D1. Opracowanie i wdrożenie strategii promocji marki w oparciu o SIW (System identyfikacji wizualnej) miasta	UM, MWC, instytucje kulturalne i turystyczne miasta	2013- 2020	1 mln	Opracowanie strategii promocji, realizacja strategii promocji wg uzgadnianych co roku planów marketingowych	Dynamiczny Malbork, Malbork - Kocham to Miasto
	D2. Utworzenie zintegrowanego systemu elektronicznej informacji turystycznej i kulturalnej, w tym również w oparciu o system SMS i aplikacji do pobrania na tel.	UM, MWC, organizacje turystyczne, NGO, przedsiębiorcy, operatorzy telekomunikacyjni	2013-2015	0,2 mln	Opracowanie koncepcji funkcjonowania systemu IT i kulturalnej	Dynamiczny Malbork, Malbork - Kocham to Miasto
	D3. Ocena skuteczności działań promocyjnych poprzez badania marketingowe połączone z badaniem ruchu turystycznego	UM	2013-2020	0,2 mln	Realizacja badań	Malbork - Kocham to Miasto

Tabela 6. Matryca celów operacyjnych i działań strategicznych (projektów flagowych) dla obszaru – P1, opracowanie własne



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



OBSZAR PRIORYTETOWY (P2) – INFRASTRUKTURA TECHNICZNA I PRZESTRZEŃ PUBLICZNA

Obejmuje cele i działania dotyczące infrastruktury technicznej, w tym szczególnie komunikacyjnej, oraz informatycznej, jak również rozwoju przestrzeni miejskiej i krajobrazu miejskiego. Odnosi się do walorów architektonicznych i urbanistycznych miasta, jego estetyki oraz jakości przemieszczania i przebywania w mieście. Cel strategiczny obejmuje działania zmierzające zarówno do poprawy infrastruktury drogowej, jak również działania służące poprawie jakości infrastruktury kulturalnej, rekreacyjnej i sportowej w mieście, sprzyjających rekreacji i czynnemu wypoczynkowi mieszkańców miasta i osób przyjezdnych. Obejmuje również wspieranie działań na rzecz poprawy jakości infrastruktury turystycznej. W ramach tego obszaru wskazano 1 cel strategiczny i dla każdego z nich wskazano kierunki postępowania na drodze osiągnięcia pożądaných rezultatów celów strategicznych - cele operacyjne.

OBSZAR: Infrastruktura techniczna i przestrzeń publiczna (P2)

Cel strategiczny:

CS 2.1 Podniesiona jakość infrastruktury dla mieszkańców, turystów i przedsiębiorców

Cele operacyjne:

2.1.1. Poprawiona infrastruktura miejska i drogowa w mieście

2.1.2. Rozbudowana i poprawiona infrastruktura kulturalna, rekreacyjna i sportowa

2.1.3. Rozbudowana i poprawiona infrastruktura turystyczna

Jednym z ważniejszych zadań Miasta jest dostosowanie przestrzeni publicznej i infrastruktury Miasta w kierunku zapewnienia mieszkańcom i odwiedzającym warunków do życia i działania na miarę ich oczekiwań, w tym także zarówno w aspekcie infrastruktury komunikacyjnej jak i poprawy jakości oferty spędzania wolnego czasu w oparciu o infrastrukturę kulturalną, rekreacyjną i sportową oraz turystyczną, w aspekcie wykorzystania walorów historycznych i przyrodniczych miasta i jego otoczenia (rzeki Nogat). Poprawa infrastruktury przyczyni się zarówno do wzrostu dostępności i

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

człowiek – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



atrakcyjności miasta jak i jego oferty turystycznej i rekreacyjnej, a przez to do wydłużenia sezonu turystycznego, w konsekwencji przełoży się na zwiększenie dochodów Miasta, dochodów i siły nabywczej ludności, spadek bezrobocia. Dla realizacji poszczególnych celów określono działania strategiczne – projekty flagowe.

Projekty flagowe

Flagowe projekty i kluczowe przedsięwzięcia w obszarze priorytetowym - Infrastruktur techniczna i przestrzeń publiczna znajduje się w tab. 10. Dla tego obszaru - jako działania warunkujące uruchomienie innych działań i sukces wdrożenia całej strategii wskazano: w zakresie oczekiwań społecznych co do poprawy atrakcyjności i różnorodności oferty spędzania wolnego czasu – czyli w obszarze infrastruktury rekreacyjno – turystycznej: budowę Aquaparku, zakończenie inwestycji i uruchomienie Szkoły Łacińskiej, zagospodarowanie (rewitalizację) terenów bulwarów nad Nogatem, Parku Północnego i kwartałów miejskich, powstanie i uruchomienie sali widowiskowo - konferencyjnej, a także opracowanie i wdrożenie studium komunikacji celem upłynnienia ruchu w mieście.

Przedsięwzięcie, które powinny być realizowane permanentnie, w całym horyzoncie objętym przez strategię w tym obszarze to:

- poprawa infrastruktury technicznej i drogowej w mieście (kanalizacja, drogi, chodniki).

Pozostałe projekty:

- doprowadzenie do powstania drugiej nitki mostu i obwodnicy
- budowa ścieżek rowerowych
- organizacja zawodów lekkoatletycznych dla niepełnosprawnych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Pełną listę projektów flagowych i kluczowych przedsięwzięć dla priorytetu P2 do roku 2020 zawiera poniższe zestawienie.

(P2) INFRASTRUKTURA TECHNICZNA I PRZESTRZEŃ PUBLICZNA							
CS 2.1 Podniesiona jakość infrastruktury dla mieszkańców, turystów i przedsiębiorców							
Cel operacyjny	Działania strategiczne	Podmiot zaangażowany w realizację	Termin realizacji	Przewidywane koszty (zł)	Działanie niezbędne do wdrożenia	Program Operacyjny	
2.1.1. Poprawiona infrastruktura miejska i drogowa w mieście	D1. Działania lobbingowe na rzecz budowy obwodnicy miasta oraz drugiej nitki mostu w celu wyprowadzenie ruchu tranzytowego z miasta	UM, GDDKiA	2013-2017	600 tys.	Dokumentacja techniczna n drugą nitkę mostu, działania lobbingowe, działania prawne	Przyjazny Malbork,	Malbork,
	D2. Modernizacja infrastruktury technicznej i drogowej w mieście (kanalizacja, drogi, chodniki)	UM,	2013-2020	20 mln	Dokumentacja techniczna i realizacja zadania	Przyjazny Malbork,	Malbork,
	D3. Utworzenie zintegrowanego systemu transportu	UM, ZKM, (MZK)	2014 - 2018	3 mln	Opracowanie kon-	Przyjazny Mal-	Mal-

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

człowiek – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	publicznego wraz z systemem informacji pasażerskiej – opracowanie i wdrożenie studium komunikacji	przedsiębiorcy (przewoźnicy)			cepcji, dokumenta- cja technicznej i wdrożenie studium komunikacji (upłynnienie ruchu w mieście)	bork, Malbork, Kocham to Miasto
	D4. Rewitalizacja kwartałów Miasta oraz kamienic wpisanych do rejestru budynków zabytkowych (Orzeszkowej, Reymonta, Główna, 17-go Marca, Grunwaldzka)	UM	2013-2020	5 mln	Dokumentacja techniczna i reali- zacja zadania	Przyjazny Mal- bork, Malbork, Kocham to Miasto
2.1.2. Rozbudowana i poprawiona infrastruktura kulturalna, rekre- acyjna i sportowa	D1. Zakończenie inwestycji i uruchomienie Szkoły Łacińskiej	UM	2013-2020	2 mln		Przyjazny Mal- bork, Edukacyjny Malbork
	D2. Budowa i uruchomienie Aquaparku	UM	2012-2014	30 mln		Przyjazny Mal- bork, Malbork, Kocham to Miasto



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



2.1.3. Rozbudowana i poprawiona infrastruktura turystyczna

D1. Zagospodarowanie (rewitalizacja) terenów: bulwarów nad Nogatem i Parku Północnego	UM	2013-2020	2 mln	Dokumentacja techniczna i realizacja zadania	Przyjazny Malbork, Malbork, Kocham to Miasto
D2. Budowa i uruchomienie sali widowiskowo-konferencyjnej	UM	2014-2017	23 mln	Dokumentacja techniczna i realizacja zadania	Przyjazny Malbork, Malbork - Kocham to Miasto
D3. Budowa/ rozbudowa SIMu (infokioski, tablice informacyjne, oznakowania szlaków, etc.)	UM, MWC	2013-2015	1 mln	Dokumentacja techniczna, koncepcja	Przyjazny Malbork, Malbork, Kocham to Miasto
D4. Tworzenie/modernizacji infrastruktury turystycznej w oparciu o partnerstwo publiczno-prywatne	UM, przedsiębiorcy	2013-2020	1 mln	Dokumentacja techniczna	Dynamiczny Malbork, Przyjazny Malbork
D5. Inwentaryzacja niewykorzystanych miejsc i obiektów w celu ich zagospodarowania na potrzeby turystyki	UM, przedsiębiorcy	2013-2015	1 mln	Dokumentacja techniczna, koncepcja	Przyjazny Malbork

Tabela 7. Matryca celów operacyjnych i działań strategicznych dla obszaru – P2, opracowanie własne



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



OBSZAR PRIORYTETOWY (P3) - KAPITAŁ SPOŁECZNY

Dotyczy podnoszenia jakości życia, wiedzy i kwalifikacji mieszkańców oraz ich aktywności i przedsiębiorczości. Obejmuje także poprawę jakości usług realizowanych przez miasto na rzecz mieszkańców, w tym między innymi w obszarach bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz w sferze oferty spędzania wolnego czasu.

W ramach tego obszaru wskazano 2 cele strategiczne i dla każdego z nich wskazano kierunki postępowania na drodze osiągnięcia pożądanych rezultatów celów strategicznych - cele operacyjne.

OBSZAR: Kapitał społeczny (P3)

Cel strategiczny:

CS 3.1 Polepszona jakość usług świadczonych przez miasto - mieszkańcom (edukacja, zdrowie, bezpieczeństwo, kultura, sport, rekreacja)

Cele operacyjne:

- 3.1.1. Zaktywizowane osoby starsze
- 3.1.2. Wypromowany zdrowy tryb życia wśród mieszkańców
- 3.1.3. Wdrożone atrakcyjne oferty spędzania wolnego czasu
- 3.1.4. Poprawione bezpieczeństwo i porządek publiczny w mieście

Cel strategiczny:

CS 3.2 Wykształcone postawy przedsiębiorcze i obywatelskie wśród mieszkańców

Cele operacyjne:

- 3.2.1. Wsparte i wypromowane inicjatywy na rzecz postaw obywatelskich i przedsiębiorczości
- 3.2.2. Wzmocniony pozytywny wizerunek miasta wśród mieszkańców

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wysoka jakość kapitału społecznego to podstawowy cel i kierunek działania Miasta. Najważniejsze zadania Miasta w tym obszarze to zapewnienie bezpieczeństwa obywatelom w obszarach oczekiwanych: bezpieczeństwa publicznego, edukacji, zdrowia oraz atrakcyjności na polu: kultury, sportu i rekreacji. Wspieranie postaw obywatelskich i przedsiębiorczości prowadzi w długim okresie czasu do wzrostu aktywności lokalnej. Dla realizacji poszczególnych celów określono działania strategiczne – projekty flagowe.

Projekty flagowe

W ramach konsultacji społecznych opracowano listę działań strategicznych Miasta, które w opinii społecznej stanowią flagowe projekty i kluczowe przedsięwzięcia w obszarze priorytetowym – Kapitał społeczny (P3).

W ramach priorytetu Kapitał społeczny projekt flagowy to:

- Powstanie i uruchomienie środowiskowego domu pomocy społecznej

Jako działania warunkujące uruchomienie innych działań i sukces wdrożenia całej strategii wskazano:

- Zapewnienie opieki zdrowotnej i profilaktyka zdrowotna wśród osób po 55 roku życia,
- Wymiana młodzieży między miastami partnerskimi.

Pozostałe działania kluczowe, które mogą zostać podjęte wraz z pojawieniem się rezerw ludzkich, finansowych, organizacyjnych, to:

- Rozbudowa monitoringu w mieście.

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Pełną listę projektów flagowych i kluczowych przedsięwzięć dla priorytetu P3 do roku 2020 zawiera poniższe zestawienie.

(P3) KAPITAŁ SPOŁECZNY									
CS 3.1 Polepszona jakość usług świadczonych przez miasto - mieszkańcom (edukacja, zdrowie, bezpieczeństwo, kultura, sport, rekreacja)									
Cel operacyjny	Działania strategiczne	Podmiot zaangażowany w realizację	Termin realizacji	Przewidywane koszty (zł)	Działanie niezbędne do wdrożenia		Program Operacyjny		
3.1.1.1. Zaktywizowane osoby starsze	D1.Wspieranie inicjatyw Uniwersytetu Trzeciego Wieku (UTW), klubów seniora	UM/UTW/NGO'sy	2013-2020	0,2 mln	Konsultacje merytoryczne z organizacjami seniorskimi		Edukacyjny Malbork,	Przyjazny Malbork	
	D2. Powstanie i uruchomienie środowiskowego domu pomocy społecznej	UM, MOPS	2013-2020	2,5 mln	Konsultacje merytoryczne z organizacjami społecznymi, dokumentacja techniczna		Przyjazny Malbork,	Obywatelski Malbork	

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



3.1.2. Wypromowany zdrowy tryb życia wśród mieszkańców	D1. Realizacja i wspieranie projektów informacyjnych promujących zdrowy tryb życia	UM/NGO/	2013-2020	0,2 mln	Konsultacje merytoryczne z organizacjami społecznymi	Edukacyjny Malbork, Obywatelski Malbork, Kocham to Miasto
	D2. Realizacja i wsparcie programów profilaktyki zdrowotnej wśród osób po 55 roku życia	UM/NGO/	2013-2020	0,5 mln	Konsultacje merytoryczne z organizacjami społecznymi	Edukacyjny Malbork, Obywatelski Malbork
3.1.3. Wdrożone atrakcyjne oferty spędzania wolnego czasu	D1. Modernizacja Parku Północnego i budowa Skate Parku. Rozbudowa i oznakowanie ścieżek rowerowych	UM, OSiR	2013-2020	2 mln	Opracowanie koncepcji, dokumentacja techniczna	Przyjazny Malbork, Edukacyjny Malbork - Kocham to Miasto
	D2. Rozbudowa i oznakowanie ścieżek zdrowia	UM/OSiR	2013-2020	1 mln	Opracowanie koncepcji, dokumentacja techniczna	Przyjazny Malbork, Edukacyjny Malbork - Kocham to Miasto
	D3. Utworzenie plenerowego kina historycznego	UM/NGO's	2013-2020	0,2 mln	Opracowanie koncepcji, dokumentacji	Przyjazny Malbork, Malbork, Kocham to

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



3.1.4. Poprawione bezpieczeństwo i porządek publiczny w mieście

D1. Realizacja działań mających na celu likwidację barier architektonicznych utrudniających przemieszczanie się osobom niepełnosprawnym, starszym oraz matkom z dziećmi	UM/NGO's	2013-2020	1 mln	Opracowanie koncepcji, dokumentacja techniczna oraz realizacja zadania	Przyjazny Malbork, Malbork - Kocham to Miasto
D2. Rozbudowa systemu monitoringu wybranych dzielnic	UM/Straż Miejska	2013-2020	0,5 mln	Opracowanie koncepcji, dokumentacja techniczna oraz realizacja zadania	Przyjazny Malbork
D3. Wdrożenie systemu zmiany przekwalifikowania się, w tym szczególnie dla osób pow. 50-go roku życia	UM/PUP	2013-2020	1,0	Opracowanie koncepcji, konsultacje eksperckie, pozyskanie środków finansowych EFS	Edukacyjny Malbork
D4. Wdrożenie systemu informacji SMS	UM/MWC/służby miejskie/policja/straż pożarna,	2013-2020	0,1 mln	Opracowanie koncepcji	Przyjazny Malbork, Malbork - Kocham to Miasto
D5 Inicjowanie i wsparcie przedsięwzięć proekologicz-	UM/NGO's	2013-2020	0,1	Konsultacje eksperckie,	Przyjazny Malbork,

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	nych z zaangażowaniem lokalnej społeczności			mln	konsultacje z organizacjami społecznymi	Obywatelski Malbork, Malbork - Kocham to Miasto
CS 3.2 Wykształcone postawy przedsiębiorcze i obywatelskie wśród mieszkańców						
Cel operacyjny	Działania strategiczne	Podmiot zaangażowany w realizację	Termin realizacji	Przewidywane koszty (zł)	Działanie niezbędne do wdrożenia	Program Operacyjny
3.2.1. Wsparcie i wypromowanie inicjatywy na rzecz postaw obywatelskich i przedsiębiorczości	D1. Wsparcie działań promujących inicjatywy obywatelskie i przedsiębiorcze poprzez formę konkursową dla organizacji pozarządowych	UM/NGO	2013-2020	2 mln	Konsultacje eksperckie, konsultacje z organizacjami społecznymi	Dynamiczny Malbork, Edukacyjny Malbork, Obywatelski Malbork
	D2. Realizacja działań promujących aktywność i postawy obywatelskie, w szczególności wśród młodzieży (olimpiady wiedzy, konkursy dla ludności, wymiana zagraniczna młodzieży)	UM/NGO	2013-2020	0,2 mln	Konsultacje eksperckie, konsultacje z organizacjami społecznymi	Obywatelski Malbork
	D3. Wsparcie inicjatyw środowisk twórczych (wystawy,	UM/NGO	2013-2020	0,2 mln	Konsultacje ze	Malbork Kocham

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



	galerie, konkursy)				środowiskiem twórczym	to Miasto, Oby- watelski Malbork
3.2.2. Wzmocniony pozytywny wizerunek miasta wśród mieszkańców	D1. Rozbudowa internetowego (elektronicznego) systemu obsługi interesantów e- urząd	UM	2013-2020	0,2 mln	Koncepcja meryto- ryczna oraz tech- niczna	Obywatelski Mal- bork, Malbork - Kocham to Miasto
	D2. Utworzenie w urzędach publicznych okienek seniora	UM	2013-2020	0,1 mln	Koncepcja, konsul- tacje ze środowi- skami seniorskimi, konsultacje eks- perckie	Obywatelski Mal- bork, Malbork - Kocham to Miasto
	D3. Utworzenie systemu informacji o inicjatywach miasta z wykorzystaniem Internetu – newslettery, czaty, etc.	UM	2013-2020	0,05 mln	Koncepcja meryto- ryczna oraz tech- niczna, konsultacje społeczne,	Obywatelski Mal- bork, Malbork - Kocham to Miasto
	D4. Realizacja działań mających na celu podwyższenie kwalifikacji urzędników	UM	2013-2020	0,1 mln	Konsultacje eks- perckie	Edukacyjny Mal- bork, Obywatelski Malbork, Mal-

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



bork,Kocham to
Miasto

Tabela 8. Matryca celów operacyjnych i działań strategicznych dla obszaru – P3 , opracowanie własne

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PROJEKTY FLAGOWE

Zestawienie wszystkich projektów kluczowych istotnych dla powodzenia realizacji strategii we wszystkich obszarach przedstawia poniższa tabela.

Inwestycja	Charakter projektu	Obszar priorytetowy realizacji strategii (P1-P3)	Warunki realizacji społeczne	Klasyfikacja projektu
Budowa i uruchomienie Aquparku	I	P2	Akceptacja mieszkańców - najbardziej oczekiwana inwestycja przez mieszkańców miasta	A
Opracowanie i wdrożenie studium komunikacji (uptywnienie ruchu w mieście)	INF	P2	Akceptacja mieszkańców	B
Zakończenie inwestycji i uruchomienie Szkoły Łacińskiej	INF	P2	Akceptacja mieszkańców	A
Budowa i uruchomienie sali widowiskowo - konferencyjnej	I	P2	Akceptacja mieszkańców	C
Rewaloryzacja terenów bulwarów nad Nogatem	INF	P2	Akceptacja mieszkańców	A
Rewitalizacja kwartałów Miasta (Orzeszkowej, Reymonta, Główna, 17-go Marca, Grunwaldzka)	INF	P2	Akceptacja mieszkańców	A
Powstanie i uruchomienie środowiskowego domu pomocy społecznej	INF	P3		E

Tabela 9. Flagowe inwestycja Miasta Malbork do 2020 roku, opracowanie własne

Legenda: charakter projektu: I – infrastrukturalny, INF – infrastrukturalno-przestrzenny, INST – instytucjonalny, Klasyfikacja projektu: A. działanie warunkujące uruchomienie innych działań i sukces wdrożenia całej strategii; B. podjęcie działania w drugiej fazie wdrażania strategii, w horyzoncie krótkim; C. działania możliwe do podjęcia w horyzoncie dłuższym; D. działania, które powinny być realizowane permanentnie, w całym horyzoncie objętym przez strategię; E. działania fakultatywne, które mogą zostać podjęte wraz z pojawieniem się rezerw ludzkich, finansowych, organizacyjnych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PROGRAMY OPERACYJNE

Programy operacyjne są częścią planowania strategicznego, wynikającego z przyjętej strategii rozwoju i założonych celów. Są one podstawowym narzędziem, umożliwiającym realizację celów strategicznych i szczegółowych Miasta. Każdy z programów realizuje co najmniej jeden z celów strategicznych:

- DYNAMICZNY MALBORK
- PRZYJAZNY MALBORK
- EDUKACYJNY MALBORK
- OBYWATELSKI MALBORK
- MALBORK - KOCHAM TO MIASTO

DYNAMICZNY MALBORK - Wspieranie przedsiębiorczości oraz atrakcyjności inwestycyjnej szczególnie w sferze turystyki i działalności kulturalnej.

Obejmuje działania mające na celu rozwijanie i wspieranie przedsiębiorczości na obszarze Malborka, w szczególności związane z turystyką i działalnością kulturalną, działania promujące postawy przedsiębiorcze, pozyskiwanie nowych miejsc pod inwestycję, aktywną politykę w pozyskiwaniu inwestorów, współpracę z biznesem na rzecz kreowania nowych produktów turystycznych.

PRZYJAZNY MALBORK - Poprawa infrastruktury drogowej w mieście, poprawa stanu bezpieczeństwa i porządku publicznego w mieście, rozbudowa i poprawa jakości infrastruktury turystycznej, kulturalnej, rekreacyjnej, sportowej.

Obejmuje działania mające na celu poprawę infrastruktury drogowej w mieście i poprawę drożności komunikacyjnej Malborka zarówno dla mieszkańców jak też turystów. Obejmuje również działania mające na celu poprawę jakości infrastruktury, a tym samym oferty turystycznej, kulturalnej, rekreacyjnej i sportowej skierowanej do mieszkańców oraz turystów. Obejmuje działania, które poprawiają bezpieczeństwo i porządek publiczny w Malborku

EDUKACYJNY MALBORK - wspieranie działań w zakresie systemu kształcenia dzieci i młodzieży, aktywizacja osób starszych oraz promowanie wśród mieszkańców zdrowego stylu życia.

Obejmuje działania realizowane przez miasto, oświatę oraz przedsiębiorców służące wsparciu działań w zakresie systemu kształcenia. W szczególności obejmuje realizację współpracy sektora publicznego oraz prywatnego w celu dopasowania jakości kształcenia na poziomie podstawowym i gimnazjalnym. Obejmuje również działania związane z aktywizacją grup seniorskich, np. działają-



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



cych w Uniwersytecie III Wieku oraz wsparcia dla inicjatyw i stowarzyszeń propagujących zdrowy tryb życia oraz aktywność sportową.

OBYWATELSKI MALBORK - Wspieranie i promowanie inicjatyw na rzecz postaw obywatelskich i przedsiębiorczości

Obejmuje wsparcie dla organizacji społecznych i pozarządowych działających na terenie i na rzecz miasta.

MALBORK, KOCHAM TO MIASTO - Budowa pozytywnego wizerunku miasta wśród mieszkańców, przedsiębiorców oraz turystów.

Jest zbiorem wszystkich działań, które związane są z poprawą wizerunku miasta wśród jego mieszkańców ale także turystów. Oznacza realizację przejrzystej polityki informacyjnej, gromadzenie i analizowanie opinii mieszkańców w celu poprawy np. jakości usług komunalnych, szczegółów realizacji inwestycji miejskich np. związanych ze spędzaniem wolnego czasu, czy też promocją miasta. Zawiera również intensyfikację promocji marki turystycznej i kulturalnej miasta, która obejmuje działania mające na celu kreowanie i sprzedaż oferty turystycznej, kulturalnej oraz inwestycyjnej miasta.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



EFEKTY I REZULTATY WDROŻENIA STRATEGII

Efekty realizacji Strategii nie są prostą sumą efektów realizacji działań Strategii. Efekty strategii to wartość dodatkowa, wynikająca z łącznej realizacji poszczególnych programów, realizujących jeden lub więcej celów operacyjnych Strategii. Najczęściej mają one charakter horyzontalny względem efektów programów. Efektem wdrożenia działań strategicznych dla celów operacyjnych i strategicznych Strategii dla Miasta Malborka będzie:

- Stworzenie i wykreowanie miasta jako miasta turystyki oraz centrum rekreacji i wypoczynku w subregionie
- Stworzenie całorocznej, kompleksowej i atrakcyjnej oferty spędzania wolnego czasu opartej na produktach turystycznych i kulturalnych o znaczeniu subregionalnym.
- Stworzenie spójnej marki turystycznej opartej na walorach przyrodniczych, architektonicznych i kulturalnych miasta i jego otoczenia - o znaczeniu międzynarodowym
- Wydłużenie sezonu turystycznego w oparciu o nowe produkty turystyczne, oparte na wydarzeniach kulturalnych i sportowych, turystykę kulturalną, edukacyjną i biznesową
- Zwiększenie liczby turystów w mieście
- Wzrost inwestycji, szczególnie w sektorze turystyki i usług towarzyszących, a przez to zwiększenie dochodów miasta, dochodów i siły nabywczej ludności, spadek bezrobocia.
- Rozwój małej i średniej przedsiębiorczości, w szczególności w usługach turystycznych i towarzyszących – zarówno wśród istniejących przedsiębiorców jak również przyciąganie nowych
- Wzrost liczby mieszkańców regionu prowadzących działalność gospodarczą oraz wzrost dochodów przedsiębiorców
- Wzmocnienie pozycji organizacji pozarządowych jako efektywnego realizatora zadań publicznych, szczególnie w obszarach integracji społecznej, kultury, edukacji i sportu;
- Podniesienie poziomu tożsamości lokalnej, szczególnie wśród dzieci i młodzieży;
- Zwiększenie uczestnictwa mieszkańców w akcjach społecznych oraz lokalnych wydarzeniach kulturalnych, rekreacyjnych i sportowych.
- Poprawa jakości usług świadczonych przez instytucje publiczne



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZBIEŻNOŚĆ STRATEGII Z OBOWIĄZUJĄCYMI DOKUMENTAMI KRAJOWYMI I REGIONALNYMI

Strategia Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Mieście Malborku (SZZGwMM) na lata 2013-2020 jest komplementarna z szeregiem dokumentów unijnych, krajowych oraz regionalnych.

Strategia Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Mieście Malborku na lata 2013-2020 jest komplementarna z **Narodową Strategią Spójności** (*Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013*) i spełnia cele polityki spójności w Polsce wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie, wśród których jest: budowa i modernizacja infrastruktury technicznej i społecznej mającej podstawowe znaczenie dla wzrostu konkurencyjności Polski.

Kolejnymi dokumentami w ramy, których wpisuje się niniejsza **Strategia są Śródkresowa Strategia Rozwoju Kraju do 2020 roku** oraz **Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju do 2030 roku**, której głównym celem jest podniesienie poziomu i jakości życia mieszkańców Polski. Cel główny, a także problemy społeczno-gospodarcze wynikające z zapóźnień rozwojowych, niedoinwestowania polskiej gospodarki oraz uwarunkowań zewnętrznych, wskazują na priorytety. Określają one najważniejsze obszary działań, dzięki którym możliwe będzie osiągnięcie głównego celu. *Strategia Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Mieście Malborku na lata 2013-2020* wpisuje się w 2 z nich: wzrost konkurencyjności i innowacyjności gospodarki oraz poprawa stanu infrastruktury technicznej i społecznej. Dążąc do wzrostu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki propagowany będzie rozwój kooperacji i promocja sieci współdziałania gospodarczego. W tym celu przewiduje się wspieranie współpracy przedsiębiorstw w zakresie tworzenia m.in. klastrów.

Wszystkie priorytety zawarte w **Strategii Rozwoju Kraju do roku 2020** podsumowują priorytet 6 dotyczący rozwoju regionalnego i podniesienia spójności terytorialnej. Funkcjonowanie Klastra, jego cele i działania bez wątpienia wpłyną na realizację 6. priorytetu SRK, który mówi o zdolności do wykorzystania przez regiony i społeczności lokalne ich własnych zasobów rozwojowych oraz umiejętność pozyskania przez nie inwestorów zewnętrznych. Taki rodzaj współpracy, jakim jest klaster (jako współpraca jednostek samorządu, przedsiębiorstw oraz jednostek naukowo-badawczych), jest bodźcem i szansą rozwoju miasta oraz poprawą warunków życia jego mieszkańców.

Innym dokumentem, w ramy którego wpisuje się *Strategia* jest **Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie**. Dokument ten traktuje, że wyzwaniem polityki regionalnej jest efektywne wykorzystanie przez regiony specyficznych terytorialnie potencjałów rozwojowych dla osiągania celów rozwoju kraju – wzrostu, zatrudnienia i spójności terytorialnej w horyzoncie długookresowym. Rozwinięciem celu strategicznego ma być osiągnięcie trzech celów Krajowej Polityki Regionalnej do 2020.

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Strategia Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Mieście Malborku na lata 2013-2020 jest komplementarna w zakresie celu ze **Strategią Rozwoju Woj. Pomorskiego (SRWP) na lata 2007-2013 oraz Strategią Rozwoju Woj. Pomorskiego 2020**, która stanowi swoistego rodzaju kontynuację poprzedniej obowiązującej do roku 2012.

Kolejnym dokumentem, z którym Strategia jest komplementarna, to ***Siódmy Program Ramowy Wspólnoty Europejskiej w zakresie badań, rozwoju technologicznego i demonstracji (2007-2013)***, który składa się z czterech następujących programów: Współpraca, Pomysły, Ludzie i Możliwości.

Kolejnym dokumentem, z którym *Strategia Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Mieście Malborku na lata 2013-2020* wykazuje komplementarność, jest ***Regionalna Strategia Innowacyjności***. Obie mają za zadanie przyczynić się do efektywnego pobudzenia zasobów regionalnych poprzez wspieranie działań innowacyjnych, wprowadzania nowych technologii, wzrostu kwalifikacji kadr, poprawę jakości oferowanych usług. Jednym z celów *RSI*, w który doskonale wpisuje się niniejszy projekt, jest promocja współpracy polegająca na wspieraniu klastrów na poziomie regionalnym i lokalnym, co spowoduje zwiększenie wykorzystania zasobów regionalnych, redukcji kosztów oraz rozwojowi partnerstwa publiczno-prywatnego i zwiększonemu zaangażowaniu kapitału zagranicznego, a w rezultacie wzrost konkurencyjności województwa pomorskiego. Współpraca między podmiotami regionalnymi powinna przyczynić się do lepszego transferu technologii, dyfuzji innowacji.

Ponadto „Strategia Zarządzania Zmianą Gospodarczą w Mieście Malborku na lata 2013-2020” jest komplementarna z następującymi dokumentami:

- **Regionalny Program Wspierania Klastrow dla Woj. Pomorskiego na lata 2009 - 2015**, który zakłada wspieranie inicjatyw klastrowych oraz wprowadzenie mechanizmów, które zapewniłyby alokację części funduszy strukturalnych dystrybuowanych na poziomie regionu (tj. w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego i części Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki) na projekty istotne dla rozwoju kluczowych klastrow (z punktu widzenia globalnej konkurencyjności i potencjału rozwoju). Miasto Malbork zakłada powstanie klastrow zgodnie z zapisami w Regionalnym Programem Wspierania Klastrow dla Woj. Pomorskiego na lata 2009 - 2015,
- **Europa 2020** (nowa strategia gospodarcza UE, która w 2010 r. zastąpiła Strategię Lizbońską), *SZZGwMM* jest zgodna z głównymi тезami dokumentu; a w szczególności zawiera nacisk na wszelkiego rodzaju inwestycje związane z poszanowaniem zasady zrównoważonego rozwoju oraz zapewniającą spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną
- **Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030** łączy - podobnie jak *SZZGwMM* b- planowanie przestrzenne ze społeczno-gospodarczym, zakłada włączenie procesów programowania i koordynacji rozwoju przestrzennego w nurt realizacji działań prorozwojowych. Realizacja wizji zagospodarowania przestrzennego kraju 2030

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



przyczyni się do osiągnięcia lepszej spójności społecznej, gospodarczej i terytorialnej kraju, zapewniając równowagę procesów rozwojowych.

- **Strategia Rozwoju Turystyki w woj. pomorskim na lata 2007-2012** (w szczególności: priorytet 1 Rozwój partnerstwa i współpracy na rzecz spójnego systemu zarządzania, priorytet 2 - Rozbudowa i modernizacja infrastruktury oraz poprawa dostępności transportowej dla turystyki, Priorytet 3 Tworzenie markowych produktów turystycznych, Priorytet 4 - Opracowanie i wdrażanie koncepcji monitoringu rynku turystycznego, Priorytet 6 - Rozwój kapitału ludzkiego oparty na wiedzy i przedsiębiorczości skierowany na wzrost jakości usług turystycznych),
- **Regionalna Strategia Rozwoju Transportu w woj. pomorskim na lata 2007 - 2020** (w zakresie rozwoju transportu kolejowego, a w szczególności: budowa obwodnicy, skrócenie czasu przejazdu z Gdańska do Malborka do 40 minut),
- **Program ochrony środowiska województwa pomorskiego na lata 2007-2010 z uwzględnieniem perspektywy 2011-2014**, którego część stanowi **Plan gospodarki odpadami dla województwa pomorskiego 2010** (w szczególności przedsiębiorstwo energetyki ciepłej uzyskało dłuższe okresy przygotowawcze 2013, 2015, 2017).
- **Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych (SRPS) w Gminie Miejskiej Malbork na lata 2007 - 2015**; SZZGwMM podobnie jak SRPS inicjuje i wspiera działania zmierzające do rozwiązywania problemów społecznych, a nade wszystko pomaga zakładać pomoc najbardziej potrzebującym; SZZGwMM jest zbieżna w swoich założeniach z celami i programami z SRPS.
- **Program Ochrony Środowiska dla Miasta Malborka do roku 2011 z perspektywą 2012-2015** - zrównoważony rozwój - zgodnie z dokumentem Europa 2020 - musi się łączyć z poszanowaniem i poprawą stanu środowiska naturalnego. Zarówno POŚdMM do roku 2011 z perspektywą 2012-2015 jak i SZZGwMM uznają ten postulat, a co za tym idzie są komplementarne.
- **Lokalny Program Rewitalizacji dla Miasta Malborka na lata 2007 - 2013** określa, które przedsięwzięcia są priorytetowe dla Malborka z punktu widzenia poprawy sytuacji społeczności miasta, integracji jego mieszkańców, rozwoju lokalnych małych i średnich przedsiębiorstw oraz turystyki. SZZGwMM jest zbieżna z dokumentem w zakresie celów strategicznych i operacyjnych - zakłada również poprawę sytuacji mieszkańców Malborka oraz wsparcie lokalnej przedsiębiorczości, w szczególności z branży turystycznej.

Ponadto SZZGwMM jest również komplementarna z założeniami następujących dokumentów

- **Strategia Rozwoju Społeczno – Gospodarczego Powiatu Malborskiego 2002-2012** – cele i kierunki działania zapisane w tym dokumencie są zbieżne z tymi samymi elementami zaplanowanymi w SZZGwMM. Także misje i wizje są zbieżne i stawiają - misją jest za-



pewnienie usług na najwyższym poziomie zarówno turystom, mieszkańcom jak i przedsiębiorcom.

- **Plan Rozwoju Lokalnego** - zaproponowane w Lokalnym Planie Rozwoju działania są zgodne z polityką rozwojową miasta Malborka,
- **Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego**, który przedstawia aktualną sytuację planistyczną na terenie miasta Malborka. Plany inwestycyjne zawarte w SZZGwMM są zgodne z kierunkami zagospodarowania przestrzennego przewidzianymi zapisami w Studium.
- **Wieloletni Plan Inwestycyjny** - stanowi wieloletni harmonogram rozwoju miasta i poprawy standardów w sferze mienia publicznego w celu ustalenia, w ramach obowiązującego prawa i w oparciu o możliwości organizacyjno – finansowe, kwot wydatków na systematyczną budowę, unowocześnienie i ulepszanie infrastruktury technicznej i społecznej miasta. WPI stanowi też podstawowy mechanizm koordynacji procesów realizacji inwestycji. Przy opracowywaniu SZZGwMM planowane wydatki na poszczególne inwestycje zostały skorelowane z planami przyjętymi w WPI,
- **Wieloletnia Prognoza Finansowa do 2020 r.**, która określa założenia dotyczące budżetu poszczególnych, planowanych inwestycji. Inwestycje te zostały również ujęte w SZZGwMM.
- **-Strategia rozwoju edukacji zawodowej powiatu malborskiego na lata 2010-2015**, której głównym celem było zdiagnozowanie potrzeb edukacji zawodowej powiatu malborskiego i wytyczenie kierunków działań mających za zadanie podniesienie jej jakości i efektywności, zgodnie z potrzebami lokalnego rynku pracy, w tym stworzenie nowych kierunków kształcenia. SZZGwMM zakłada zapewnienie lepszej jakości usług świadczonych przez miasto – mieszkańcom.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



POTENCJALNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁAŃ ZAPLANOWANYCH W STRATEGII

Dzięki temu, iż *Strategia* wpisuje się w ramy wielu dokumentów wspólnotowych, krajowych i regionalnych z powodzeniem może szukać źródeł finansowania w wielu Programach Operacyjnych Unii Europejskiej. Środki pozyskać można z Regionalnego Programu Operacyjnego dla Woj. Pomorskiego (RPO WP) na lata 2007-2013. Celem strategicznym RPO WP jest: poprawa konkurencyjności gospodarczej, spójności społecznej i dostępności przestrzennej województwa przy zrównoważonym wykorzystaniu specyficznych cech potencjału gospodarczego i kulturowego regionu oraz przy pełnym poszanowaniu jego zasobów przyrodniczych. Cel ten zostanie osiągnięty poprzez podniesienie konkurencyjności i innowacyjności gospodarki, poprawę atrakcyjności inwestycyjnej ośrodków miejskich i usprawnienie powiązań między nimi, zwiększenie atrakcyjności osiedleńczej i turystycznej oraz przełamywanie barier strukturalnych na obszarach o niższym potencjale rozwojowym²⁷.

Środki na projekty posiadać również będzie Europejski Fundusz Społeczny w nowym okresie programowania na lata 2014 - 2020. Zgodnie z projektem Rozporządzenia w sprawie EFS, wsparcie finansowe w następnym okresie programowania ukierunkowane ma być na cztery cele tematyczne:

- **Promowania zatrudnienia i mobilności zawodowej**, w tym aktywne i zdrowe starzenie się, samo zatrudnienie, przedsiębiorczość, równość kobiet i mężczyzn oraz godzenie życia zawodowego i prywatnego, trwała integracja młodych ludzi z rynkiem pracy;
- **Inwestowanie w edukację, umiejętności i naukę przez całe życie**, w tym: poprawa dostępu do kształcenia ustawicznego, poprawa jakości i skuteczności szkolnictwa wyższego;
- **Promowanie włączenia społecznego i walka z ubóstwem**; w ramach tego działania przewiduje się ukierunkowanie wsparcia na aktywną integrację, promocję ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych, a także poprawę dostępu do tanich, trwałych i wysokiej jakości usług, w tym opieki zdrowotnej i publicznych usług socjalnych;
- **Wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i skuteczności administracji publicznej**, w tym: inwestycje w poprawę jej efektywności.

²⁷ <http://dpr.pomorskie.eu/pl/aktualnosci>



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Istotnymi źródłami finansowania strategii będą:

- budżet miasta (dla niektórych przedsięwzięć również gmin współdziałających)
- środki publiczne zewnętrzne: powiatu, województwa, kraju, Unii Europejskiej,
- partnerstwo publiczno - prywatne,
- zwrotne środki (zwłaszcza kredyty preferencyjne),
- środki pochodzące ze składek, opłat i ewentualnie specjalnego opodatkowania.

Warto również rozważyć możliwość realizacji działań w systemie partnerstwa publiczno - prywatnego. Takie rozwiązanie może zagwarantować partycypowanie prywatnych przedsiębiorców w realizacji danej inwestycji.



WDRAŻANIE, MONITORING I EWALUACJA STRATEGII

W procesie wdrażania zmiany gospodarczej Mieście Malborku, oprócz sformułowania koncepcji działań zawartych w Strategii, niezbędne jest opracowanie systemu jej wdrażania i kontroli realizacji.

Opracowanie i przyjęcie Strategii rozpoczyna istotny etap procesu wdrażania zmiany gospodarczej.

Proces wdrażania Strategii zależny będzie od działań podejmowanych, a proces realizacji Strategii – od procedur gwarantujących jej realizację oraz od organizacji prac nad Strategią, czyli podziału obszarów odpowiedzialności za realizację Strategii pomiędzy struktury organizacyjne miasta.

Organizacja prac nad wdrażaniem Strategii

Prace nad realizacją zadań strategicznych powinny rozpocząć się natychmiast po przyjęciu Strategii. Skuteczne, terminowe i efektywne wdrażanie Strategii wymagać będzie zmian w urzędach w zakresie działań realizacji Strategii, w tym przede wszystkim funkcji koordynacyjnych, organizacyjnych, koncepcyjnych, kontrolnych i informacyjnych.

Strategia, tak jak każda inna uchwała Rady Miejskiej, zostanie powierzona do wykonania Burmistrzowi Miasta. Po przyjęciu przez Radę Miejską Strategii powinny rozpocząć się prace nad jej realizacją.

Proponujemy powołanie przez Burmistrza Pełnomocnika ds. Wdrażania Strategii oraz Zespołu ds. Wdrażania Strategii. Pełnomocnik w strukturze organizacyjnej winien podlegać bezpośrednio pod Burmistrza. Do zadań Zespołu należeć będzie m.in.:

- inicjowanie i organizowanie współpracy partnerów (przedsiębiorców, samorządów, instytucji otoczenia biznesu, organizacji pozarządowych, szkół i uczelni wyższych),
- pozyskiwanie środków finansowych na realizację Strategii,
- promowanie Strategii,
- monitorowanie postępów we wdrażaniu zapisów Strategii,
- inicjowanie i organizowanie aktualizacji Strategii.

W skład Zespołu powinni wejść: Burmistrz (przewodniczący), Pełnomocnik ds. Wdrażania Strategii, przedstawiciele podmiotów realizujących dotychczas zadania z zakresu obszarów priorytetowych Strategii (Naczelnicy Wydziałów), zapraszani do pracy na stałe lub czasowo kierownicy/dyrektorzy jednostek organizacyjnych miasta (kulturalnych, turystycznych, sportowych, etc.) w zależności od zadania realizowanego, Przewodniczący odpowiedniej Komisji Rady Miasta (w zależności od obszaru Strategii).



W szczególności zakres obowiązków służbowych Pracowników Urzędu Miasta, którzy zostaną powołani, powinien zostać rozszerzony o udział w pracach Zespołu. Wykonywanie prac przez członków zespołu odbywać się będzie przy wykorzystaniu podległych im kadr w ramach dotychczasowych lub zmodyfikowanych zakresów obowiązków.

Powołanie do Zespołu oznaczać jednak będzie zmiany w zakresie obowiązków służbowych: podległość organizacyjną Pełnomocnikowi oraz obowiązek uczestniczenia i współdziałania w ramach Zespołu.

Należy w tym zakresie rozpatrzyć ewentualną zmianę świadczenia (co do motywacyjnego dodatku, premii, nagrody za realizację zadań częściowych). Koszty i funkcjonowanie Zespołu w zakresie obsługi dokumentacyjnej, komunikacyjnej, informacyjnej, prawnej, etc. będą musiały zostać zabezpieczone w budżecie miasta w ramach kosztów powołania i funkcjonowania Pełnomocnika, który równocześnie będzie odpowiadał za dokumentację i plan prac Zespołu ds. Wdrażania Strategii.

W celu zagwarantowania realizacji Strategii w długim okresie czasu, bez względu na kadencyjność działania władz miejskich sugerujemy opracowanie procedur gwarantujących skoordynowane działania władz, organów i jednostek miejskich.

Część tych działań powinna zostać ujęta w formie dokumentów i przekazana do realizacji w postaci polecenia służbowego. Procedury winny zostać opracowane przez Pełnomocnika we współpracy z Zespołem ds. Wdrażania Strategii.

- Procedura zapewniającą zgodność budżetu miasta ze Strategią
- Procedura monitorowania i aktualizacji Strategii (w zakresie opisanym w następnym rozdziale).
- Procedura komunikacji realizacji Strategii.

Częstotliwość spotkań Zespołu winna być nie mniejsza niż raz na kwartał. Wybrane spotkania mogłyby mieć charakter spotkań otwartych dla wszystkich zainteresowanych mieszkańców Miasta Malborka (np. w trakcie jednej z sesji tematycznych). Po każdym spotkaniu Zespołu powinna zostać sporządzona notatka, która zostanie podana do publicznej wiadomości (np. na stronie internetowej projektu).

Wdrażanie Strategii będzie się odbywać poprzez programy operacyjne (regionalne, wojewódzkie i sektorowe). Na podstawie przeglądu i weryfikacji obecnie funkcjonujących i planowanych programów i strategii sektorowych – zostaną opracowane konkretne programy operacyjne, realizujące jeden lub więcej celów operacyjnych Strategii, precyzując, selekcjonując oraz hierarchizując problemy i działania rozwojowe służące osiągnięciu tych celów.

Monitoring i ewaluacja procesu wdrażania Strategii

Skuteczność realizacji Strategii i jej celów zapewnić może sprawny system oceny skuteczności realizacji Strategii, obejmujący:

- monitoring, czyli podsystem zbierania i selekcjonowania informacji,
- ewaluację, czyli podsystem oceny i interpretacji zgromadzonego materiału.

Monitoring procesu wdrażania Strategii i jej efektów jest odpowiedzialnym i ważnym zadaniem, warunkującym skuteczne zarządzanie procesem wdrażania Strategii.

Należy stale monitorować nie tylko stopień zaawansowania we wdrażaniu Strategii, ale także monitorować otoczenie miasta, tak aby dostosowywać Strategię do nowej sytuacji gospodarczej, prawnej i technologicznej. Proponujemy systematyczny monitoring w postaci oceny procesu wdrażania poprzez obserwację, prezentację i prowadzenie analiz uzyskiwanych wyników.

Monitoring prowadzony będzie w oparciu o informacje przygotowywane i przedkładane przez Pełnomocnika we współpracy z Zespołem ds. Wdrażania Strategii.

Głównymi obszarami monitorowania i ewaluacji Strategii są:

- cele i priorytety wytyczone w Strategii.
- programy operacyjne (realizujące cele Strategii).

Proces monitorowania polegał będzie na systematycznym obserwowaniu zmian zachodzących w ramach poszczególnych programów oraz celów wytyczonych w Strategii. Zaleca się, aby monitoring prowadzony był jednocześnie na kilku płaszczyznach. Powinien dostarczać informacji na temat postępów w osiąganiu przyjętych celów i działań strategicznych zmiany gospodarczej oraz umożliwić kwantyfikację efektów zrealizowanych projektów (zarówno efektów ekonomicznych jak i społecznych).

Etapy monitoringu i ewaluacji Strategii:

- zbieranie danych i informacji (materiał empiryczny stanowiący podstawę do analiz i ocen)
- analiza danych i informacji - uporządkowanie, przetworzenie i analiza danych oraz ich archiwizacja
- przygotowywanie raportów - zestawienie otrzymanych danych w raporty roczne raporty
- ocena wyników - ocena porównawcza osiągniętych wyników z założeniami - określenie stopnia wykonania przyjętych zapisów strategii

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



- identyfikacja odchyleń - ocena rozbieżności pomiędzy założeniami a rezultatami
- analiza przyczyn odchyleń - poszukiwanie i określenie przyczyn zaistniałej sytuacji
- planowanie korekty

Podstawowym celem monitoringu jest uzyskanie mierzalnych wyników progresji osiągnięcia celów Strategii. Wymusza to opracowanie szeregu wskaźników agregujących na poziomie strategicznym wyniki działań podejmowanych na rzecz rozwoju Miasta w ramach opracowanej Strategii. Wskaźniki monitoringowe, stanowiące podstawę oceny stopnia realizacji Strategii, zamieszczone zostały w tabelach 13-15. Tabele nie zawierają wskaźników bazowych i docelowych, gdyż oszacowanie ich wartości wymagałoby przeprowadzenia osobnych rozległych badań. Przy uszczegółowianiu programów operacyjnych strategii winny być uzupełnione.

W szerokim aspekcie ewaluacja dotyczy realizacji strategii oraz jej wpływu na wszelkie dziedziny życia społeczno-gospodarczego. Ewaluacja musi także odpowiadać na pytanie, w jakim stopniu strategia rozwiązuje realne problemy Miasta i jego społeczności.

W wąskim aspekcie ewaluacja koncentruje się na realizacji poszczególnych elementów Strategii, przy czym kryteriami oceny zapisów strategii są:

- wskaźniki realizacji celów i zadań strategii,
- rozwiązywanie problemów (wyzwań przyjętych w strategii),
- realizacja wizji rozwoju regionu (wg przyjętych składników wizji).

Ewaluacja działań wynikających ze Strategii będzie się opierała na trzech rodzajach ocen:

- ocena przed realizacją działań - czy i w jaki sposób strategia wpłynie na grupy docelowe, przyczyni się do poprawy sytuacji mieście,
- ocena w trakcie realizacji działań - odpowiada na pytanie, czy przyjęte cele i podjęte w następstwie działania zmierzają w dobrym kierunku,
- ocena po realizacji działań - ocena długoterminowego wpływu strategii na grupy docelowe, czy efekty wynikłe z zastosowania strategii są trwałe.

W obszarze wpływu strategii na gospodarkę Miasta ewaluacja strategii musi uwzględnić następujące aspekty:

- powiększanie zasobów / kompetencji Miasta
- wspieranie wzrostu gospodarczego,
- przeciwdziałanie bezrobociu,
- przyciąganie środków zewnętrznych (publicznych i prywatnych),
- wzrost konkurencyjności / atrakcyjności Miasta



(P1) PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

CS 1.1. Poprawione warunki inwestowania i prowadzenia działalności gospodarczej ze szczególnym uwzględnieniem sektora turystycznego oraz potrzeb mieszkańców

Cel operacyjny	Działania strategiczne	Miernik wykonania	Tendencja do 2020	Miernik bazowy	Miernik docelowy
1.1.1. Wsparcie lokalnej przedsiębiorczości	D1. Powołanie i aktywizacja klastra turystycznego	Liczba istniejących sieci/porozumień podmiotów branży turystycznej; liczba podmiotów tworzących klaster turystyczny	Wzrost	0	1/100
	D2. Rozwój inkubatora przedsiębiorczości oraz aktywizacja działań w strefie ekonomicznej	Istniejący punkt konsultacyjno-doradczy: inkubator kultury; liczba podmiotów korzystających z konsultacji	Wzrost	1	2/100 rocznie
	D3. Organizacja cyklicznego forum gospodarczego z udziałem UM, przedsiębiorców, instytucji otoczenia biznesu, PUP	Liczba forów gospodarczych; liczba uczestników forum	Wzrost	0	1 20
1.1.2. Podniesiona atrakcyjność inwestycyjna	D1. Kompleksowe przygotowanie terenów pod inwestycje	Ilość / pow. ha gruntów przygotowanych do kompleksowej inwestycji	Wzrost	10 ha	15 ha

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja



Malborka	stycje (studium zagospodarowania, koncepcja, badania geologiczne)	sowo pod inwestycje				
	D2. Opracowanie i promocja oferty gospodarczej pod strefę - marketing gospodarczy – w ramach opracowania Strategii marki miasta Malborka	Wydatki na promocję oferty gospodarczej; ilość kampanii promocyjnych	Wzrost	2	4	
		Liczba osób z grupy docelowej, do której dotarła kampania		100	500	
CS 1.2 Rozwinięta oferta turystyczna wykorzystująca walory przyrodnicze, kulturowe i architektoniczne miasta i jego otoczenia						
Cel operacyjny	Działania strategiczne	Miernik wykonania	Tendencja do 2020	Miennik bazowy	Miennik docelowy	
1.2.1 Rozszerzona oferta turystyczna - rozwój nowych produktów turystycznych (turystyka biznesowa, rodzinna, edukacyjna)	D1.Opracowanie nowych produktów: turystyka konferencyjno- biznesowa, edukacyjna	Liczba istniejących produktów turystycznych związanych z turystyką biznesową ; ilość turystów biznesowych	Wzrost	0	3	
		Liczba istniejących produktów turystycznych związanych z edukacją ;		1	3	
		Ilość turystów korzystających		0	500	

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



jących z oferty						
1.2.2. Wdrożona innowacyjna oferta kulturalna	D1. Stworzenie całorocznego kalendarza wydarzeń kulturalnych o prestiżowym znaczeniu krajowym i międzynarodowym w oparciu o istniejące i kreację nowych wydarzeń	Istniejący całoroczny kalendarz wydarzeń kulturalnych o znaczeniu krajowym i międzynarodowym; Liczba wydarzeń kulturalnych o znaczeniu krajowym i międzynarodowym; Ilość uczestników imprez kulturalnych	Wzrost	2	3	
				5	10	
				500 000	650 000	rocznie
				rocznie		
1.2.3. Wypromowana marka turystyczna i kulturalna miasta	D1. Opracowanie i wdrożenie strategii promocji marki w oparciu o SIW (System identyfikacji wizualnej) miasta	Istniejąca strategia promocji marki Liczba wdrożonych działań strategii	Wzrost	0	1	
				0	15	
	D2. Utworzenie zintegrowanego systemu elektronicznej informacji turystycznej i kulturalnej, w tym również w oparciu o system SMS i aplikacji do pobrania na tel.	Istniejący zintegrowany system elektronicznej informacji turystycznej i kulturalnej	Wzrost	0	1	
	D2. Ocena skuteczności działań promocyjnych	Ilość i cykliczność badań marketingowych,	Wzrost	0	2	badania

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



cyjnych poprzez wydatki na badania rocznie
badania ruchu tury- marketingowe
stycznego

Tabela 10. Mierniki wykonania działań dla obszaru P1, opracowanie własne

(P2) INFRASTRUKTURA TECHNICZNA I PRZESTRZEŃ PUBLICZNA					
CS 2.1 Podniesiona jakość infrastruktury dla mieszkańców, turystów i przedsiębiorców					
Cel operacyjny	Działania strategiczne	Miernik wykonania	Tendencja do 2020	Miennik bazowy	Miennik docelowy
2.1.1. Poprawiona infrastruktura miejska i drogowa w mieście	D1. Działania lobbujące na rzecz budowy obwodnicy miasta oraz drugiej nitki mostu w celu wyprowadzenie ruchu tranzytowego z miasta	Istniejąca obwodnica Miasta Zatwierdzone plany budowy mostu	Wzrost	0	1
	D2. Modernizacja infrastruktury technicznej i drogowej w mieście (kanalizacja, drogi, chodniki)	Długość sieci kanalizacyjnej, liczba dróg i chodników poddanych modernizacji	Wzrost	111 km	116 km
	D3. Utworzenie zintegrowanego systemu transportu publicznego wraz z systemem informacji pasażerskiej	Istniejący zintegrowany system transportu publicznego wraz z systemem in-	Wzrost	0	1

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



	opracowanie i wdrożenie studium komunikacji	formacji pasażerskiej				
	D4. Rewitalizacja kwartałów Miasta (Orzeszkowej, Reymonta, Główna, 17-go Marca, Grunwaldzka)	Liczba obiektów	Wzrost	0		Wszystkie tereny zaplanowane - zrewitalizowane
2.1.2. Rozbudowana i poprawiona infrastruktura kulturalna, rekreacyjna i sportowa	D1. Zakończenie inwestycji i uruchomienie Szkoły Łacińskiej	Funkcjonująca Szkoła Łacińska,	Wzrost	1	1	
		Liczba osób korzystających z oferty Szkoły Łacińskiej		0	50	
	D2. Budowa i uruchomienie Aquaparku	Istniejący Aquapark; ilość osób korzystających z oferty	Wzrost	0	1	
				0	60 000 rocznie	
2.1.3. Rozbudowana i poprawiona infrastruktura turystyczna	D1. Zagospodarowanie terenów: (rewitalizacja) bulwarów nad Nogatem i Parku Północnego	Powierzchnia terenów Miasta (Park Północny, bulwar nad Nogatem poddanych rewitalizacji	Wzrost	0		Wszystkie tereny zaplanowane - zrewitalizowane
	D2. Budowa i uruchomienie sali widowiskowo-konferencyjnej	Istniejąca lub będąca w fazie inwestycji sala widowiskowo-konferencyjna;	Wzrost	0	1	

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



		Liczba odbywających się imprez		0	36 rocznie
		Liczba korzystających z obiektu		0	3600 rocznie
D3. Budowa/ rozbudowa małej infrastruktury wizualizacji marki - SIM (info-kioski, tablice, oznakowania szlaków, etc.)	Liczba elementów małej infrastruktury wizualizacji marki	Wzrost	1	10	
D4. Tworzenie/modernizacji infrastruktury turystycznej w oparciu o partnerstwo Publiczno-prywatne	Liczba projektów związanych z infrastrukturą turystyczną w oparciu o partnerstwo publiczno – prywatne	Wzrost	0	2	
D5. Inwentaryzacja nie-wykorzystanych miejsc i obiektów w celu ich zagospodarowania na potrzeby turystyki	Liczba wykorzystanych obiektów i miejsc na potrzeby turystyki	Wzrost	3	10	

Tabela 11. Mierniki wykonania działań dla obszaru P2, opracowanie własne



(P3) KAPITAŁ SPOŁECZNY

CS 3.1. Polepszona jakość usług świadczonych przez miasto - mieszkańcom (edukacja, zdrowie, bezpieczeństwo, kultura, sport, rekreacja)

Cel operacyjny	Działania strategiczne	Miernik wykonania	Tendencja do 2020	Miernik bazowy	Miernik docelowy
3.1.1. Zaktywizowane osoby starsze	D1. Wsparcie inicjatyw Uniwersytetu Trzeciego Wieku (UTW), klubów seniora	Liczba inicjatyw UTW oraz klubów seniora Liczba korzystających z oferty	Wzrost	Inicjatywy UTW - 0 Klub Seniora - 0 0	12 1 łącznie - 500 osób rocznie
	D2. Powstanie i uruchomienie środowiskowego domu pomocy społecznej	Istniejący środowiskowy dom pomocy społecznej Liczba osób korzystających		0 0	1 350 rocznie
3.1.2. Wypromowany zdrowy tryb życia wśród mieszkańców	D1. Realizacja i wspieranie projektów informacyjnych promujących zdrowy tryb życia	Liczba projektów informacyjnych promujących zdrowy tryb życia	Wzrost	10	25
	D2. Realizacja i wsparcie programów profilaktyki zdrowotnej wśród osób po 55 roku życia	Liczba programów profilaktyki zdrowotnej wśród osób po 55 roku życia Liczba osób korzystających		5 100	10 200

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



cych							
3.1.3. Wdrożone atrakcyjne oferty spędzania wolnego czasu	D1.	Modernizacja Parku Północnego i budowa Skate Parku. Rozbudowa i oznakowanie ścieżek rowerowych	Powierzchnia Parku Północnego poddana modernizacji. Skate Park	Wzrost	Brak modernizacji	Zmodernizowany	
			Długość rozbudowanych i oznakowanych ścieżek rowerowych		6 km	15 km	
	D2.	Rozbudowa i oznakowanie ścieżek zdrowia	Długość rozbudowanych i oznakowanych ścieżek zdrowia	Wzrost	0 km	15 km	
	D3.	Utworzenie plenerowego kina historycznego	Istnienie kina plenerowego historycznego, Liczba seansów kina plenerowego historycznego; liczba widzów	Wzrost	0 0 0	1 50 120 000 rocznie	
3.1.4. Poprawione bezpieczeństwo i porządek publiczny w mieście	D1.	Realizacja działań mających na celu likwidację barier architektonicznych utrudniających przemieszczanie się osobom niepełnosprawnym, starszym oraz matkom z dziećmi	Liczba zlikwidowanych barier architektonicznych utrudniających przemieszczanie się osobom niepełnosprawnym, starszym oraz matkom z dziećmi	Wzrost	5	15	
	D2.	Rozbudowa systemu monitoringu	Liczba kamer do monitoringu na ulicach	Wzrost	25	655	

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



	wybranych dzielnic	Malborka			
D3. Wdrożenie systemu zmiany kwalifikacji pracy, w tym szczególnie dla 50+	Istniejący praktyczny system zmiany kwalifikacji pracy;	Wzrost	0	1	
	Liczba osób korzystających z systemu		0	200 rocznie	
D4. Wdrożenie systemu informacji SMS	Istniejący system informacji SMS,	Wzrost	0	1	
	Liczba osób korzystających z systemu informacji SMS (liczba osób zalogowanych do systemu)		0	1500	
D5. Inicjowanie i wsparcie przedsięwzięć proekologicznych z zaangażowaniem lokalnej społeczności	Liczba projektów, inicjatyw proekologicznych angażujących lokalną społeczność	Wzrost	2	10	
CS 3.2. Wykształcone postawy przedsiębiorcze i obywatelskie wśród mieszkańców					
Cel operacyjny	Działania strategiczne	Miernik wykonania	Tendencja do 2020	Miernik bazowy	Miernik docelowy
3.2.1. Wsparcie i wypromowane inicjatywy na rzecz postaw	D1. Wsparcie działań promujących inicjatywy obywatelskie i przedsiębiorcze poprzez	Budżet miasta na konkursy dla NGO promujące inicjatywy obywatelskie	Wzrost	100 000	200 000

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



obywatelskich i przedsiębiorczości	konkursową dla organizacji pozarządowych	i przedsiębiorcze,			
		Liczba projektów i działań realizowanych przez NGO promujących inicjatywy obywatelskie i przedsiębiorcze			
			2	4	
		Liczba korzystających			
			100	200	
	D2. Realizacja działań promujących aktywność i postawy obywatelskie, w szczególności wśród młodzieży (olimpiady wiedzy, konkursy dla ludności, wymiana zagraniczna młodzieży)	Liczba projektów, inicjatyw promujących aktywność i postawy obywatelskie	Wzrost	0	3
		Liczba korzystających		0	200
	D3. Wsparcie inicjatyw środowisk twórczych (wystawy, galerie, kursy)	Liczba projektów, inicjatyw realizowanych przez środowiska twórcze	Wzrost	3	8
		Liczba korzystających		200	600
3.2.2. Wzmocniony pozytywny wizerunek miasta wśród mieszkań-	D1. Rozbudowa internetowego (elektronicznego) systemu obsługi interesantów e-urząd	Istniejący system e-urzędu; liczba spraw objętych realizacją w	Wzrost	1	1
				3	10

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



ców	systemie e-urzędu				
	Liczba osób obsłu- żonych przez e- urząd			100 rocznie	1000 rocznie
D2. Utworzenie w urzędach publicznych okienek seniora	Liczba okienek seniora w urzędach publicznych	Wzrost	0	1	
	Liczba osób obsłu- żonych		0	150 rocznie	
D3. Utworzenie systemu informacji o inicjatywach miasta z wykorzystaniem Internetu – newslettery, czaty, etc.	Istniejący system informacji o inicjatywach Miasta z wykorzystaniem Internetu	Wzrost	0	12 newsletterów rocznie	
D4. Realizacja działań mających na celu podwyższenie kwalifikacji urzędników	Liczba szkoleń mających na celu podwyższenie kwalifikacji urzędników,	Wzrost	100 szkoleń	150	
	Liczba osób, które wzięły udział w szkoleniach podnoszących kwalifikację		50	60	

Tabela 12. Mierniki wykonania działań dla obszaru P3, opracowanie własne



ZAŁĄCZNIK NR 1

Lista wskaźników wziętych pod uwagę w analizie wskaźnikowej miast²⁸

Wskaźnik I. Kapitał ludzki

- Ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym
- Ludność w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku przedprodukcyjnym
- Ludność w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym
- Saldo migracji w ruchu wewnętrznym
- Saldo migracji z zagranicą
- Odsetek mieszkańców z wykształceniem wyższym

Wskaźnik II. Potencjał ekonomiczny

- Wartość brutto środków trwałych w przedsiębiorstwach w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Podmioty zarejestrowane w rejestrze REGON w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Produkcja sprzedana w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Pracujący w głównym miejscu pracy w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Oferty pracy wg grup osób w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Stopa bezrobocia rejestrowanego

Wskaźnik III. Środowisko i warunki naturalne

- Wydatki na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Nakłady na środki trwałe służące ochronie środowiska w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Emisja zanieczyszczeń pyłowych na km2 obszaru miasta
- Emisja zanieczyszczeń gazowych na km2 obszaru miasta
- Udział odpadów poddanych odzyskowi w ilości odpadów wytworzonych w ciągu roku
- Obszary prawnie chronione w % ogólnej powierzchni miasta
- Pomniki przyrody
- Tereny zieleni w % ogólnej powierzchni miasta
- Ludność obsługiwana przez oczyszczalnie ścieków miejskich i wiejskich w stosunku do liczby ludności ogółem
- Ścieki przemysłowe i komunalne oczyszczane w % ścieków wymagających oczyszczania

²⁸ Mamy świadomość, że dyskusyjne może być posłużenie się akurat tymi, a nie innymi wskaźnikami cząstkowymi. Nie mamy jednak wątpliwości, że zwiększanie ich liczby zwiększa również rzetelność pomiaru. Z drugiej jednak strony, zależało nam na tym, aby proponować wskaźniki w miarę możliwości „poręczne”, takie które są stosunkowo nieskomplikowane i które opierają się na łatwych do zlokalizowania i łatwych do pozyskania, rzetelnych danych



Wskaźnik IV. Warunki życia

- Przyrost naturalny
- Liczba zgonów w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Ludność na 1km²
- Zgony niemowląt na 1000 urodzeń żywych
- Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w relacji do średniej krajowej (Polska=100)
- Przestępstwa stwierdzone w zakończonych postępowaniach przygotowawczych w przeliczeniu na 1000 mieszkańców

Wskaźnik V. Potencjał rozwojowy (inwestycje)

- Wydatki majątkowe inwestycyjne z budżetów gmin w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Budynki nowe oddane do użytkowania - kubatura nowych budynków ogółem w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Budynki nowe oddane do użytkowania - kubatura nowych budynków mieszkalnych
- Jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Jednostki wykreślone z rejestru REGON w przeliczeniu na 1000 mieszkańców

Wskaźnik VI. Potencjał kulturalny i turystyczny

- Wydatki na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Muzea łącznie z oddziałami w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Liczba miejsc w obiektach zbiorowego zakwaterowania na 1000 ludności
- Liczba zabytków w rejestrze
- Listy zabytków na liście UNESCO
- Pomniki historii
- Teatry samorządowe w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Samorządowe instytucje muzyczne w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Liczba udzielonych noclegów w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Wystawy w galeriach i salonach sztuki w przeliczeniu na 1000 mieszkańców

Wskaźnik VII. Społeczeństwo obywatelskie

- Członkowie klubów sportowych łącznie z klubami wyznaniowymi i UKS w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Liczba NGO w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Frekwencja wyborcza (ostatnie wybory parlamentarne)

Wskaźnik VIII. Infrastruktura

- Korzystający z instalacji w miastach w % ogółu ludności miast – wodociąg, kanalizacja i gaz
- Trasy komunikacyjne w km na km² obszaru miasta
- Kubatura budynków ogrzewanych centralnie
- Łóżka w szpitalach ogólnych na 10 tys. ludności

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Żłobki - miejsca w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Szkoły podstawowe dla dzieci i młodzieży bez specjalnych oraz gimnazja dla dzieci i młodzieży bez specjalnych - oddziały w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Ponadgimnazjalne szkoły dla młodzieży bez specjalnych - oddziały w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Liczba uczniów przypadających na 1 komputer
- Drogi gminne i powiatowe - utwardzone na km2 obszaru miasta
- Przedszkola - miejsca w przeliczeniu na 1000 mieszkańców
- Liczba m2 mieszkania przypadająca na mieszkańca.

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZAŁĄCZNIK NR 2

Planowane i zrealizowane działania w ramach Strategii rozwoju Miasta Malborka na lata 2002-2012

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja



DZIAŁANIE	STATUS
Program operacyjny ROZBUDOWA I MODERNIZACJA BAZY TURYSTYCZNEJ	
Ustalenie lokalizacji bazy hotelowo-gastronomicznej oraz obiektów małej gastronomii i handlu sezonowego wraz z opracowaniem dla tych obiektów jednolitego projektu -	Zrealizowane
Budowa i modernizacja obiektów	Częściowo zrealizowane
Marina śródlądowa na Nogacie z zapleczem usługowym	Zrealizowane
Centrum rekreacyjno - rehabilitacyjne (hala sportowa, basen)-	Częściowo zrealizowane - wybudowana halę sportowo-rekreacyjną
Hotel ** na 250 miejsc	Niezrealizowane
Adaptacja obiektów dla nowych schronisk młodzieżowych	Częściowo zrealizowane
Stworzenie warunków do działania dla małej gastronomii i handlu	Zrealizowane
Modernizacja parkingów (zwłaszcza dla autokarów pod kątem wprowadzenie usług mycia pojazdów i opróżniania WC znajdujących się w pojazdach)	Częściowo zrealizowane – ul. Warecka, ul. Kościuszki, ul. Łąkowa, kompleksowe rozwiązania parkingowe w Kałdowie, zatoki autobusowe w centrum miasta
Program operacyjny PRZEBUDOWA CENTRUM MIASTA WRAZ Z UKŁADEM KOMUNIKACYJNYM	
Porządkowanie terenów formalno-prawne i fizyczne	Zrealizowane
Zrewaloryzowanie istniejącej zabudowy Starego Miasta wraz z częściową rekonstrukcją	W trakcie realizacji, stworzenie warunków



Realizacja zabudowy usługowo-mieszkalnej rejonu ul. Kościuszki	Zrealizowane ²⁹ (Hotel Grot, Galeria Malborska)
Budowa deptaka z przejściem podziemnym	Zrealizowany Deptak, przejście podziemne nie-zrealizowane
Realizacja obiektów i zagospodarowanie - obszaru "forum miejskiego"	Sprzedaż terenów pod Forum Miejskie - częściowo zrealizowane
Realizacja węzła integracyjnego (w rejonie dworca PKP)	Zrealizowane
Przebudowa układu komunikacji w centrum	Zrealizowane
Budowa Drogi Północnej (PÓŁNOCNA OBWODNICA PRZEMYSŁOWA)	W trakcie realizacji; tworzona jest dokumentacja i projekt techniczny
Przedłużenie ul. Mickiewicza z przebudową węzła	Niezrealizowane
Budowa kładki i mostu pieszego przez Nogat	Zrealizowane
Kanalizacja burzowa na osiedlach	W trakcie realizacji, duże potrzeby
Kanalizacja sanitarna na osiedlach	W trakcie realizacji, duże potrzeby
Wodociągi (na osiedlu Słupecka II) -	W trakcie realizacji, duże potrzeby
Modernizacja ulic i placów (na osiedlach, uzupełnienie oświetlenia istniejącego ulic, budowa ścieżek rowerowych, ew. przystosowanie pasa drogowego do jazdy rowerem)	w trakcie realizacji, duże potrzeby
Rozwój komunikacji miejskiej - uzupełnienie parku autobusowego - modernizacja przystanków	Zakupiono 3 nowe autobusy zrealizowano w rejonie dworca PKP oraz częściowo w obrębie Osiedla Południe, pozostałe do realizacji
Rewaloryzacja, regulacja i konserwacja kanałów Juranda i Ulgi	nie zrealizowano kanału Ulgi, częściowo zrealizowano Kanał Juranda podczas inwestycji na Deptaku
Rewaloryzacja nabrzeża Nogatu	nie zrealizowano
Modernizacja parku północnego	W trakcie realizacji; przygotowany został projekt techniczny rewitalizacji parku północnego

²⁹ Realizował prywatny inwestor



Inne parki, skwery, tereny i urządzenia rekreacyjne	Częściowa zrealizowana
kontynuacja ciągów spacerowo-rowerowych	Częściowo zrealizowano
modernizacja i urządzenie nowych osiedlowych placów zabaw	Częściowo zrealizowano
zagospodarowanie terenów zielonych na obrzeżach miasta	nie zrealizowano
budowa hali sportowej dla Gimnazjum nr 2	nie zrealizowano
Program operacyjny PRZEDSIĘWZIĘCIA ORGANIZACYJNE ZWIĘKSZAJĄCE ATRAKCYJNOŚĆ TURYSTYCZNĄ MALBORKA	
Uatrakcyjnienie oferty turystycznej, w tym: Opracowanie, utworzenie i wypromowanie nowych szlaków turystycznych: np. po zamkach: Gniew - Sztum - Malbork (Polskie Zamki Gotyckie) oraz innych - pieszych, rowerowych, wodnych (np. Nogatem, Szkapawą, Wisłą, kanałami żuławskimi, w tym: Gdańsk - Rybina - Elbląg - Malbork - Biała Góra - Gniew - Tczew - Gdańsk) - zrealizowano poprzez projekt Pętla Żuławska	W trakcie realizacji
Organizacja stałych imprez o zasięgu krajowym i zagranicznym: sportowych (np. wodnych, szachowych) kulturalnych, głównie nawiązujących do historii, ale i muzycznych, plastycznych - wykorzystujących budowlę zamkowe i jego otoczenie - Oblężenie Malborka, Magic Malbork	Działania ciągłe
Program operacyjny WSPIERANIE ROZWOJU GOSPODARCZEGO MALBORKA	
Współtworzenie Strefy Rozwoju Gospodarczego Malbork - Sztum, w tym przygotowywanie terenów (dla obsługi rolnictwa i transportu, małego biznesu, większego przemysłu) i kompleksowych ofert gospodarczych z systemem zachęt	Stworzono Związek Międzygminny; Park Inwestycyjny Malbork - Sztum, który po 10 latach przestał funkcjonować ponieważ nie spełniał roli do jakiej został powołany
Utworzenie Międzynarodowego Centrum Biznesu, Innowacji, Informacji i Edukacji Gospodarczej (w tym transferu nowych technologii i współpracy między nauką i gospodarką) zlokalizowanego na Zamku	nie zrealizowano
Utworzenie "inkubatora przedsiębiorczości" jako miejsca uruchamiania działalności nowych firm (z ukierunkowaniem na młodzież,	Zrealizowano (Stowarzyszenie Wspierania przedsiębiorczości)

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



absolwentów)	
Utworzenie organizacji (stowarzyszenia) opiniującej i koordynującej działania wspierające firmy – Izba Gospodarcza Pomorza	18.11.2011 r. utworzono oficjalny oddział Regionalnej Izby Gospodarczej

Tabela 13. Podsumowanie dotychczasowych działań Miasta Malborka w zakresie Strategii Miasta obowiązującej do roku 2012

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Człowiek – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SPIS TABEL

<i>Tabela 1. Obszary wprowadzania i zarządzania zmianą gospodarczą w Malborku</i>	9
<i>Tabela 2. Przestępczość w Malborku</i>	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
<i>Tabela 3. Ilość popełnionych wykroczeń na terenie powiatu malborskiego w 2011 roku w porównaniu do 2010 roku</i>	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
<i>Tabela 4. Wypadki w Malborku</i>	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
<i>Tabela 5. Baza noclegowa na rok 2010/2011</i>	26
<i>Tabela 6. Analiza SWOT, opracowanie własne na podstawie konsultacji społecznych, diagnoz i analiz dotyczących Malborka</i>	42
<i>Tabela 7. Scenariusze rozwoju Miasta Malborka, opracowanie własne</i>	56
<i>Tabela 8. Cel nadrzędny, obszary priorytetowe oraz przyporządkowane im cele strategiczne, źródło: opracowanie własne</i>	65
<i>Tabela 9. Matryca celów operacyjnych i działań strategicznych (projektów flagowych) dla obszaru – P1, opracowanie własne</i>	72
<i>Tabela 10. Matryca celów operacyjnych i działań strategicznych dla obszaru – P2 , opracowanie własne ..</i>	77
<i>Tabela 11. Matryca celów operacyjnych i działań strategicznych dla obszaru – P3 , opracowanie własne ..</i>	85
<i>Tabela 12. Flagowe inwestycja Miasta Malbork do 2020 roku, opracowanie własne</i>	86
<i>Tabela 13. Mierniki wykonania działań dla obszaru P1, opracowanie własne</i>	103
<i>Tabela 14. Mierniki wykonania działań dla obszaru P2, opracowanie własne</i>	105
<i>Tabela 15. Mierniki wykonania działań dla obszaru P3, opracowanie własne</i>	110
<i>Tabela 16. Podsumowanie dotychczasowych działań Miasta Malborka w zakresie Strategii Miasta obowiązującej do roku 2012</i>	118



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MIASTO MALBORK

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SPIS WYKRESÓW

<i>Wykres 1. Ludność korzystająca z instalacji wodociągowej, kanalizacyjnej i gazowej w % ogółu ludności.</i>	12
<i>Wykres 2. Ilość zbieranych odpadów zmieszanych na terenie Malborka w latach 2008 – 2011</i>	14
<i>Wykres 3. Dostęp do Internetu w latach 2008 – 2010.....</i>	14
<i>Wykres 4. Analiza okresowa liczby ludności Miasta Malbork</i>	16
<i>Wykres 5. Bezrobocie w latach 2007 – 2011</i>	18
<i>Wykres 6. Podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON w Malborku w latach 2008 – 2011</i>	20
<i>Wykres 7. Miasto Malbork a średnia wartość wskaźników</i>	30
<i>Wykres 8. Miasto Malbork a inne miasta - analiza wskaźnikowa</i>	31



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



BIBLIOGRAFIA

1. Analiza sytuacji społeczno-gospodarczej i przestrzennej miast województwa pomorskiego. Diagnoza stanu pomorskich miast do koncepcji zrównoważonej polityki miejskiej województwa pomorskiego, Gdańsk, grudzień 2011 r.
2. Bank Danych Lokalnych, <http://www.stat.gov.pl/bdl/>
3. Bezpłatny informator miejski „82-200 Nowy Malbork.pl”
4. Dane Urzędu Miasta w Malborku
5. Gmina Miejska Malbork, Statystyczne Vademecum Samorządowca 2011, Główny Urząd Statystyczny w Gdańsku
6. Gospodarka Powiatu Malborskiego – Dziś, Powiatowy Urząd Pracy w Malborku, Malbork 2010
7. Gospodarka Powiatu Malborskiego – Jutro, Powiatowy Urząd Pracy w Malborku, Malbork 2010
8. Gospodarka Powiatu Malborskiego – Wczoraj, Powiatowy Urząd Pracy w Malborku, Malbork 2010
9. Hejłasz E., *Programy nauczania przeznaczone do kształcenia zawodowego. Część II*,
10. www.koweziu.edu.pl/edukator/
11. <http://image-studio.home.pl/>
12. <http://malbork.naszemiasto.pl/>
13. <http://nzoz.futuramed.pl/nzoz/>
14. <http://trojmiasto.gazeta.pl/>
15. <http://urząd.pomorskie.eu/>
16. <http://www.bip.malbork.pl>
17. <http://www.cez.malbork.pl/>
18. <http://www.cpu.malbork.pl/>
19. <http://www.leier.pl/>
20. <http://www.malbork.pl/>
21. <http://www.malbork.policja.gov.pl/stop24.php>
22. <http://www.mops.malbork.pl/>
23. <http://www.powiat.malbork.pl/>
24. <http://www.prawomiejskowe.pl/institution/18978/legalact/167065/18978>
25. <http://www.pup.malbork.pl/joomla/index.php>
26. <http://www.sp5malbork.pl/>
27. <http://www.visitmalbork.pl/>
28. Informator Gospodarczy Malbork.

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



29. Instytutu Turystyki oraz Podsumowania efektów prac w ramach Programu Rozwoju Produktów Turystycznych Województwa Pomorskiego 2009-2010 (2012).
30. Karbowniczek D., *System dualnego kształcenia zawodowego, czy to się „opłaci” w Polsce?* – [w:] edukator zawodu – www.koweziu.edu.pl
31. Lokalny Program Rewitalizacji dla Miasta Malborka na lata 2007-2013.
32. Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego, Stan prawny na sierpień 2009
33. Plan Gospodarki Odpadami dla Miasta Malbork do roku 2011 z perspektywą na lata 2012 – 2015, Greenkey, sierpień 2010
34. Plan Gospodarki Odpadami Powiatu Malborskiego na okres 2004-7 z perspektywą 2012, Starostwo Powiatowe w Malborku, listopad 2004
35. Pozwolenia Starostwa Powiatowego w Malborku
36. Program Ochrony Środowiska dla Miasta Malbork do roku 2011 z perspektywą na lata 2012-2015, Styczeń 2011,
37. Program Rozwoju Produktów Turystycznych Województwa Pomorskiego, Gdańsk 2004,
38. Raport z wyników badania jakościowego przeprowadzonego przez PBS DGA Sp. z o. o. na terenie Malborka w dniach 21-22.07.2009 r.
39. Raporty Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad w Gdańsku
40. Raporty Urzędu Statystycznego w Gdańsku
41. Regionalna Strategia Rozwoju Transportu w województwie pomorskim na lata 2007-2020
42. Strategia PUP
43. Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Miejskiej Malbork na lata 2007-2015, Malbork 2007
44. Strategia rozwoju edukacji zawodowej powiatu malborskiego na lata 2010-2015,
45. Studium Strategicznego Rozwoju Sieci Lotnisk na terenie województwa pomorskiego do 2025 roku, Warszawa 2008
46. Trusewicz I., *Rowerem przez krainę menonitów*, Rzeczpospolita, 28.08.2008 r.
47. Wykaz szkół i placówek oświatowych funkcjonujących w Malborku
48. Wysocka E., *Turystyka jako czynnik podnoszenia atrakcyjności i konkurencyjności regionu*, „Burmistrz i jego praca”, nr 5, listopad 2006,

„Partnerstwo i strategia – nasze narzędzia do wyprzedzania zmian gospodarczych w Mieście Malborku”
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego