

Zarząd Województwa Lubuskiego

# **STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO**

**Marzec 2000 r.**

Dokument został opracowany przez  
Urząd Marszałkowski i przyjęty w formie uchwały przez  
Sejmik Województwa Lubuskiego

Na podstawie pierwszej roboczej wersji  
Strategii Rozwoju Województwa Lubuskiego (lipiec 1999 r.)  
oraz konsultacji społecznych i eksperckich  
koncepcję strategii zredagowali:

*prof. Grzegorz Gorzelak*

*prof. Bohdan Jałowiecki*

współpraca:

*dr Andrzej Dębowski*

*prof. Marian Eckert*

*Maciej Nowicki*

*Henryk Maciej Woźniak*

Propozycje kart działań strategicznych opracowały departamenty  
Urzędu Marszałkowego i zespoły problemowe pod kierunkiem:

infrastruktura techniczna – *Antoni Klimek, Danuta Wujaszek*

edukacja i nauka – *Jan Rewers*

rozwój przedsiębiorczości – *Wiesław Truszczyński, Piotr Tykwiński*

wieś i rolnictwo – *Marek Żeromski, Bernard Świdorski*

turystyka – *Stanisław Woźniak*

ekologia – *dr Jerzy Tonder*

współpraca międzyregionalna i fundusze europejskie – *Maciej  
Nowicki*

## Spis treści

Wprowadzenie \*

1. Istota strategii rozwoju \*
2. Otoczenie województwa lubuskiego \*
  - 2.1. *Współczesne mechanizmy rozwoju* \*
  - 2.2. *Województwo lubuskie w przestrzeni europejskiej* \*
    - 2.2.1. Granica dziś i jutro \*
    - 2.2.2. Osie rozwoju regionu: północ-południe, wschód-zachód \*
    - 2.2.3. Sąsiednie ośrodki \*
  - 2.3. *Region a centrum* \*
3. Analiza SWOT - skrót \*
  - 3.1. *Siły i słabości regionu* \*
  - 3.2. *Możliwości i ograniczenia rozwoju* \*
    - 3.2.1. Zewnętrzne \*
    - 3.2.2. Wewnętrzne \*
4. Wyzwania rozwojowe regionu lubuskiego \*
5. Kompleksy działań strategicznych \*

Aneks: Diagnoza problemowa

## Wprowadzenie

Przyjęcie strategii rozwoju jest jednym z głównych zadań o charakterze planistycznym wynikającym z art. 11 ustawy o samorządzie województwa (Dz.U. Nr 91 poz. 576 z dnia 18 lipca 1998r.). Prace nad tym dokumentem zostały zainicjowane przez Zarząd Województwa Lubuskiego już w lutym 1999 roku. Wówczas to dokonano wstępnej analizy i syntezy wcześniejszych opracowań strategicznych dotyczących obu dawnych województw – gorzowskiego i zielonogórskiego. Rzeczywistym momentem rozpoczęcia prac nad strategią rozwoju województwa lubuskiego były trzydniowe **warsztaty z udziałem licznej grupy przedstawicieli samorządów, administracji rządowej, środowisk zawodowych i naukowych**, zorganizowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego i Fundację Edukacji Ekonomicznej w Warszawie w dniach 16 – 18 marca 1999 roku w Zielonej Górze. W wyniku prac zespołów problemowych w lipcu 1999 roku, skierowana została do powszechnej konsultacji **pierwsza wersja robocza “Strategii rozwoju województwa lubuskiego”**. Konsultacje przeprowadzono w najważniejszych środowiskach zainteresowanych kierunkami rozwoju społeczno- gospodarczego regionu. Spotkania odbyły się we wszystkich powiatach, a samorządy lokalne, Wojewoda Lubuski, radni Sejmiku i przedstawiciele innych instytucji i organizacji regionalnych zgłosili wiele uwag, propozycji i wniosków. Uzyskano także opinie ekspertów regionalnych i branżowych. Uwzględniając wyniki konsultacji, **zespół roboczy** pod kierunkiem specjalistów z Europejskiego Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego – prof. Grzegorza Gorzelaka i prof. Bohdana Jałowieckiego, w grudniu 1999 r. zredagował projekt strategii. W opracowaniu tym znacznie zmniejszono ilość celów głównych i operacyjnych, ograniczając je przede wszystkim do tych, na których realizację wpływ ma samorząd województwa.

Już na wstępie prac nad strategią rozpoczęto dyskusję na temat **horyzontu czasowego** przygotowywanego dokumentu. Generalnie przyjmuje się, że strategię

dużych organizacji – a w sensie teoretycznym taką organizacją jest region – powinny dotyczyć relatywnie długiego okresu wynoszącego 10-15 lat. Takie podejście wynika z przekonania, że większości przedsięwzięć zawartych w strategii regionalnej można w pełni zrealizować w okresie kilkunastu lat. **Za pierwszą “okrągłą” datę spełniającą powyższe założenia uznano rok 2010.** Formułowane w trakcie warsztatów oraz konsultacji priorytety i przedsięwzięcia rozwojowe weryfikowane były przez postawienie pytania – czy osiągnięcie postulowanego stanu, a więc realizacja proponowanego projektu możliwa jest do 2010 roku?

Ważną przesłanką do podjęcia prac nad strategiami regionalnymi w Polsce są działania dostosowawcze, związane z przewidywanym rozszerzeniem Unii Europejskiej. Polska należy do grupy krajów objętych programem PHARE, a od 2000 roku - również nowymi środkami przedakcesyjnymi ISPA I SAPARD.

W istocie polityka regionalna i strukturalna naszego kraju w ciągu najbliższych kilku lat opiera się na dostępie do tych funduszy, uzupełnionych własnym wkładem - pochodzącym z budżetu państwa oraz budżetów lokalnych i regionalnych. Z tego względu podstawą wszelkich prac o charakterze strategicznym musi być dokument Unii Europejskiej “**AGENDA 2000**”, określający charakter, wielkość oraz zasady wsparcia rozwoju regionalnego krajów członkowskich i kandydujących (w tym Polski) w latach 2000-2006.

Ważnym więc **horyzontem czasowym, przyjętym w planowaniu strategicznym na najbliższe lata, jest rok 2006.** Okres ten został zapisany w Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego oraz pięciu strategiach sektorowych. Strategia rozwoju województwa lubuskiego musi uwzględniać ten aspekt. Wspomniany rok 2006 należy więc uznać za podstawowy szczególnie w **programach operacyjnych**, będących formą konkretnego rozwinięcia strategii.

Ważnym czynnikiem umożliwiającym szybsze osiągnięcie zakładanych w strategii celów będzie bez wątpienia **data przyjęcia Polski do UE.** Kraj nasz uzyska wówczas zdecydowanie szerszy dostęp do środków wsparcia – kierowanych do słabo rozwiniętych regionów w celu wyrównywania dysproporcji rozwojowych. Moment ten zapewne nastąpi w okresie, na jaki sporządzona została strategia. Niezależnie jednak od daty wstąpienia Polski do UE, korzyści z tego tytułu uzyskają te kraje i regiony, które pod względem projektowym i koncepcyjnym dobrze będą przygotowane do przyjęcia i efektywnego wykorzystania zwiększonego strumienia środków zasilających rozwój regionalny. Dlatego strategia rozwoju województwa lubuskiego oraz wynikające z niej programy operacyjne i projekty służące osiągnięciu wysokiego stanu gotowości do absorpcji środków zewnętrznych – z funduszy i programów UE oraz z funduszy wsparcia rozwoju regionalnego pochodzących z budżetu państwa – przez zawarcie kontraktu regionalnego z rządem.

Podstawą formułowania wszelkich strategii jest **diagnoza** opisująca stan i tendencje, a w konsekwencji silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia rozwojowe (analiza SWOT). Dla opracowania diagnozy niezbędne są pełne i wiarygodne dane statystyczne. W wyniku powstania z dniem 1 stycznia 1999 roku nowych struktur administracyjnych – 16 dużych województw oraz powiatów – ośrodki badań statystycznych postawione zostały przed niezwykle trudnym zadaniem polegającym na stworzeniu “bilansu otwarcia” w oparciu o statystykę dostosowaną do dawnego podziału administracyjnego. Dane do owego “bilansu otwarcia” osiągnano w drodze sumowania wartości dotyczących gmin wchodzących do nowych struktur. Zrozumiałe jest, że w roku startu reformy administracyjnej wyraźnemu ograniczeniu uległa

możliwość prezentacji danych w ujęciu dynamicznym (czasowe porównania uwzględniające tendencje rozwojowe).

Biorąc pod uwagę te ograniczenia, w diagnozie skoncentrowano się na analizach porównawczych w układach międzyregionalnych. Takie podejście do strategii rozwoju województwa lubuskiego znajduje szczególne uzasadnienie z dwóch względów:

- po pierwsze – równolegle ze strategią tworzony był **Wspólny Dokument Programowy lubusko – brandenburskiego pogranicza**, stanowiący podstawę uruchomienia wspólnego programu **PHARE CBC - INTERREG III na lata 2000-2006**. Podstawą podziału środków kierowanych do zachodnich regionów Polski są m.in. wykazane dysproporcje rozwojowe. Z tego względu diagnozę oparto na analizie porównawczej potencjałów województw: lubuskiego, zachodniopomorskiego i dolnośląskiego;
- po drugie – województwo lubuskie dysponuje wyraźnie mniejszym potencjałem gospodarczym w ujęciu globalnym w stosunku do otaczających je trzech województw (poza wyżej wymienionymi – także Wielkopolski). **Zastosowana w “Strategii” analiza porównawcza może być traktowana jako trwałe narzędzie monitorowania procesów rozwojowych w regionach zachodniej Polski.**

Należy podkreślić, że powstanie nowych struktur administracyjnych oraz związane z tym trudności w dostępie do niezbędnej bazy statystyczno- porównawczej zaowocowało wyraźnym wzrostem zainteresowania badaniami regionalnymi w rządowych i pozarządowych instytucjach i ośrodkach badawczych. Zrozumieliśmy w pierwszym roku reformy brak pełnych danych statystycznych – szczególnie w ujęciach dynamicznych - uzupełniły liczne opracowania oparte na szacunkach dokonywanych przez zespoły badawcze. W szczególności należy tu wymienić publikacje przygotowywane przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową i Rządowe Centrum Studiów Strategicznych. Dokument IBnGR “Profil województwa lubuskiego”, zawierający szerszą analizę stanu i konkurencyjności gospodarki regionu, może stanowić uzupełnienie strategii rozwoju województwa.

Niektóre dane liczbowe zawarte w diagnozie pochodzą z tych opracowań i z uwagi na ich szacunkowy charakter, a także występujące różnice metodologiczne, nie zawsze są zgodne z oficjalną statystyką. W takich przypadkach w tekście diagnozy wyraźnie zaznaczono źródła danych i formułowane na ich podstawie wnioski. W odróżnieniu do wstępnej wersji roboczej “Strategii rozwoju województwa lubuskiego”, w niniejszym opracowaniu zastosowano odmienny układ. **Pełna diagnoza problemowa** znalazła się w “Aneksie”, stanowiącym integralną część strategii. Dane w niej zawarte, w wyniku corocznej aktualizacji i weryfikacji, będą stanowić – jak podkreślono wyżej - ważne narzędzie monitorowania stopnia realizacji i efektów wdrażania strategii.

W prezentowanym dokumencie wyraźnie ograniczono liczbę priorytetów rozwojowych (celów głównych) – traktowanych jako odpowiedź na cztery postawione w strategii wyzwania. Misja ze wstępnej wersji dokumentu zastąpiona została **wizją województwa lubuskiego** – będącą syntetycznym katalogiem oczekiwanych i możliwych dokonań w okresie realizowania strategii.

Ważnym społecznym efektem kilkumiesięcznych prac nad strategicznym dla województwa dokumentem jest zaangażowanie się wielu osób z różnych środowisk w proces aktywnego planowania przyszłości naszego regionu. Praktycznym efektem

dyskusji oraz licznych opracowań cząstkowych, ekspertyz i opinii są projekty zgłoszone w trakcie konsultacji społecznych. Większość z nich ma duże znaczenie lokalne, mieści się najczęściej w kompetencjach samorządów gminnych. Zrozumiałym jest, że autorzy tych projektów oczekiwali akceptacji i potwierdzenia ich zgodności ze strategią rozwoju województwa. Może to mieć bowiem znaczenie w momencie pojawienia się szerszego dostępu do środków zewnętrznego wsparcia, gdy trzeba będzie jasno wykazać tego typu zbieżność. Z tego względu **wszystkie zgłoszone wnioski rozwojowe i projekty zostaną opracowane w formie odrębnej publikacji**, z wyraźnym wskazaniem, jakiemu priorytetowi rozwojowemu regionu odpowiadają. Stworzy to szansę podejmowania wspólnych przedsięwzięć o znaczeniu ponadlokalnym oraz będzie stanowił podstawę do uruchomienia niezbędnego w takich przypadkach montażu finansowego.

## 1. Istota strategii rozwoju

*Strategia* - słowo wywodzące się z języka greckiego – w pierwotnym sensie oznaczała teorię i praktykę przygotowania i prowadzenia wojny jako całości oraz poszczególnych jej kampanii i głównych operacji.

Dziś pojęcie to stosowane jest w bardzo wielu dziedzinach życia. Niezależnie jednak od tego, czy określa działanie społeczne, ekonomiczne, czy też militarne – odnosi się z reguły do przedsięwzięć na większą skalę i prezentuje je według pewnych zasad. Określa bowiem cele w ich wzajemnym, hierarchicznym i chronologicznym uporządkowaniu oraz wyznacza środki, które trzeba wykorzystać do osiągnięcia tych celów, rozpoznaje również wszelkie uwarunkowania i możliwości.

Strategie - podobne w swojej istocie i konstrukcji do wojskowych - zaczęły być opracowywane także przez jednostki gospodarcze oraz podmioty terytorialnej administracji publicznej, w tym przez władze regionalne. Czym są te dokumenty i jakie powinny spełniać warunki? Wskażmy na najważniejsze cechy, wyznaczają one bowiem zakres, konstrukcję i treść **strategii rozwoju województwa lubuskiego**.

- Strategia województwa ujmuje główne cele rozwoju w **horyzoncie 10-15 lat**, w zmieniających się warunkach wewnętrznych i zewnętrznych, przy czynnym uczestnictwie partnerów publicznych i prywatnych, którzy pomagają w wyborze najlepszej koncepcji oraz współdziałają w jej realizacji.

- Strategia rozwoju regionu jest **własnym dokumentem** samorządu wojewódzkiego, dzięki któremu będzie on mógł racjonalnie organizować swoje przyszłe działanie. Dlatego też w tym dokumencie należy wyeksponować przedsięwzięcia, które władza regionalna może sama podjąć.
- Podmioty niezależne od władzy regionalnej są elementami **otoczenia** regionu i w tym właśnie kontekście powinny być w strategii rozpatrywane. Ten perspektywiczny plan działań odnosi się bowiem do najważniejszych impulsów (pozytywnych i negatywnych) płynących z otoczenia. W szczególności, należy w nim uwzględnić takie długofalowe działania podejmowane przez układy lokalne (miasta i gminy wiejskie oraz związki gmin), które są zbieżne z celami rozwoju regionu i które mogą mieć znaczenie ponadlokalne. Nie należy jednak mylić strategii rozwoju z planami społeczno – gospodarczymi tworzonymi w okresie gospodarki planowej.
- Istotną cechą strategii jest jej **walor informacyjny**. Dokument strategiczny informuje społeczeństwo, podmioty gospodarcze i instytucje o priorytetach przyjętych przez władzę regionu, dając im tym samym przesłankę do dokonywania własnych wyborów. W tym sensie strategia rozwoju województwa powinna stać się podstawą prowadzenia właściwej polityki przez poszczególne podmioty działające w regionie.
- Podstawą strategii rozwoju województwa jest założenie **maksymalnego wykorzystania dokładnie rozeznaczonych wewnętrznych zasobów oraz potencjału miejscowych podmiotów, jak również korzyści usytuowania geograficznego**.

Strategia rozwoju województwa jest programowaniem przyszłego działania. Jej istotą jest hierarchizacja celów. W pierwszym rzędzie należy realizować cele najważniejsze dla rozwoju.

Budowa **strategii rozwoju** sprowadza się do odpowiedzi na trzy podstawowe pytania, występujące we wzajemnym powiązaniu sekwencyjnym:

**1. W jakim punkcie na ścieżce rozwoju znajduje się region i jaka będzie prawdopodobna droga jego rozwoju?** Jest to faza **diagnozy prospektywnej**, ujmującej przeszłe i przewidywane, wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania rozwoju regionu. Celem fazy diagnostycznej jest przedstawienie dynamicznego bilansu korzystnych i niekorzystnych cech regionu oraz - na tym tle - identyfikacja jego “przewag konkurencyjnych” i barier rozwoju.

**2. Gdzie region powinien się znaleźć w określonym momencie, wyznaczonym horyzontem strategii (za 10 lat)?** W fazie tej zostaje zarysowany **stan docelowy**, nazywany także **wizją**. Dysponowanie wizją pozwala na dokonanie **ocen** cech regionu i oddziaływania jego otoczenia na możliwości osiągnięcia stanu pożądanego. Oceny te pozwalają na określenie **mocnych i słabych stron** województwa oraz na określenie jego **szans i zagrożeń** rozwoju.

**3. W jaki sposób osiągnąć pożądaną stan?** Jest to zasadnicza część strategii, określająca sposoby wykorzystania atutów i osłabienia negatywnego wpływu barier rozwoju. Formułuje ona **cele rozwoju** w ich wzajemnym uporządkowaniu hierarchicznym oraz identyfikuje **środki** osiągania tych celów.

Efekt końcowym strategii jest opracowanie zbioru konkretnych **programów operacyjnych**, opisujących praktyczne działania, które będą podjęte przez właściwe instytucje i organizacje. Programy wskazują cele, sposoby ich osiągania (w tym w miarę możliwości koszty), instytucje odpowiedzialne za ich realizację i źródła

finansowania. Powinny także zawierać zestawy mierników, umożliwiających precyzyjne śledzenie procesu osiągania poszczególnych celów. Strategia odnosi się do przyszłości, którą przewidzieć można tylko z pewnym prawdopodobieństwem, malejącym wraz z oddalaniem się horyzontu czasowego. Dlatego też powinna zawierać **stwierdzenia warunkowe**, wskazujące na rozwiązania, które należy podejmować, jeżeli określone przewidywania (np. w odniesieniu do zachowania elementów otoczenia) nie zostaną spełnione. Warunkowy charakter ujęć strategicznych wskazuje również na potrzebę stałego weryfikowania założeń przyjętych w strategii i okresowego dostosowywania przyszłych celów i środków ich osiągania do zmieniających się cech regionu i jego otoczenia.

Strategię rozwoju regionu samorząd województwa przygotowuje w celu racjonalizacji swojego przyszłego działania.

## 2. Otoczenie województwa lubuskiego

### 2.1. Współczesne mechanizmy rozwoju

Transformacja systemowa wprowadziła Polskę i jej regiony do gospodarki światowej. Gospodarka krajowa została otwarta na wymianę dóbr, usług, kapitału, informacji i pracy. Jest naturalne, że najbardziej podatne na wpływy zewnętrzne są dwa rodzaje układów terytorialnych: wielkie miasta oraz regiony nadgraniczne (w przypadku krajów środkowoeuropejskich - w tym i Polski - są to regiony położone wzdłuż granic zachodnich). Stąd też rozpoznanie **współczesnych tendencji i mechanizmów rozwoju** jest szczególnie ważne dla regionu lubuskiego, usytuowanego w pobliżu czterech aglomeracji (Berlina, Poznania, Wrocławia i Szczecina) oraz będącego jednym z trzech polskich województw położonych przy granicy z Niemcami, która jednocześnie jest – i będzie przez następnych kilka lat - granicą Polski z Unią Europejską.

Współczesne procesy rozwoju można – w największym skrócie - sprowadzić do triady ściśle współzależnych procesów: **globalizacja - innowacja - konkurencja**. **Globalizacja** jest zjawiskiem nowym, jakościowo różnym od "umiędzynarodowienia" gospodarki. Polega nie tylko na intensyfikacji międzynarodowej wymiany dóbr, usług, pracy i kapitału. Jej istotą jest uzyskanie znaczącej roli przez podmioty operujące na światowej scenie gospodarczej, wśród których jednostkami najsilniejszymi są korporacje transnarodowe, realizujące własne globalne strategie w zakresie technologii, produkcji, sprzedaży i finansów. Innym, ważnym przejawem globalizacji jest oderwanie się własności od przynależności państwowej - kapitał, technologie, marki i wzory produktów bardzo często nie mają narodowości. Inna cecha globalizacji to pojawienie się rynku globalnego, na którym lokowane są globalne produkty. Kolejną cechą jest pojawienie się anonimowego rynku kapitałowego, w którym "elektroniczny pieniądź" w sposób zupełnie niekontrolowany obiega kulę ziemską w niezwykle krótkim czasie, wyznaczonym przez przepustowość sieci teleinformatycznych i w którym dokonuje się coraz więcej transakcji finansowych, handlowych i kooperacyjnych.

Rozwój globalnych sieci informatycznych stanowi zarówno przyczynę, jak i skutek globalizacji. Jest to najważniejsza **innowacja**, która zmieniła **gospodarkę światową**. Była ona zawsze czynnikiem rozwoju, jednak współcześnie jej rola staje się znacznie ważniejsza niż poprzednio, obecnie bowiem innowacja służy do wytwarzania innowacji, powodując samonapędzający się proces. Jej rola we współczesnej

gospodarce uzasadnia określenie tej gospodarki mianem **wiedzochołonnej**, w odróżnieniu od poprzedniego modelu gospodarki zasobochłonnej.

Globalizacja spowodowała, że do walki **konkurencyjnej** włączyli się nowi partnerzy - kraje szybko rozwijające się. Większość państw Dalekiego Wschodu oraz niektóre kraje Ameryki Południowej zanotowały istotne sukcesy, wypierając z rynków produktów masowych kraje wyżej rozwinięte. Kraje postsocjalistyczne włączyły się do światowej, otwartej konkurencji dopiero po 1990 r. Istotne jest to, że konkurencja ta rozgrywa się na dwóch zasadniczych płaszczyznach:

- wytwarzania i globalnego rozprzestrzeniania innowacji i nowych technologii, a tym samym stwarzania nowych potrzeb konsumpcyjnych. Konkurencję tę wygrywają kraje i regiony o najwyższym potencjale naukowo-badawczym, uzyskując trwałą przewagę nad krajami i regionami o mniej zaawansowanej strukturze gospodarczej i niższym potencjale innowacyjnym;
- wytwarzania produktów masowych, od elektroniki użytkowej, przez samochody do tekstyliów i obuwia oraz żywności. Wygrywającymi - choć bez pewności utrzymania trwałej przewagi - są ci, którzy oferują najkorzystniejszą relację kosztów wytwarzania do jakości produktu, a więc kraje i regiony o niskich kosztach pracy i stabilnym systemie gospodarczo-politycznym.

Powyższe rozróżnienie jest bardzo istotne dla polskich regionów, w tym szczególnie dla województwa lubuskiego. Regiony mogą podążać dwiema drogami rozwoju: tzw. *“wysoką drogą”*, na której region uzyskuje wysoką konkurencyjność w segmencie pierwszym (innowacyjnym), lub też *“drogą niską”*, na której region konkuruje niskimi kosztami produkcji wyrobów o niższym zaawansowaniu technologicznym. Jest jasne, że *“droga wysoka”* może stać się udziałem pewnej tylko części polskiej gospodarki i niektórych tylko polskich układów terytorialnych – głównie dużych miast. Dość niski poziom zaawansowania technologicznego gospodarki regionu lubuskiego oraz kapitałowa i technologiczna przewaga wyżej rozwiniętych jego sąsiadów – głównie regionów niemieckich - stanowi istotne zagrożenie trwałego zepchnięcia regionu na drogę *“niską”*. Zagrożenie to jest potęgowane tym, że w globalnej, konkurencyjnej gospodarce innowacyjnej obowiązują inne **kryteria lokalizacji** niż w tradycyjnej gospodarce przemysłowej.

Regiony konkurencyjne to te, które są w stanie zaoferować producentom wysoko kwalifikowaną siłę roboczą, sprawne zaplecze naukowo-badawcze, niezawodną infrastrukturę wiążącą region ze światem, dobrze rozbudowaną sieć instytucji wspierania przedsiębiorczości, zróżnicowane i bogate możliwości kooperacji miejscowych firm. W znacznie mniej korzystnej sytuacji znajdują się regiony słabo dostępne, posiadające zasoby proste – a więc nadwyżki słabo wykształconej siły roboczej czy niewykorzystane możliwości produkcyjne tradycyjnych, wysoko wyspecjalizowanych przemysłów. Traci także na znaczeniu finansowa pomoc publiczna udzielana bezpośrednio producentom, jest ona bowiem z reguły przejściowa i w dłuższym okresie nie jest w stanie zrekomensować niedostatków otoczenia.

Rozwój województwa lubuskiego - będącego częścią otwartej gospodarki Polski, integrującej się z Unią Europejską - będzie podlegać powyższym prawidłowościom w coraz większym stopniu, w miarę intensyfikowania się związków gospodarki kraju i regionu z gospodarką światową. Prawidłowości te wyznaczają kierunki działań, które powinny być w regionie podjęte, jeżeli ma on zwiększać i utrwalać swoją siłę konkurencyjną w układzie międzynarodowym, dążąc do szybkiego rozwoju tych

elementów gospodarki, które są zdolne do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej.

## **2.2. Województwo lubuskie w przestrzeni europejskiej**

### **2.2.1. Granica dziś i jutro**

Historycznie pojęcie **Ziemi Lubuskiej** na obszarze dzisiejszego województwa pojawiło się już we wczesnym średniowieczu. Ziemia ta leżała po obu stronach obecnej granicy obejmując północną część dzisiejszego województwa lubuskiego i Brandenburgii. Utworzone w 1950 roku województwo zielonogórskie, zbliżone kształtem do obecnego lubuskiego, składało się z peryferyjnych części Wielkopolski, Śląska, Pomorza Zachodniego i historycznej części Brandenburgii. Od tego czasu minęło pół wieku. Na obszarze wyraźnie zarysowanym geograficznie rzekami Nysą i Odrą, ciągiem jezior zbąszyńskich, północną krawędzią Borów Dolnośląskich i południową granicą Pomorza Zachodniego, ukształtował się region o względnej jednorodności ekonomicznej, z rozwiniętymi strukturami oraz instytucjami nauki i kultury, zamieszkały przez ludność, mającą wysokie poczucie wspólnoty interesów. Nawet po roku 1975 utworzone wówczas województwa zielonogórskie i gorzowskie nazywane były województwami lubuskimi.

Przez województwo przebiegają dwie ważne osie tranzytowe. Pierwszą z nich jest najważniejsza dla Polski część transeuropejskiego połączenia wschód – zachód, biegnącego z zachodu Europy przez Berlin i Poznań do Warszawy i dalej na wschód; drugą jest ważna droga północ - południe ze Skandynawii przez Szczecin, Gorzów, Zieloną Górę do Pragi (z rozgałęzieniem na Wrocław) i dalej na południe. Przez południową część województwa przebiega inna ważna droga Berlin – Wrocław – Kraków – Ukraina.

Włączenie do Polski ziem zachodnich, wytyczenie granicy na Odrze i Nysie oraz niemal całkowita wymiana ludności w wyniku powojennych wysiedleń i przesiedleń stworzyły w tym regionie zupełnie nową sytuację. Powstały po wojnie europejski układ geopolityczny oraz "zimna wojna" spowodowały zamknięcie granicy zachodniej i odcięcie wielu obszarów i miast obecnego województwa lubuskiego od ich naturalnego zaplecza. Pojawiły się miasta podzielone, jak np. Gubin/Guben, Słubice/Frankfurt n. Odrą, Kostrzyn/Küstrin-Kietz, struktury w znacznym stopniu pozbawione możliwości pełnego rozwoju.

Przez powojenne półwiecze region znajdował się na peryferiach państwa polskiego i w znacznej mierze był wykorzystywany jako wojskowa baza Armii Radzieckiej. Okoliczności te wpłynęły na mniejszy zakres industrializacji niż w wielu innych regionach Polski.

Przez długi okres granica była czynnikiem wyraźnie niekorzystnym dla rozwoju województwa, ponieważ jej nieprzenikalność oraz ograniczenia w osiedlaniu się w strefie nadgranicznej uniemożliwiały jej ekonomiczne wykorzystanie. Dopiero w początkach lat siedemdziesiątych, wskutek umowy między Polską a NRD, granica została na kilka lat częściowo otwarta dla ruchu osobowego, ale struktura socjalistycznej gospodarki w obu krajach nie pozwalała na większą wymianę handlową, ani na poważniejszą współpracę transgraniczną.

Zjednoczenie Niemiec (a właściwie wchłonięcie Niemiec Wschodnich przez RFN) oraz transformacja polskiej gospodarki stworzyły warunki dla szerokiej wymiany handlowej oraz współpracy transgranicznej w miastach podzielonych i na obszarach sąsiednich. Granica przestała dzielić, a województwo lubuskie uzyskało szansę szybkiej integracji z przestrzenią europejską. Region osiągnął już bardzo wiele na tej

drodze. Przystąpiono do opracowywania wspólnych planów rozwoju, np. planów przestrzennego zagospodarowania. Powstały instytucje międzynarodowe, w tym **euroregiony** organizujące polsko-niemiecką współpracę miast i gmin, a także instytucje edukacyjne (Europejski Uniwersytet Viadrina we Frankfurcie n/O i Collegium Polonicum w Słubicach) oraz promujące współpracę gospodarczą (np. Polsko-Niemieckie Towarzystwo Wspierania Gospodarki).

Atuty te są wciąż aktualne i niestety biorąc pod uwagę wzrastający ruch osobowy i towarowy oraz położenie regionu na głównej, środkowej osi tranzytowej wschód – zachód, liczba przejść granicznych i ich przepustowość jest nadal za mała, a czas oczekiwania na odprawę, szczególnie w ruchu towarowym, często bardzo długi. Oddanie do użytku terminalu w Świecku, będące na ukończeniu budowy terminalu w Olszynie i dużego przejścia drogowego w Gubinku – Sękowicach oraz inne przedsięwzięcia graniczne, prowadzą do poprawy tej sytuacji jeszcze przed wejściem Polski do Unii Europejskiej.

**Handel przygraniczny** (w tym bazarowy), który w początkach lat 90-tych rozwinął się na dużą skalę po polskiej stronie granicy, przyniósł wiele niewątpliwych korzyści gminom nadgranicznym (wpływy budżetowe, miejsca pracy w handlu i usługach, pobudzenie indywidualnej przedsiębiorczości). Nie wywołał on jednak niestety większych efektów mnożnikowych w postaci trwałych inwestycji produkcyjnych. W znacznej mierze handel ten prowadzili przedsiębiorcy z innych stron Polski, co powodowało transfer części środków poza region, a zyski osiągnięte przez przedsiębiorców lubuskich zostały w większości przeznaczone na konsumpcję, budownictwo mieszkaniowe i rozbudowę placówek handlowych. Obecnie obserwuje się regres działalności handlowej, spowodowany wyrównywaniem się cen po obu stronach granicy oraz wzrostem wymagań jakościowych ze strony kupujących, jak również coraz lepszą ofertą handlową po stronie niemieckiej.

Wymiana przygraniczna, a szczególnie świadczenie usług po polskiej stronie, może nadal być istotnym czynnikiem rozwoju gospodarki lokalnej w miastach przygranicznych, także po przyjęciu Polski do Unii Europejskiej. Konieczne jest jednak rozwinięcie wyspecjalizowanych usług wyższego rzędu (np. medycznych, także biznesowych), a więc droższych, które mogą być oferowane po cenach niższych niż ceny analogicznych usług świadczonych przez firmy niemieckie.

**Wejście Polski do Unii i likwidacja granicy może przyczynić się do większej integracji regionu z sąsiednią Brandenburgią i do powstania międzyregionalnego rynku pracy i usług, na wzór wielu obszarów przygranicznych w Europie Zachodniej. W procesach tych należy upatrywać zupełnie nowych, bardzo korzystnych uwarunkowań rozwoju województwa lubuskiego.**

Pozytywny efekt zniesienia granicy może być jednak osłabiony, jeżeli w wyniku negocjacji Polski z Unią Europejską wprowadzony zostanie długi okres przejściowy na sprzedaż ziemi cudzoziemcom, a Unia symetrycznie ograniczy dostęp dla Polaków do swojego rynku pracy.

### **2.2.2. Osie rozwoju regionu: północ-południe, wschód-zachód**

Jak już wspomniano, przez województwo lubuskie przebiegają ważne korytarze transportowe, w tym paneuropejski nr II - Berlin - Poznań - Warszawa i nr III – Berlin – Olszyna – Wrocław oraz inne istotne korytarze: na kierunku północ – południe: Szczecin - Gorzów - Zielona Góra – granica czeska (droga nr 3) i wschód – zachód: Kostrzyn – Gorzów – Gdańsk. Znaczenie tych szlaków dla województwa jest bardzo duże. Szczególną rolę odgrywa korytarz drogi nr 3 będącej “kręgosłupem”

województwa i łączącej dwie jego stolice - Gorzów i Zieloną Górę. Droga nr 2 Berlin – Poznań – Warszawa ma dla regionu charakter tranzytowy i jej gospodarcze wykorzystanie w województwie zależy (po nadaniu jej statusu autostrady) od liczby zjazdów i łączników oraz od jej usługowego wyposażenia. Należy dążyć do ograniczania “efekt tunelu”, który często powstaje w przypadku autostrady tranzytowej. Efekt ten może uwidocznić się jeszcze wyraźniej w przypadku przystosowania linii kolejowej Berlin – Poznań - Warszawa do dużych szybkości. Pociąg wyjeżdżający z Berlina może się zatrzymywać dopiero w Poznaniu, paradoksalnie ograniczając międzynarodową dostępność regionu lubuskiego. Inne szlaki transportowe mają dla rozwoju województwa relatywnie mniejsze znaczenie, chociaż w powiązaniu z rzekami: Odrą, Wartą i Notecią oraz portem lotniczym w Babimoście mogą stanowić harmonijne połączenie tych trzech rodzajów transportu np. za pomocą terminali.

Położenie województwa określa główne kierunki jego rozwoju. Środkowa oś północ-południe wiąże potencjalny duopol Gorzów - Zielona Góra. Miasta te dzielą obecnie między siebie wojewódzkie funkcje administracyjne. Pierwsze jest siedzibą władz rządowych, drugie samorządowych. Zielona Góra w większym stopniu jest ośrodkiem kulturalno-naukowym, Gorzów zaś koncentruje znaczną część przemysłu regionu lubuskiego. W przyszłości należy oczekiwać komplementarnego rozwoju tych miast (o wzajemnie uzupełniających się funkcjach). Obecnie odległość między nimi (110 km), mierzona czasem przejazdu, jest stosunkowo duża (ponad 1,5 godziny), jednak istotna poprawa standardu drogi nr 3 znacznie zbliży te miasta, mogące w przyszłości utworzyć rzeczywisty duopol.

Droga nr 3 otwiera województwu lubuskiemu dostęp do morza oraz wiąże je ze Szczecinem, największym ośrodkiem miejskim w północno - zachodniej części Polski. Lepsze powiązanie województw zachodniopomorskiego i lubuskiego leży w obopólnym interesie. Jest także ważne dla gmin nadmorskich, ponieważ rozszerza popyt turystyczny na ich walory rekreacyjno - wypoczynkowe nie tylko w regionie lubuskim, ale także dolnośląskim (dostęp także drogą nr 3).

Główna oś północ – południe, wyznaczona drogą nr 3, powinna zostać uzupełniona po zachodniej stronie równoległą do niej osią wyznaczoną przez miasta obecnie nadgraniczne, coraz bardziej integrujące się ze sobą: Kostrzyn/Kistrin-Kietz, Słubice/Frankfurt, Gubin/Guben, Łęknica/Bad Muskau. Południkowa droga regionalna wzdłuż biegu Nysy i Odry może także stanowić szlak turystyczny.

Istotne znaczenie ma również oś wschód - zachód. Odległość Gorzowa od Poznania jest stosunkowo niewielka (ok. 125 km), ale ciąg dróg 3, 24, 2 nie posiada najlepszej jakości. Budowa autostrady A2 wyraźnie polepszy tę sytuację jedynie na pewnym odcinku. Zielona Góra powiązana jest z Poznaniem (136 km) nie najlepszym ciągiem dróg 3, 32, 5. W tym przypadku po wybudowaniu A2 poprawi się powiązanie z Poznaniem.

Połączenie Zielonej Góry z Berlinem (182 km) przyszłymi autostradami A3 i A2 będzie bardzo dobre. Krótsze, lecz gorsze drogi łączą Gorzów Wlkp. z Berlinem (134 km). Biorąc jednak pod uwagę czas dojazdu, oba miasta znajdują się w podobnie korzystnym położeniu w stosunku do stolicy Niemiec.

### 2.2.3. Sąsiednie ośrodki

Dla rozwoju województwa lubuskiego największe znaczenie ma bliskość **Berlina**, który staje się dużą metropolią o znaczeniu europejskim. Oddziaływanie tego miasta na Europę Środkową i Wschodnią będzie wzrastało wraz z rozszerzeniem Unii Europejskiej na wschód. Berlin zajmuje ważne miejsce w tak zwanym “europejskim bumerangu” - osi rozwoju od Budapesztu przez Wiedeń, Bratysławę, Pragę, Drezno,

Wrocław, Berlin, Poznań do Szczecina i Trójmiasta. Aglomeracja Berlina będzie dla mieszkańców województwa lubuskiego nie tylko atrakcyjnym centrum kulturalnym, naukowym i ośrodkiem komunikacji międzynarodowej (lotniska, węzeł kolejowy) ale także ważnym obszarem ekspansji firm produkcyjnych (w tym rolniczych oferujących żywność wysokiej jakości), handlowych i usługowych oraz ważnym rynkiem pracy. Już obecnie przykładem może być skuteczne konkutowanie wielu lubuskich przedsiębiorstw budowlanych z firmami niemieckimi, mimo restrykcyjnych przepisów dotyczących firm spoza UE. Bliskość Berlina to wielka szansa regionu w wykorzystaniu walorów środowiska dla rozwoju różnorodnych form turystyki i wypoczynku.

Analiza szans metropolitalnego rozwoju polskich miast wskazuje, że obok Warszawy w tej klasie ośrodków mogą znaleźć się jedynie: Poznań, Kraków, Wrocław oraz w dalszej kolejności Łódź i Trójmiasto. Dla województwa lubuskiego ważna jest przede wszystkim rola, jaką w nadchodzących latach odgrywać będzie Poznań i Wrocław.

**Poznań** już dziś uznawany jest za ośrodek, który jako drugi w kraju (po Warszawie) staje się metropolią o znaczeniu ponadregionalnym. Miasto to:

- ma duży potencjał ludnościowy i wysoki wskaźnik aktywności zawodowej;
- dysponuje zasobami wysoko wykształconej siły roboczej; posiada mniejszy niż w stolicy, ale duży potencjał naukowy, powiązany ze światowymi ośrodkami badań naukowych;
- znajduje się w pobliżu granicy zachodniej i europejskiego systemu autostrad, położony jest stosunkowo niedaleko dwóch międzynarodowych lotnisk: Berlina i Warszawy;
- jest drugim - po Warszawie - ośrodkiem napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych;
- staje się wyposażone w biura klasy "A" oraz kompleksy luksusowych mieszkań;
- jest aglomeracją o silnych i długich tradycjach kontaktów międzynarodowych, szczególnie międzynarodowych targów.

Rola Poznania dla województwa lubuskiego jest istotna jako jednego z biegunów rodzącej się osi międzynarodowej współpracy i inwestycji zagranicznych. Znaczna ich część może zostać ulokowana między dwoma głównymi ośrodkami: Berlinem i Poznaniem – a więc również na obszarze regionu lubuskiego. Sam Poznań może spełniać istotną rolę w zakresie kształcenia lubuszan w szkołach wyższych, ponieważ uczelnie lubuskie nie mają i nie będą skupiały tak znaczącej kadry naukowej i z konieczności będą oferowały uboższą ofertę dydaktyczną. Poznań może być dla regionu lubuskiego także ośrodkiem transferu innowacji i technologii. Potencjał metropolitalny drugiego ważnego – szczególnie dla części południowej regionu lubuskiego – zewnętrznego ośrodka miejskiego – Wrocławia to:

- bliskość granicy zachodniej, powiązanie autostradowe z Europą Zachodnią oraz dobre połączenia kolejowe w kierunku południowym i zachodnim;
- zasoby ludnościowe, wysoko wykwalifikowana siła robocza, potencjał naukowy oraz tradycja ważnego ośrodka naukowego (7 nagród Nobla przyznanych przed 1939 r. uczonemu pracującemu w Uniwersytecie Wrocławskim); wzrastający potencjał bezpośrednich inwestycji zagranicznych; uroda miasta i jego atrakcyjne zaplecze turystyczne.

Obydwu sąsiednich ośrodków metropolitalnych nie należy traktować jako konkurencji dla miast regionu lubuskiego, ponieważ Zielona Góra i Gorzów należą do innej kategorii ośrodków i nie mogą współzawodniczyć z ośrodkami metropolitalnymi.

Miasta te mogą natomiast pełnić funkcje uzupełniające, np. w zakresie szkolnictwa wyższego i badań naukowych. Kilka z uczelni ma swoje wydziały zamiejscowe lub filie w województwie lubuskim (zob. diagnoza rozdz. 5). Województwo lubuskie, ze względu na walory krajobrazowe, lasy, jeziora i stosunkowo czyste środowisko (kilka parków krajobrazowych), może także być częścią zaplecza turystycznego, a także nawet mieszkaniowego (telepraca, wioski emeryckie) Berlina, Poznania i Wrocławia. Rozwój Poznania i Wrocławia można przewidzieć z dość dużym prawdopodobieństwem. Obydwa te miasta – rodzące się metropolie – będą zyskiwały znaczenie w Europie jako ośrodki koncentracji napływu kapitału zagranicznego, wymiany handlowej, znacznego potencjału akademickiego, naukowego i kulturalnego. Integracja tych miast z siecią metropolii europejskich będzie w znacznym stopniu uzależniona od tempa rozwoju polskich części pasm transeuropejskiej infrastruktury, w tym autostrad i lotnisk. Dla północnej części województwa lubuskiego istotne jest oddziaływanie **Szczecina**. Wynika ono z bliskości tego dużego ośrodka miejskiego i portu oraz jego powiązań np. w sferze gospodarczej czy szkolnictwa wyższego z byłym województwem gorzowskim.

### 2.3. Region a centrum

Jednym z najważniejszych elementów otoczenia województwa lubuskiego są działania centrum, czyli polityka gospodarcza i regionalna organów państwa (parlament, rząd). Dużo zależy od postępów w decentralizacji finansów publicznych. **Konsolidacja finansów publicznych i ich dalsza de-centralizacja umożliwi województwom decydowanie o sposobach wykorzystania znacznych środków na rozwój regionalny.** Niezależnie od przemian zachodzących w dłuższym okresie, w 2000 r. obowiązuje prowizoryczny sposób dzielenia środków finansowych na województwa, a ich udział w budżecie państwa jest niezwykle skromny. Tak więc województwa praktycznie nie mają większych możliwości finansowania rozwoju regionalnego. Pozostają zatem środki przedakcesyjne SAPARD na rozwój terenów wiejskich, ISPA na zwiększanie spójności, rozwój infrastruktury i ochronę środowiska naturalnego oraz regionalna część PHARE. Województwo lubuskie ma otrzymać wsparcie z tego tytułu w 2001 r. (wg wstępnych szacunków 22 mln EUR). Do czasu wstąpienia do UE największą pomocą finansową (ok. 16-18 mln EUR rocznie w latach 2000-2002) region będzie otrzymywał nadal z programu współpracy polsko – niemieckiej PHARE-CBC.

W założeniach budżetu Unii Europejskiej, składającej się z 21 państw, w latach 2000-2006 udział nakładów na rozwój regionalny ma wynieść średnio 36,8% budżetu UE. Do tego można doliczyć ok. 5% środków przeznaczonych na obszary wiejskie i na rolnictwo. W Polsce po przystąpieniu do UE wartość środków całej strukturalnej pomocy unijnej może sięgać do 4% PKB, a razem z wkładem krajowym do 5% PKB. Tak więc przy zachowaniu proporcji unijnych na rozwój regionalny od 2003 r. środki unijne wraz z wkładem polskim osiągnęłyby średniorocznie do 1,84% PKB. W wartościach bezwzględnych finansowanie rozwoju regionalnego w Polsce ze środków UE, bez wkładu krajowego, wyniosłoby w 2003 r. – 1325 mln EUR, 2004 r. - 1766 mln EUR, 2005 r.- 2240 mln EUR, 2006 r. - 2720 mln EUR (przy założeniu członkostwa w 2003 r.)

**W okresie przedakcesyjnym pieniądze na rozwój regionalny otrzymamy niewiele, będą one pochodzić głównie z Unii Europejskiej i w Polsce zostaną podzielone centralnie.** Nie oznacza to oczywiście, że regiony nie będą miały żadnego pola manewru. Jednym z instrumentów, za pomocą którego samorząd województwa będzie mógł wpływać na decyzje rządu będzie instytucja **kontraktu regionalnego**.

Poza środkami budżetowymi i unijnymi część zadań w zakresie rozwoju regionalnego będzie finansowanych - jeżeli forma agencji i funduszy celowych zostanie utrzymana – ze środków wyspecjalizowanych funduszy i agencji (np. NFOŚiZW, ARiMR, FAPA itp.). Licząc się z taką możliwością, realizatorzy strategii powinni zadbać o staranną i skuteczną koordynację działań różnych podmiotów w województwie. Struktura zarządzania przewidywana w programach finansowanych przez Unię Europejską koordynację tę co prawda zakłada, nie przesądza jednak dwóch istotnych czynników: koordynacji między różnymi programami realizowanymi na obszarze województwa oraz sposobów oddziaływania władz samorządu wojewódzkiego na działania agencji i instytucji podporządkowanych rządowi (ministerstwom).

**Drugim, obok finansowego, uwarunkowaniem rozwoju regionalnego jest dalsza decentralizacja zarządzania krajem, a więc ograniczenie roli rządu i przeniesienie wielu jego kompetencji w dół, a przede wszystkim przekazanie ich samorządom.** Omawiając otoczenie realizacji strategii nie można nie wspomnieć o **“Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego na lata 2000-2006” (NSRR).**

## **PREFERENCJE NARODOWEJ STRATEGII ROZWOJU REGIONALNEGO**

### **1. Rozbudowa i modernizacja infrastruktury służącej wzmocnieniu konkurencyjności regionów.**

- 1.1. Rozbudowa i modernizacja sieci transportowo-logistycznych;
- 1.2. Rozbudowa sieci telekomunikacyjnych i informatycznych;
- 1.3. Rozbudowa i modernizacja infrastruktury ochrony środowiska;
- 1.4. Rozwój funkcji metropolitalnych największych miast i zespołów miejskich;

### **2. Restrukturyzacja i dywersyfikacja bazy ekonomicznej regionów.**

- 2.1. Rozwój małych i średnich miast w regionach o dominacji rolnictwa;
- 2.2. Tworzenie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw;
- 2.3. Podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej regionów;
- 2.4. Rozwój sektora turystyki

### **3. Rozwój zasobów ludzkich.**

- 3.1. Rozwój potencjału edukacyjnego szkolnictwa średniego i wyższego;
- 3.2. Rozwój szkolenia zawodowego i kształcenia ustawicznego;
- 3.3. Mobilizacja potencjału przedsiębiorczości;
- 3.4. Szkolenie kadr administracji publicznej;
- 3.5. Zwiększenie mobilności zawodowej, sektorowej i przestrzennej zasobów pracy.

### **3. Wsparcie obszarów wymagających aktywizacji i zagrożonych marginalizacją.**

- 4.1. Aktywizacja obszarów wiejskich;
- 4.2. Aktywizacja gospodarcza obszarów popegeerowskich;
- 4.3. Aktywizacja gospodarcza miast dotkniętych upadkiem przemysłu;
- 4.4. Aktywizacja ludności na obszarach wielkomiejskich zagrożonych marginalizacją społeczno – gospodarczą.

### **5. Rozwój międzynarodowej współpracy regionów.**

- 5.1. Rozwój współpracy transgranicznej;
  - 5.2. Rozwój bezpośredniej współpracy województw z regionami różnych krajów europejskich;
  - 5.3. Kształtowanie personalnych i instytucjonalnych zasobów umożliwiających polskim regionom partnerską i efektywną współpracę międzynarodową.

Zgodność celów NSRR i strategii rozwoju województwa lubuskiego może być podstawą aplikacji o środki rządowe i pomocowe oraz zawierania kontraktów rząd - region.

Na podstawie powyższego przeglądu zewnętrznych uwarunkowań realizacji strategii w postaci działań centrum, widać wyraźnie, że powodują one duży stopień niepewności zarówno w sferze prawno-instytucjonalnej, jak i finansowej. Polskie regiony – a wśród nich województwo lubuskie - działają w znacznie gorszej sytuacji niż regiony wielu ustabilizowanych państw krajów europejskich. **Niekorzystne kształtowanie się relacji rząd - regiony może być jednym z czynników istotnie ograniczających możliwości rozwoju polskich województw, w tym również lubuskiego.**

### 3. Analiza SWOT - skrót

Zaprezentowane poniżej wyniki analizy SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*, czyli: Siły – Słabości – Szanse – Zagrożenia) odnoszą się jedynie do najważniejszych czynników dotyczących czterech głównych wyzwań rozwojowych. Słabe i mocne strony zrelatywizowane są do najbliższego otoczenia województwa lubuskiego: Brandenburgii i sąsiednich województw.

W analizie SWOT występują dwa etapy: analiza stanu obecnego (silne i słabe strony) oraz analiza prawdopodobnych stanów przyszłych (szanse i zagrożenia, lub możliwości i bariery). Poniżej przedstawiamy syntetyczne wyniki analizy województwa lubuskiego.

#### 3.1. Siły i słabości regionu

##### Infrastruktura

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gęsta sieć drogowa.</li> <li>• Przystosowanie nawierzchni dróg krajowych i 40% innych do zwiększonych obciążeń.</li> <li>• Zaawansowane prace nad połączeniami transgranicznymi.</li> <li>• Przebieg trasy magistrali kolejowych przez region.</li> <li>• Dobre parametry lotniska w Babimoście.</li> <li>• Bliskość polowego lotniska.</li> <li>• Rozwój telefonii komórkowej.</li> <li>• Dużą dynamiką przyrostu ilości abonentów</li> <li>• Możliwość dużych dostaw gazu ze źródeł lokalnych oraz rurociągów tranzytowych.</li> <li>• Programy rozbudowy i budowy źródeł energii elektrycznej i ciepłej produkujących w</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niskie parametry techniczne odbiegające od normatywów UE.</li> <li>• Brak obwodnic wielu miast.</li> <li>• Brak mostów umożliwiających zwiększenie liczby przejść granicznych i połączeń regionu z innymi obszarami kraju.</li> <li>• Dekapitalizacja sieci kolejowej i zły jej stan techniczny.</li> <li>• Konkurencja sąsiednich portów lotniczych Berlina i Poznania.</li> <li>• Mała opłacalność utrzymywania stałej komunikacji lotniczej.</li> <li>• Słabe wyposażenie wsi w infrastrukturę techniczną i zły stan urządzeń melioracyjnych.</li> <li>• Mało nowoczesna sieć utrudniająca połączenia teleinformatyczne.</li> <li>• Słabo rozbudowana sieć dystrybucji gazu ziemnego.</li> </ul>

<p>skojarzeniu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja budowy i modernizacji elektrowni wodnych.</li> <li>• Duże zainteresowanie firm działalnością i inwestowaniem w energetyce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak pokrycia zapotrzebowania na energię elektryczną z lokalnych źródeł energii.</li> <li>• Zły stan techniczny części infrastruktury energetycznej uniemożliwiający zastosowanie energooszczędnych, wysoko sprawnych, przyjaznych środowisku technologii.</li> </ul>
---	--

### Wykształcenie i edukacja

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Równomierna sieć szkół ponadpodstawowych.</li> <li>• Rozwijające się ośrodki akademickie.</li> <li>• Uniwersytet Europejski Viadrina – Frankfurt/Słubice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niski wskaźnik osób z wyższym wykształceniem.</li> <li>• Zbyt duży udział zasadniczego szkolnictwa zawodowego.</li> <li>• Niedostateczne nasycenie niektórych kierunków samodzielną kadrą naukową</li> <li>• Brak takich kierunków kształcenia wyższego jak prawo i ekonomia.</li> </ul>

### Środowisko naturalne i kulturowe

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poprawa jakości wód powierzchniowych.</li> <li>• Niski stopień zanieczyszczenia powietrza.</li> <li>• Atrakcyjne zasoby przyrodnicze, jeziora, kompleksy leśne, parki krajobrazowe.</li> <li>• Rozwiązana gospodarka ściekowa w większości miast.</li> <li>• Liczne inwestycje z zakresu ochrony środowiska mające na celu redukcję zanieczyszczeń.</li> <li>• Znaczna ilość charakterystycznych obiektów o dużej unikatowości (obiekty sakralne, miejsca tradycji historycznych, miejsca przyrodnicze).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost zanieczyszczeń spalinami oraz natężenie hałasu w związku z nasileniem ruchu tranzytowego i wzmożoną motoryzacją.</li> <li>• Brak kompleksowego rozwiązania gospodarki odpadami.</li> <li>• Brak kompleksowego rozwiązania gospodarki ściekowej na terenach wiejskich.</li> <li>• Słabe zintegrowanie przedsięwzięć na rzecz środowiska z działalnością gospodarczą.</li> <li>• Zły stan wielu obiektów zabytkowych.</li> </ul>

## Przedsiębiorczość

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"><li>• Wysoki udział sektora prywatnego.</li><li>• Duża liczba banków.</li><li>• Tradycje przedsiębiorczości.</li><li>• Rozwinięty potencjał eksportowy.</li><li>• Duży napływ kapitału zagranicznego.</li><li>• Bliskość dużych rynków zbytu.</li><li>• Duża aktywność niektórych samorządów lokalnych.</li><li>• Aktywne instytucje wspierania przedsiębiorczości i współpracy transgranicznej.</li><li>• Duża ekspansja firm przetwórstwa rolno-spożywczego na zewnątrz województwa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brak zarządów banków.</li><li>• Niski udział przemysłów zaawansowanej technologii.</li><li>• Przeszarzałe technologie w produkcji rolniczej i przetwórstwie żywności.</li><li>• Dominacja silniejszych kapitałowo i technologicznie partnerów zagranicznych.</li><li>• Bardzo trudna sytuacja gospodarcza niektórych obszarów wiejskich i miast.</li><li>• Niedobór kapitału na rozwój rolnictwa.</li></ul>

## Turystyka

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"><li>• Unikatowe walory krajobrazowo-przyrodnicze.</li><li>• Cenne zabytki architektury.</li><li>• Dobra dostępność dla przybyszy zza granicy i z innych województw.</li><li>• Istniejące ośrodki, obiekty wykorzystywane dla turystyki specjalistycznej (ośr. jeździeckie, myśliwskie).</li><li>• Zasoby możliwe do wykorzystania dla turystyki polsko – niemieckiej</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Słabo rozwinięta, o niskim standardzie, baza turystyczna.</li><li>• Zbyt słabe zagospodarowanie jezior i rzek dla potrzeb turystycznych.</li><li>• Słabe przystosowanie dla potrzeb turystyki specjalistycznej (kajakowej, żeglarskiej).</li><li>• Zły stan wielu obiektów zabytkowych,</li><li>• Brak dotychczas wykształconego produktu turystycznego,.</li><li>• Niepełna informacja turystyczna.</li></ul>

### 3.2. Możliwości i ograniczenia rozwoju

#### 3.2.1. Zewnętrzne

MOŻLIWOŚCI	OGRANICZENIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prorozwojowa polityka państwa.</li><li>• Znaczny wzrost udziału województw w dochodach państwa (decentralizacja finansów publicznych).</li><li>• Napływ środków pomocowych.</li><li>• Upowszechnienie kontraktów</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Silne ograniczenia budżetowe.</li><li>• Niski udział województw w dochodach państwa.</li><li>• Dominacja rządowych agencji w terenie.</li><li>• Stagnacja gospodarcza w Unii i w Niemczech.</li></ul>

<p>rząd-region.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koniunktura w Unii Europejskiej.</li> <li>• Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych.</li> <li>• Dobra współpraca transgraniczna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opóźniona integracja Polski z Unią Europejską.</li> <li>• Brak napływu kapitału.</li> <li>• Nastawienie partnerów zagranicznych głównie na eksploatację prostych zasobów regionu.</li> </ul>
--	---

### 3.2.2. Wewnętrzne

MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobra współpraca elit, szczególnie Zielonej Góry i Gorzowa.</li> <li>• Współpraca w ramach <i>duopolu</i>.</li> <li>• Dobra współpraca gmin.</li> <li>• Szybkie powołanie silnych i sprawnych instytucji rozwoju regionalnego (Lubuskiego Centrum Transferu Technologii, Lubuskiej Agencji Rozwoju Turystyki, Lubuskiego Ośrodka Integracji Europejskiej, Lubuskiego "<i>Business Link</i>").</li> <li>• Mobilizacja społeczna środowisk twórczych i opiniotwórczych.</li> <li>• Zaangażowanie i współpraca przedsiębiorców.</li> <li>• Sprawne tworzenie Uniwersytetu Lubuskiego oraz wzrost poziomu badań i dydaktyki w szkołach wyższych regionu.</li> <li>• Intensywna współpraca sektora przedsiębiorstw z placówkami naukowymi regionu.</li> <li>• Podniesienie poziomu technologicznego miejscowych firm, ich zdolności absorpcji innowacji i uniknięcie trwałej dominacji partnerów zagranicznych.</li> <li>• Umacnianie się lokalnych ośrodków przyspieszonej modernizacji gospodarki.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak porozumienia elit, szczególnie Zielonej Góry i Gorzowa.</li> <li>• Partykularyzm: gmin, środowiska akademickiego, przedsiębiorców.</li> <li>• Paraliż decyzyjny na różnych szczeblach władzy.</li> <li>• Wolny rozwój instytucjonalnego otoczenia rozwoju regionalnego.</li> <li>• Pogłębianie się marginalizacji niektórych ośrodków miejskich i obszarów wiejskich.</li> </ul>

## 4. Wyzwania rozwojowe regionu lubuskiego

Sformułowanie wyzwań rozwojowych regionu wymaga syntetycznego przedstawienia jego miejsca na mapie Polski (szersza charakterystyka regionu znajduje się w aneksie poświęconym **diagnozie** województwa).

Pod względem wskaźników demograficznych Lubuskie, w porównaniu do innych województw, charakteryzuje się niską gęstością zaludnienia (14 miejsce), dość wysokim wskaźnikiem urbanizacji (6 miejsce) oraz korzystną strukturą demograficzną – wskaźniki udziału ludności przedprodukcyjnej i produkcyjnej w całkowitej liczbie mieszkańców należą do najwyższych (łącznie 3 miejsce).

Pod względem wskaźników stanu środowiska naturalnego województwo zajmuje wysoką pozycję w kraju, odprowadza stosunkowo niewiele ścieków (15 miejsce) i mało zanieczyszcza powietrze (14 miejsce).

Gorsze są wskaźniki gospodarcze. Pod względem ogólnej wartości dodanej (wielkość bezwzględna) region zajmuje ostatnie (16) miejsce, lepiej wygląda przeliczenie tego wskaźnika na jednego mieszkańca (10 miejsce) i na jednego pracującego (8 miejsce). Województwo ma natomiast wysoki wskaźnik zatrudnienia i wartości dodanej (4 miejsce) w sektorze usług. Wskaźnik zatrudnienia w przemyśle i budownictwie plasuje ten region także powyżej średniej krajowej (7 miejsce). Stopa bezrobocia jest wyraźnie wyższa, niż średnia krajowa (2-3 miejsce). Korzystne są natomiast wskaźniki rozwoju przedsiębiorczości - pod względem liczby podmiotów gospodarczych w odniesieniu do liczby mieszkańców region zajmuje 4 miejsce w kraju.

Gospodarka regionu jest w znacznie większym stopniu niż gospodarka kraju nastawiona na eksport. Województwo lubuskie zajmuje trzecie miejsce w Polsce pod względem wielkości eksportu na 1 mieszkańca (759 USD w 1997 r.) oraz pierwsze pod względem eksportu na 1 mieszkańca, lokowanego w krajach Unii Europejskiej (682 USD). Napływ kapitału zagranicznego do regionu lubuskiego jest większy niż przeciętnie w kraju, szczególnie przyspieszenie nastąpiło po 1994 r. (2 miejsce w Polsce w przeliczeniu na liczbę mieszkańców). W regionie dominują nieduże spółki z udziałem kapitału niemieckiego.

Nakłady inwestycyjne w ostatnich latach były mniejsze od średniej krajowej (8 miejsce), a nakłady na badania i rozwój (B+R) plasowały region na przedostatnim (15) miejscu.

Województwo ma bardzo zróżnicowane warunki rozwoju rolnictwa. Większość gleb znajduje się w klasie V i VI, które praktycznie nie stwarzają warunków opłacalnej produkcji. Wskaźnik waloryzacji produkcyjnej niewiele przekracza 60 punktów i jest najniższy w kraju. Rolnictwo regionu osiąga przeciętne wyniki mierzone produkcją końcową rolnictwa na jednego zatrudnionego (7 miejsce), ale ostatnie (16) jeżeli chodzi o wartość produkcji końcowej osiąganą z jednego hektara użytków rolnych. Jednak w produkcji towarowej z 1 ha zajmuje wysokie 6 miejsce w kraju. Udział gospodarstw produkujących głównie lub wyłącznie na sprzedaż jest niski (13 miejsce). Pozytywnie natomiast kształtuje się wskaźnik udziału zatrudnionych w rolnictwie i leśnictwie w ogólnej liczbie zatrudnionych – 18% wobec 27% w kraju. Poza Lubuskiem tylko w czterech województwach korzystniejsza jest struktura obszarowa gospodarstw rolnych, większe są stada zwierząt w gospodarstwach hodowlanych i lepsze jest wykorzystanie technicznych środków produkcji. Znaczne zalesienie województwa i stosunkowo niezła kondycja lasów sprzyja racjonalnemu i opłacalnemu gospodarczemu wykorzystaniu. Równocześnie należy podkreślić, że warunki klimatyczne w Lubuskiem są korzystniejsze niż w wielu regionach.

Występuje tu najdłuższy okres wegetacji roślin w kraju. Cecha ta powinna być brana pod uwagę przy wyborze specjalizacji gospodarstw rolniczych, a także zaliczana do walorów sprzyjających rozwojowi turystyki.

Poziom przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto plasuje województwo na 13 miejscu, nasycenie telefonami również na 13 miejscu, a wskaźniki skolaryzacji na poziomie średnim znajdują się w granicach średniej krajowej (9 miejsce w kraju). Sumując, pod względem globalnej wielkości potencjału gospodarczego i społecznego województwo lubuskie znajduje się w grupie słabszych regionów Polski. Z punktu widzenia wielkości wskaźnikowych, przeliczonych na liczbę mieszkańców lub inne właściwe podstawy odniesień, województwo lubuskie jest w skali kraju na średnim poziomie rozwoju gospodarczego i życia ludności. Charakteryzuje je niższy niż średnio w kraju odsetek ludności z wyższym wykształceniem oraz nieco wyższy niż w całej Polsce odsetek osób z wykształceniem średnim. Mankamentem jest brak większego ośrodka miejskiego, a cechą korzystną dość dobrze rozwinięta sieć miast średnich i małych. W regionie występuje kilka obszarów zapaści gospodarczej – zarówno wiejskich, jak i miejskich (np. Nowa Sól); równolegle, istnieją także miasta, w których zanotowano znaczne sukcesy w transformacji gospodarki (np. Żary). Jednocześnie województwo lubuskie jest jednym z bardziej otwartych na relacje z zagranicą, w tym szczególnie z Unią Europejską (za pośrednictwem Niemiec). Według dostępnych badań i publikowanych rankingów (np. Europejskiego Instytutu Rozwoju Regionalnego i Lokalnego oraz IBnGR) aktywność lubuskich samorządów lokalnych jest wyższa niż w większości innych regionów Polski.

**Region cechuje silne powiązanie z zagranicą, stosunkowo mało zanieczyszczone środowisko i bardzo korzystne położenie geograficzne, a także stosunkowo niewielkie różnicowania wewnętrzne.**

Sytuacja regionu powoduje, że przed Lubuskiem stają poważne zadania rozwojowe, polegające na poprawie miejsca, jakie zajmuje ono na mapie polskich województw we wskaźnikach poziomu rozwoju gospodarczego i życia ludności. Poprawa tych wskaźników powinna być jednocześnie miernikiem skuteczności realizacji strategii. Ocena sytuacji województwa lubuskiego na tle kraju (por. Diagnoza) oraz wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań jego rozwoju pozwala na sformułowanie najważniejszych wyzwań rozwojowych.

#### **Wyzwanie I:**

### **ZAPEWNIENIE PRZESTRZENNEJ, GOSPODARCZEJ I SPOŁECZNEJ SPÓJNOŚCI REGIONU**

Województwo lubuskie w swoim obecnym kształcie jest strukturą administracyjną, przestrzenną, gospodarczą i społeczną, utworzoną wokół dwóch równoważnych i wzajemnie komplementarnych ośrodków miejskich średniej wielkości. Jednym z najważniejszych wyzwań rozwojowych są działania zwiększające jego spójność, a więc poprawa infrastruktury drogowej, intensyfikacja wewnętrznych więzi gospodarczych, społecznych i instytucjonalnych, umacnianie świadomości regionalnej.

#### **Wyzwanie II:**

### **PODNIESIENIE POZIOMU WYKSZTAŁCENIA SPOŁECZEŃSTWA I ZWIĘKSZENIE POTENCJAŁU INNOWACYJNEGO NAUKI I GOSPODARKI**

Województwo charakteryzuje się niewystarczającym - w porównaniu z regionami sąsiednimi - poziomem wykształcenia ludności oraz niewielką zdolnością do

wytwarzania i rozprzestrzeniania innowacji. Aby sprostać konkurencji we współczesnym świecie i nie zostać zepchniętym na pozycję dostawcy jedynie prostych zasobów, region musi zintensyfikować kształcenie na poziomie średnim i wyższym oraz szybko rozwijać placówki naukowo-badawcze i instytucje transferu technologii.

### **Wyzwanie III: ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

Naturalnym kierunkiem rozwoju województwa lubuskiego, położonego w bezpośrednim sąsiedztwie wielkiego europejskiego rynku, jest intensyfikowanie wielostronnych kontaktów z partnerami zagranicznymi. Należy dążyć, by coraz więcej przedsiębiorstw w regionie, funkcjonujących w międzynarodowym otoczeniu, stało się równymi partnerami w wymianie handlowej, technologicznej i kapitałowej. W tym celu niezbędne jest podjęcie działań wspomagających miejscową przedsiębiorczość, szczególnie małe i średnie przedsiębiorstwa, dominujące w strukturze gospodarczej województwa.

### **Wyzwanie IV: EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE ZASOBÓW ŚRODOWISKA NATURALNEGO I KULTUROWEGO**

Województwo ma stosunkowo mało zanieczyszczone środowisko i dysponuje atrakcyjnymi zasobami przyrodniczymi oraz historyczno-kulturowymi. W połączeniu z tranzytowym położeniem posiada więc dobre warunki dla rozwoju różnych form turystyki. Utrzymanie wysokich standardów ekologicznych wymaga rozbudzania świadomości ekologicznej i upowszechniania zachowań chroniących i wzbogacających środowisko naturalne i dziedzictwo kulturowe. Zasoby środowiska naturalnego i kulturowego mogą stać się jednym z ważnych czynników rozwoju społeczno – gospodarczego.

Cztery wymienione wyżej główne wyzwania rozwojowe stanowią **osie strategii**, na której powinny być oparte konkretne działania.

**Zapewnienie przestrzennej, gospodarczej i społecznej spójności regionu** oznacza rozwój infrastruktury technicznej, modernizację obszarów wiejskich i współpracę międzyregionalną. Współpraca ta nie tylko zwiększa wewnętrzną spójność regionu, ale również intensyfikuje jego powiązania z przestrzenią europejską. Modernizacja obszarów wiejskich nie dotyczy tylko rolnictwa, lecz całej sfery życia społeczno – gospodarczego mieszkańców wsi. Zwiększanie spójności regionu będzie miało pozytywne skutki społeczne polegające na wzroście ruchliwości przestrzennej (migracje, dojazdy do pracy). Modernizacja obszarów wiejskich, dzięki zwiększeniu dostępności komunikacyjnej (transport, telekomunikacja), poprawie stanu infrastruktury (wodociągi, kanalizacja, oczyszczalnie ścieków, gazyfikacja) doprowadzi do poprawy sytuacji zdrowotnej i wzrostu zamożności mieszkańców.

**Podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa i zwiększenie potencjału innowacyjnego nauki i gospodarki** będzie skutkowało coraz lepszym przygotowaniem mieszkańców regionu (przede wszystkim młodzieży) oraz placówek oświatowych i naukowych do funkcjonowania we współczesnej gospodarce wiodącej.

Edukacja społeczeństwa, oparta na różnorodnych formach kształcenia młodzieży i dokształcania dorosłych na różnych poziomach, ma bardzo ważne znaczenie dla przyszłości regionu. W warunkach globalizacji i konkurencji wykształcenie staje się nie tylko jednym z najważniejszych czynników rozwoju, ale zwiększa szansę jednostki na rynku pracy i przyczynia się do wzrostu dobrobytu rodziny. Wspieranie edukacji młodzieży ze środowisk zagrożonych strukturalną marginalizacją jest ponadto jedynym skutecznym sposobem na przerwanie zakłętego koła biedy, bezrobocia i zależności od pomocy społecznej.

**Rozwój przedsiębiorczości** to szeroki zakres działań inicjatywno - organizatorskich wspomagających biznes i tworzących regionalne sieci innowacji poprzez współpracę firm i uczelni wyższych. Samorząd województwa powinien wspierać przepływ dorobku naukowo-badawczego z wyższych uczelni do przedsiębiorstw, które głównie dzięki takim kontaktom mogą podnieść swój poziom technologiczny, a tym samym uzyskać bardziej równoważne pozycje w kontaktach z partnerami, w tym także z zagranicznymi. Należy również wspomagać działania mające na celu restrukturyzację i reorientację towarowych gospodarstw rolnych i zakładów przetwórstwa żywności.

Rozwój przedsiębiorczości jest równoznaczny z realizacją ważnych celów społecznych takich jak: tworzenie nowych miejsc pracy i zmniejszanie bezrobocia, wzrost zamożności mieszkańców, wzrost globalnej sumy podatków umożliwiających zwiększanie wydatków na cele społeczne, oświatowe i kulturalne.

**Efektywne wykorzystanie zasobów środowiska naturalnego i kulturowego** oznacza przede wszystkim rozwój turystyki oraz usług kulturalnych, zdrowotnych i sportowych, umożliwiających tworzenie nowych miejsc zatrudnienia dla wchodzącej na rynek pracy młodzieży, zwłaszcza wiejskiej. Strategia województwa powinna być realizowana we współpracy z lubuskimi euroregionami, z uwzględnieniem dorobku programu "Ekorozwój w Euroregionie Sprewa – Nysa – Bóbr".

Racjonalne wykorzystanie zasobów środowiska wymaga także:

- ochrony przed zanieczyszczeniem wód powierzchniowych i podziemnych,
- dalszego ograniczenia emisji zanieczyszczeń powietrza,
- zwiększenie skuteczności ochrony przeciwpowodziowej,
- racjonalizacji gospodarki odpadami stałymi,
- ochrony przyrody, poszerzenia obszarów o wysokich walorach przyrodniczych oraz racjonalne wykorzystanie zasobów leśnych,
- wdrożenia europejskich norm ochrony środowiska.

Realizacja wspomnianych wyżej czterech głównych wyzwań rozwojowych – ściśle ze sobą powiązanych – powinna sprzyjać tworzeniu przestrzeni gospodarczej i społecznej, przyjaznej inwestorom i mieszkańcom województwa.

### **Wizja województwa lubuskiego za 10 lat**

Województwo lubuskie uznawane jest za przodujące w pozyskiwaniu środków z funduszy europejskich. Skutecznie działa biuro regionalne w Brukseli, a przedstawiciele województwa aktywnie pracują w Komitecie Regionów Europy. W Lubuskiem funkcjonują ośrodki edukacji i informacji europejskiej, w których szkolą się w praktycznych zagadnieniach współpracy transgranicznej przedstawiciele innych, polskich oraz środkowo- i wschodnioeuropejskich regionów.

**Ponieważ samorząd województwa w wielu przedsięwzięciach wynikających ze strategii ma ograniczoną moc sprawczą, jego działania na rzecz realizacji**

strategii podzielić trzeba na zadania znajdujące się bezpośrednio w gestii samorządu i na takie, do których samorząd może tylko zachęcać i które może stymulować. Ujmuje je poniższa tabela

### Działania strategiczne samorządu województwa

Cele	Działania własne samorządu wojewódzkiego	Działania stymulowane przez samorząd województwa
<p><b>I. Zapewnienie spójności</b></p> <p><b>Modernizacja drogi nr 3, innych dróg, budowa mostów</b></p> <p><b>Nowe mosty (przejścia) graniczne</b></p> <p><b>Kształtowanie duopolu Zielona Góra-Gorzów</b></p> <p><b>Poprawa komunikacji z Warszawą i Berlinem</b></p> <p><b>Modernizacja obszarów wiejskich</b></p>	<p><b>Kontrakt region(y)-rząd, współpraca z województwami dolnośląskim i zachodniopomorskim</b></p> <p><b>Współfinansowanie inwestycji, kontrakt region – rząd, negocjacje z Brandenburgią i Saksonią</b></p> <p><b>Negocjacje z LOT i innymi przewoźnikami w sprawie uruchomienia połączeń.</b></p> <p><b>Inicjowanie, pomoc w tworzeniu i zarządzaniu oraz koordynacji programów</b></p>	<p><b>Lobbing na rzecz pozyskania środków z budżetu państwa i funduszy UE</b></p> <p><b>Współfinansowanie ze strony niemieckiej</b></p> <p><b>Inicjowanie współpracy miast Gorzowa i Zielonej Góry</b></p> <p><b>Tworzenie lobby na rzecz uruchomienia połączeń</b></p> <p><b>Współpraca z jednostkami zarządzającymi programami</b></p>
<p><b>II. PODNIESIENIE POZIOMU WYKSZTAŁCENIA LUDNOŚCI I POTENCJAŁU NAUKOWEGO</b></p> <p><b>Podniesienie jakości kształcenia</b></p> <p><b>Utworzenie i rozwój Uniwersytetu Lubuskiego</b></p> <p><b>Zwiększenie potencjału ośrodków naukowo-badawczych</b></p>	<p><b>Szkolenia i doradztwo programowo-metodyczne dla nauczycieli ze strony podległych Sejmikowi placówek doskonalenia nauczycieli</b></p> <p><b>Wspieranie inicjatyw uczelni i samorządów Zielonej Góry i Gorzowa oraz zawarcie kontraktu region-rząd w celu powołania Uniwersytetu Lubuskiego</b></p> <p><b>Inicjowanie współpracy Uniwersytetu Viadrina z systemem lubuskiego szkolnictwa</b></p> <p><b>Pomoc materialna i logistyczna najlepszym zespołom naukowym regionu</b></p>	<p><b>Oddziaływanie na samorzady powiatowe w celu poprawy struktury kształcenia ponadgimnazjalnego i tworzenia lokalnych systemów doradztwa nauczycieli</b></p> <p><b>Oddziaływanie na autonomiczne placówki akademickie</b></p> <p><b>Kontrakt region-rząd</b></p> <p><b>Negocjacje ze stroną niemiecką i UAM</b></p> <p><b>Współpraca z placówkami naukowo-dydaktycznymi regionu i samorządami niektórych miast</b></p>

<p><b>III. ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI, pomoc dla małych i Średnich Przedsiębiorstw</b></p> <p>Powołanie lubuskiego centrum transferu technologii</p> <p>Rozwinięcie funkcji agencji rozwoju regionalnego</p> <p>Utworzenie lubuskiego "Business Link"</p> <p>Restrukturyzacja towarowych gospodarstw rolnych i przetwórstwa żywności</p>	<p>Inicjatywa i pomoc logistyczno-finansowa w założeniu centrum i rozwijaniu jego działalności</p> <p>Włączenie agencji do realizacji strategii rozwoju województwa lubuskiego</p> <p>Opracowanie koncepcji (także na podstawie doświadczeń zagranicznych) i współpraca w utworzeniu pilotażowych centrów doradztwa dla MŚP</p> <p>Opracowanie programu dla finansowego wsparcia ze środków funduszy celowych i europejskich (SAPARD)</p>	<p>Udział przedsiębiorstw, Politechniki i ew. innych uczelni w kraju, a także innych partnerów, w tym niemieckich</p> <p>Współpraca z wybranymi samorządami miast, organizacjami przedsiębiorców, instytucjami rządowymi</p> <p>Wspieranie tworzenia się grup producenckich</p>
<p><b>IV. WYKORZYSTANIE ZASOBÓW ŚRODOWISKA NATURALNEGO I KULTUROWEGO, POMOC W ROZWOJU TURYSTYKI</b></p> <p>Kształtowanie świadomości ekologicznej</p> <p>Powołanie lubuskiej agencji rozwoju turystyki</p> <p>Turystyczne oznakowanie województwa (program do natychmiastowej realizacji)</p> <p>Rozwój usług kulturalnych, zdrowotnych i sportowych</p>	<p>Wielokierunkowa promocja idei ekorozwoju</p> <p>Inicjatywa i środki finansowe na działalność agencji jako wspólne przedsięwzięcie Urzędu Marszałkowskiego, gmin oraz usługodawców</p> <p>Oznakowanie szlaków i atrakcji turystycznych wg europejskiego standardu</p> <p>Umocnienie i rozwój własnej bazy kulturalnej, zdrowotnej i sportowej</p>	<p>Wykorzystanie programu Ekorozwój w Euroregionie Sprewa-Nysa-Bóbr na obszarze całego województwa</p> <p>Podjęcie wspólnej inicjatywy z uczelniami lubuskimi dla uruchomienia studiów z zakresu ekorozwoju i turystyki</p> <p>Uzyskanie pomocy rządu i/lub funduszy UE na program pilotażowy</p> <p>Wspieranie starań o środki rządowe i pomocowe</p>

W tabeli przedstawiono główne działania odpowiadające wyzwaniom rozwojowym województwa. Samorząd województwa, który jest głównym podmiotem strategii, powinien skupić się na działaniach inicjujących i stymulujących oraz na kształtowaniu instytucjonalnego i logistycznego wsparcia rozwoju regionalnego. Do najważniejszych zadań należy inicjowanie i przygotowanie kontraktów rząd-region oraz przedsięwzięć transgranicznych.

Strategia rozwoju województwa dotyczy jedynie zadań w skali regionalnej i nie zawiera przedsięwzięć rozwojowych gmin, z wyjątkiem takich, które mają znaczenie ogólnoregionalne. Cele strategiczne nie obejmują bieżących zadań Urzędu Marszałkowskiego i innych podmiotów (administracji rządowej, samorządów gminnych i powiatowych, instytucji regionalnych, organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw prywatnych). Są one jednak bardzo ważne dla realizacji strategii rozwoju regionu i oceny skuteczności działań samorządu województwa. Do tego typu zadań, określonych przez zespoły problemowe w pierwszym okresie ich prac, należą:

W zakresie **infrastruktury technicznej i komunalnej**:

- zapewnienie nowoczesnego systemu telekomunikacyjnego,
- zwiększenie budownictwa mieszkaniowego i polepszenie infrastruktury komunalnej.

W dziedzinie **ochrony środowiska**:

- zwiększenie skuteczności ochrony przeciwpowodziowej,
- ochrona przyrody, racjonalne wykorzystanie zasobów leśnych i poszerzanie obszarów o wysokich walorach przyrodniczych z dążeniem do utworzenia parku narodowego,
- wdrażanie europejskich norm ochrony środowiska.

W sferze **kultury**:

- wykorzystanie dziedzictwa kulturowego regionu (zagospodarowanie obiektów zabytkowych);
- racjonalne gospodarowanie potencjałem instytucji kultury,
- organizowanie i promocja imprez o zasięgu regionalnym, krajowym i międzynarodowym, ze szczególnym uwzględnieniem kulturalnej współpracy transgranicznej;
- integracja społeczności regionalnej w oparciu o tradycję (związaną z pojęciem Ziemi Lubuskiej) i kulturową różnorodność,
- tworzenie silnych centrów kultury polskiej działających na rzecz wzmocnienia tożsamości narodowej Lubuszan.

W dziedzinie **kultury fizycznej i sportu**:

- upowszechnianie sportu masowego, głównie dzieci i młodzieży,
- wspieranie wiodących dyscyplin sportu.

W działaniach na rzecz skutecznej **polityki społecznej i poprawy bezpieczeństwa publicznego**:

- poprawa stanu zdrowia mieszkańców;
- unowocześnienie i racjonalne wykorzystanie bazy służby zdrowia;
- udoskonalenie systemu pomocy społecznej, w tym stworzenie skutecznego systemu rehabilitacji niepełnosprawnych;
- przeciwdziałanie zjawisku bezrobocia;
- ograniczenie patologii społecznych;
- zmniejszenie negatywnych skutków przygranicznego i tranzytowego położenia dla bezpieczeństwa mieszkańców,
- opracowanie programu restrukturyzacji ochrony zdrowia.

We wszystkich tych dziedzinach odpowiedzialne podmioty i ogniwa władzy regionalnej opracują **programy operacyjne** będące podstawą ubiegania się o środki z budżetu państwa w ramach kontraktów wojewódzkich.

Należy w tym miejscu podkreślić, że strategia – wymieniając jako ważne zadania, wykraczające poza ustawowo określone obowiązki samorządu województwa – służyć może ich rozszerzeniu. Takie poszerzenie katalogu kompetencji jest jednocześnie przyjęciem – z własnej woli samorządu – współodpowiedzialności za realizację.

## 5. Kompleksy działań strategicznych

Na podstawie sformułowanych celów rozwoju regionu oraz rozeznania jego silnych i słabych stron, jak również szans i zagrożeń, można przystąpić do identyfikacji konkretnych działań. Zostały one ujęte w poniższym zestawieniu oraz rozwinięte w postaci **kart działań strategicznych**.

<b>Cele główne</b>			
<b>1. Zapewnienie przestrzennej, gospodarczej i społecznej spójności regionu</b>	<b>2. Podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa i zwiększenie potencjału innowacyjnego nauki i gospodarki</b>	<b>3. Rozwój przedsiębiorczości</b>	<b>4. Rozwój zasobów naturalnych</b>
<b>Cele operacyjne</b>			
1.1. Zapewnienie sprawnego systemu komunikacyjnego	2.1. Podniesienie poziomu wykształcenia na poziomie ponadgimnazjalnym i wyższym	3.1. Aktywna promocja gospodarcza i pozyskiwanie inwestorów	4.1. Promocja i rozwój turystyki
1.2. Wykorzystanie warunków do rozwoju transportu lotniczego	2.2. Dostosowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy i uwarunkowań wynikających z procesu integracji z UE	3.2. Stworzenie regionalnego systemu wsparcia innowacji i transferu technologii	4.2. Środki kulturalne
1.3. Udoskonalenie i rozbudowa infrastruktury technicznej, komunalnej i społecznej	2.3. Wyrównanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży	3.3. Rozwój instytucjonalnego i kapitałowego otoczenia biznesu	4.3. Turystyka
1.4. Wszzechstronna współpraca transgraniczna i międzyregionalna	2.4. Wzmocnienie i ustabilizowanie kadry naukowej oraz rozwój bazy naukowo-badawczej uczelni lubuskich	3.4. Pozarolniczy rozwój terenów wiejskich	4.4. Zdobycie i wykorzystanie zasobów
1.5. Osiągnięcie wysokiej umiejętności korzystania ze środków Unii Europejskiej	2.5. Utworzenie Uniwersytetu Lubuskiego i wzmocnienie sieci szkół wyższych	3.5. Restrukturyzacja i reorientacja towarowych gospodarstw rolnych i zakładów przetwórstwa żywności.	

### **Cel 1. Zapewnienie przestrzennej, gospodarczej i społecznej spójności regionu 1.1**

<b>Cel główny 1</b>	Zapewnienie przestrzennej, gospodarczej i społecznej spójności regionu.
<b>Cel operacyjny 1.1</b>	<b>Zapewnienie sprawnego systemu komunikacyjnego.</b>

<b>Opis celu</b>	Stworzenie w województwie pełnego i sprawnego systemu komunikacyjnego, zapewniającego w perspektywie dobre i bezpieczne połączenia regionu z krajem i zagranicą, zdolnego do właściwej obsługi ruchu transgranicznego, regionalnego oraz transportu zbiorowego.
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernizacja drogi nr 3 jako drogi ekspresowej.</li> <li>• Budowa obwodnic miast w ciągach najważniejszych dróg w oparciu o kryteria natężenia ruchu i wielkości miasta.</li> <li>• Dostosowanie sieci dróg do autostrad A2 i A12, zgodnie z programem rządowym w ustalonych korytarzach międzynarodowych.</li> <li>• Modernizacja ciągów dróg dojazdowych do przejść granicznych.</li> <li>• Nadanie priorytetowego charakteru modernizacjom innych dróg wśród przedsięwzięć infrastruktury technicznej, i dzięki temu szybkie podniesienie parametrów techniczno-eksploatacyjnych dróg.</li> <li>• Poprawa bezpieczeństwa ruchu drogowego poprzez likwidowanie miejsc niebezpiecznych na drogach.</li> <li>• Budowa niezbędnych przepraw mostowych w ramach kontraktów rząd-region lub ze środków pomocowych.</li> <li>• Działania na rzecz szerszego wykorzystania kolei i dróg wodnych w transporcie pasażerskim i towarowym.</li> </ul>
<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzyskanie efektywniejszego, bezpiecznego i przyjaznego dla środowiska systemu dróg publicznych.</li> <li>• Zapewnienie spójnego z krajami Unii Europejskiej systemu komunikacyjnego regionu.</li> <li>• Umożliwienie integracji wielu funkcji Zielonej Góry i Gorzowa.</li> </ul>
<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samorządy miast, gmin, powiatów.</li> <li>• Sąsiednie województwa.</li> <li>• Oddział Południowo-Zachodni Generalnej Dyrekcji Dróg Publicznych.</li> <li>• Zarząd Dróg Wojewódzkich.</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżety: państwa, samorządów: województwa, miast, gmin i powiatów.</li> <li>• Bank Światowy.</li> <li>• Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju.</li> <li>• PHARE.</li> <li>• Fundusze przedakcesyjne i strukturalne Unii.</li> </ul>

<b>Zadania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budowa drogi ekspresowej Nr 3 Szczecin – Gorzów Wlkp. – Zielona Góra – Lubawka.</li> <li>• Dostosowanie układu drogowego do rządowego programu budowy autostrad, w tym autostrady A-2 Świecko – Poznań, A-12 Olszyna – Wrocław.</li> <li>• Modernizacja dróg: Kostrzyn – Gorzów Wlkp. – Wałcz, Zielona Góra – Miłsko (most na Odrze) i dalej w kierunku Kalisza.</li> <li>• Modernizacja i budowa drogi przygranicznej wzdłuż Nysy i Odry.</li> <li>• Budowa drogowych przejść granicznych Zasieki-Forst i Urad – Eisenhüttenstad, Łęknica – Krauschwitz.</li> <li>• Dostosowanie parametrów szerokości, wytrzymałości, nośności i nierówności nawierzchni do wymogów krajów Unii Europejskiej na sieci dróg o podstawowym znaczeniu komunikacyjnym województwa i kraju.</li> <li>• Budowa mostów na Nysie i Odrze w miejscach przepraw zniszczonych na skutek działań wojennych.</li> </ul>
----------------	---

## 1.2

<b>Cel główny 1</b>	Zapewnienie przestrzennej, gospodarczej i społecznej spójności regionu.
<b>Cel operacyjny 1.2</b>	<b>Wykorzystanie warunków do rozwoju transportu lotniczego.</b>
<b>Opis celu</b>	Gospodarcze wykorzystanie lotniska w Babimoście oraz uruchomienie regularnej i czarterowej komunikacji lotniczej. Wykorzystanie małych lotnisk pod Zieloną Górą (Przylep) i Gorzowem do celów ochrony środowiska, turystycznych i sportowych.
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uruchomienie komunikacji lotniczej z Warszawą i ewentualnie z Berlinem.</li> <li>• Dopasowanie koncepcji wykorzystania lotniska w Babimoście do strategii rozwoju regionu.</li> <li>• Wspieranie działań na rzecz uruchomienia małego lotniska pod Gorzowem i modernizacji lotniska w Przylepie.</li> </ul>
<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skomunikowanie lotnicze regionu z Warszawą.</li> <li>• Możliwość uruchomienia czarterowych połączeń lotniczych z innymi krajami Europy.</li> <li>• Znaczne skrócenie czasu podróży.</li> </ul>
<b>Podmiot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EuroLot Warszawa.</li> </ul>

<b>uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PP Porty Lotnicze Warszawa.</li> <li>• Samorząd województwa.</li> <li>• Gminy i powiaty.</li> <li>• Wojewoda Lubuski.</li> <li>• Organizacje biznesowe.</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżet samorządu województwa.</li> <li>• Inne instytucje, np. banki, duże firmy.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernizacja terminalu odpraw podróżnych i towarowych.</li> <li>• Unowocześnienie systemu świetlnego i nawigacyjnego</li> <li>• Szeroko rozwinięta akcja promocyjno-informacyjna.</li> </ul>

### 1.3

<b>Cel główny 1</b>	Zapewnienie przestrzennej, gospodarczej i społecznej spójności regionu.
<b>Cel operacyjny 1.3</b>	<b>Udoskonalenie i rozbudowa infrastruktury technicznej, komunalnej i społecznej.</b>
<b>Opis celu</b>	Rozbudowa infrastruktury ułatwi prowadzenie działalności gospodarczej, zwiększy atrakcyjność wielu obszarów regionu, zmniejszy niekorzystne oddziaływanie na środowisko, nie ograniczając przy tym potencjału turystycznego i ekologicznego regionu.
<b>Przedsięwzięcia</b>	<p>Koncentracja sił i środków dynamizujących rozwój infrastruktury technicznej tj. przedsięwzięć takich jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budowa i modernizacja ujęć wody, wodociągów, kanalizacji, oczyszczalni ścieków, składowisk odpadów wraz z ich utylizacją (szczególnie na obszarach wiejskich).</li> <li>• Budowa i modernizacja urządzeń komunikacyjnych.</li> <li>• Optymalizacja rozwoju infrastruktury energetycznej województwa (sieć elektroenergetyczna, gazownicza, ciepłownicza).</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budowa i modernizacja urządzeń dla wykorzystania lokalnych zasobów surowców energetycznych (w szczególności gazu pozasystemowego) oraz źródeł energii odnawialnej.</li> <li>• Promowanie racjonalnego wykorzystania energii, w tym termomodernizacji budynków.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój nowoczesnej sieci telekomunikacyjnej dla potrzeb multimedialnych połączeń, umożliwiających sprawny i wielozakresowy przepływ informacji wg standardów europejskich.</li> <li>• Zapewnienie środków finansowych na rozwój infrastruktury społecznej jako podstawy zachowania świadomości narodowej i umocnienia poczucia tożsamości regionalnej.</li> <li>• Wspieranie i pomoc w samoorganizacji mieszkańców jako niezbędnego partnera społecznego w podejmowaniu decyzji gospodarczych i społecznych środowiska.</li> <li>• Zapewnienie możliwości edukacji i doradztwa tworzącym się organizacjom.</li> </ul>
<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poprawa warunków pracy i życia mieszkańców.</li> <li>• Zwiększenie atrakcyjności terenów wiejskich dla inwestycji pozarolniczych.</li> <li>• Poprawa stanu środowiska, ochrona i konserwacja dziedzictwa kulturowego.</li> </ul>
<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwestorzy prywatni i przedsiębiorstwa użyteczności publicznej.</li> <li>• Samorządy gospodarcze i terytorialne.</li> <li>• Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa.</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Środki własne inwestorów .</li> <li>• Środki publiczne, w tym budżetów samorządowych.</li> <li>• Fundusze pomocowe, w tym przedakcesyjne UE.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program SAPARD.</li> <li>• Projekty: "Rozwój i poprawa infrastruktury wiejskiej" oraz "Renowacja i rozwój wsi, ochrona i konserwacja dziedzictwa wiejskiego".</li> <li>• Program ISPA, PHARE i PHARE-CBC.</li> </ul>

#### 1.4

<b>Cel główny 1</b>	Zapewnienie przestrzennej, gospodarczej i społecznej spójności regionu.
<b>Cel operacyjny 1.4</b>	<b>Wszechstronna, współpraca transgraniczna i międzyregionalna.</b>
<b>Opis celu</b>	Wzmocnienie struktur współpracy transgranicznej, przede wszystkim euroregionów Pro Europa Viadrina i Sprewa–Nysa–Bóbr.

	<p>Rozwój dobrosąsiedzkich stosunków z Brandenburgią, a także z Berlinem i Saksonią oraz z innymi regionami europejskimi.</p> <p>Współpraca z sąsiednimi województwami.</p>
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspólna z Brandenburgią realizacja programu PHARE CBC i INTERREG.</li> <li>• Wspieranie kooperacji przedsiębiorstw po obu stronach granicy.</li> <li>• Wspieranie bezpośrednich kontaktów transgranicznych instytucji i organizacji pozarządowych w obszarze życia społeczno – gospodarczego.</li> <li>• Realizacja polsko-niemieckich przedsięwzięć w ramach funduszu małych projektów euroregionalnych.</li> <li>• Współpraca z innymi regionami w zakresie korzystania ze środków z funduszy europejskich.</li> <li>• Wspólna z sąsiednimi województwami realizacja programów i projektów o charakterze ponadregionalnym.</li> <li>• Transgraniczna współpraca z Brandenburgią na wypadek katastrof i klęsk żywiołowych.</li> </ul>
<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość łatwiejszego korzystania z funduszy europejskich.</li> <li>• Stworzenie spójności przestrzennej ze strukturami europejskimi.</li> <li>• Trwała integracja europejska i szybkie dostosowanie się do standardów europejskich.</li> <li>• Polepszenie warunków życia i bezpieczeństwa mieszkańców pogranicza.</li> <li>• Przełamywanie stereotypów funkcjonujących po obu stronach granicy.</li> <li>• Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw i transfer nowoczesnej technologii.</li> </ul>
<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Euroregiony.</li> <li>• Samorządy lokalne.</li> <li>• Administracja rządowa.</li> <li>• Regiony sąsiednie i partnerskie.</li> <li>• Instytucje kulturalno–społeczne, instytucje okołobiznesowe i izby gospodarcze.</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżet samorządu województwa.</li> <li>• Budżet państwa.</li> <li>• Euroregiony.</li> <li>• Partnerzy zagraniczni.</li> <li>• Środki Unii Europejskiej.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umowa o współpracy partnerskiej z Brandenburgią.</li> <li>• Program pilotażowy UE “Ekorozwój w Euroregionie Sprewa-Nysa–Bóbr”.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utworzenie ośrodków edukacji i informacji europejskiej,</li> <li>• Koncepcja działania i rozwoju Euroregionu "Pro Europa Viadrina" 2000 – 2006</li> <li>• Strategia Słubice – Frankfurt 2003</li> </ul>
--	--

## 1.5

<b>Cel główny 1</b>	Zapewnienie przestrzennej, gospodarczej i społecznej spójności regionu.
<b>Cel operacyjny 1.5</b>	<b>Osiągnięcie wysokiej umiejętności korzystania ze środków Unii Europejskiej.</b>
<b>Opis celu</b>	Skuteczna absorpcja środków z funduszy europejskich przez samorządy, instytucje, organizacje i podmioty gospodarcze regionu.
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Współpraca z sąsiadami z Niemiec w zakresie tworzenia dokumentów planistycznych, programów operacyjnych i projektów po obu stronach granicy, będących podstawą pozyskiwania funduszy UE.</li> <li>• Wspieranie euroregionów "Pro Europa Viadrina" i "Sprewa-Nysa-Bóbr" oraz innych instytucji i organizacji działających na rzecz integracji europejskiej i współpracy międzynarodowej przez administrację samorządową i rządową w województwie.</li> <li>• Utworzenie zespołu ds. funduszy europejskich przy Urzędzie Marszałkowskim.</li> <li>• Wyszukanie kadry lokalnych ekspertów w zakresie nabycia umiejętności pozyskiwania środków z funduszy UE i innych źródeł zewnętrznych.</li> <li>• Utworzenie przedstawicielstwa województwa lubuskiego w Brukseli (ewentualnie we współpracy z innymi regionami).</li> </ul>
<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukształtowanie w samorządach lokalnych oraz instytucjach i organizacjach regionalnych świadomości korzyści płynących z integracji Polski ze strukturami UE.</li> <li>• Przygotowanie kadry posiadającej umiejętność pozyskiwania środków i realizacji przedsięwzięć z funduszy europejskich.</li> <li>• Szybki dostęp do informacji w Brukseli i prowadzenie silnego lobbingu na rzecz regionu.</li> </ul>
<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samorządy.</li> <li>• Euroregiony.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wojewoda.</li> <li>• Instytucje regionalne, organizacje pozarządowe.</li> <li>• Podmioty gospodarcze.</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Środki z programu PHARE-Inred, SPP i innych funduszy UE.</li> <li>• Budżet samorządu województwa.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program PHARE Inred: "Usługi szkoleniowe i doradcze w procesie tworzenia strategii nowych województw"</li> </ul>

## **Cel 2. Podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa i zwiększenie potencjału innowacyjnego nauki i gospodarki**

### **2.1**

<b>Cel główny 2</b>	Podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa i zwiększenie potencjału innowacyjnego nauki i gospodarki.
<b>Cel operacyjny 2.1</b>	<b>Podniesienie poziomu wykształcenia na poziomie ponadgimnazjalnym i wyższym</b>
<b>Opis celu</b>	Zapewnienie młodzieży warunków do nauki na poziomie ponadgimnazjalnym i wyższym zgodnym z predyspozycjami i motywacjami (rozwinęta sieć szkolna z dominacją szkolnictwa ogólnokształcącego).
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiana struktury szkolnictwa ponadgimnazjalnego.</li> <li>• Poszerzenie możliwości zdobycia wykształcenia średniego drogą edukacji ustawicznej.</li> <li>• Tworzenie sprzyjającego klimatu i warunków do powstawania szkolnictwa niepublicznego.</li> <li>• Zapewnienie dużej różnorodności oferty edukacyjnej.</li> <li>• Zapewnienie na terenie województwa drożności pionowej i poziomej na wszystkich szczeblach edukacyjnych.</li> <li>• Podniesienie poziomu nauczania języków obcych.</li> <li>• Wspieranie wysiłków edukacyjnych młodzieży ze środowisk zmarginalizowanych, uzależnionych od pomocy socjalnej (por. cel 2.3).</li> <li>• Edukacja kulturalna dzieci i młodzieży.</li> </ul>
<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiana struktury kształcenia ponadgimnazjalnego.</li> <li>• Wzrost wskaźnika skolaryzacji w liceach profilowanych i szkołach wyższych regionu.</li> </ul>

<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednostki samorządu terytorialnego.</li> <li>• Kuratorium Oświaty.</li> <li>• Podmioty prawne i fizyczne związane z edukacją.</li> <li>• Uczelnie wyższe, szkoły i placówki oświatowe.</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżet państwa.</li> <li>• Budżet samorządu województwa.</li> <li>• Fundacje.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowanie koncepcji szkolnictwa ponadgimnazjalnego w województwie.</li> <li>• Wzmocnienie już istniejących szkół.</li> </ul>

## 2.2

<b>Cel główny 2</b>	Podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa i zwiększenie potencjału innowacyjnego nauki i gospodarki.
<b>Cel operacyjny 2.2</b>	<b>Dostosowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy i uwarunkowań wynikających z procesu integracji z UE</b>
<b>Opis celu</b>	Powiązanie systemu edukacyjnego z uwarunkowaniami integracji z UE i wymogami na rynku pracy
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostosowanie kierunków kształcenia do zmieniającej się struktury gospodarki (w tym kształcenie dla sektora usług).</li> <li>• Rozwój form kształcenia ustawicznego dla dorosłych i szkoleń związanych z potrzebą reorientacji zawodowej (w tym bezrobotnych).</li> <li>• Preferowanie w szkolnictwie sposobów i kierunków kształcenia dostosowanych do współczesnego rynku pracy (np. zdolności do zmiany kwalifikacji, do kształcenia ustawicznego).</li> <li>• Stworzenie efektywnego systemu doradztwa zawodowego na wszystkich szczeblach edukacji.</li> <li>• Kształtowanie zintegrowanych programów badawczych i dydaktycznych lubuskich uczelni w powiązaniu z gospodarką regionu i systemem doskonalenia nauczycieli.</li> <li>• Wspieranie kształcenia wyższego za granicą w formie stypendiów i umów międzynarodowych.</li> <li>• Kształcenie i doksztalcanie kadr administracji publicznej i innych podmiotów polityki regionalnej do funkcjonowania w UE.</li> </ul>

<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niższy poziom bezrobocia wśród absolwentów szkół.</li> <li>• Lepsze przygotowanie i mobilność zawodowa pracowników.</li> <li>• Zwiększenie atrakcyjności regionu jako miejsca prowadzenia działalności gospodarczej.</li> </ul>
<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednostki samorządu terytorialnego.</li> <li>• Organizacje pracodawców.</li> <li>• Agendy edukacyjne funkcjonujące w ramach samorządów gospodarczych.</li> <li>• Szkoły i uczelnie wyższe.</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżet państwa.</li> <li>• Budżet samorządu województwa.</li> <li>• Środki pracodawców i samorządów gospodarczych.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przygotowanie koncepcji modernizacji kierunków kształcenia i założeń nowego systemu poradnictwa zawodowego.</li> </ul>

### 2.3

<b>Cel główny 2</b>	Podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa i zwiększenie potencjału innowacyjnego nauki i gospodarki.
<b>Cel operacyjny 2.3</b>	<b>Wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży.</b>
<b>Opis celu</b>	Stworzenie warunków do uzyskiwania wykształcenia ponadgimnazjalnego i wyższego przez dzieci i młodzież ze środowisk wiejskich, małomiasteczkowych, zaniedbanych kulturowo, z rodzin ubogich oraz z dysfunkcjami rozwojowymi.
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzenie systemu pomocy stypendialnej i internatowej, pozwalającego na zwiększenie dostępności do szkół ponadgimnazjalnych i wyższych wszystkim mającym takie aspiracje i predyspozycje.</li> <li>• Wspieranie inicjatyw na rzecz dzieci i młodzieży wymagającej specjalistycznej pomocy i opieki w środowisku lokalnym.</li> <li>• Tworzenie warunków materialnych i technicznych umożliwiających wyrównywanie szans rozwojowych dzieci i młodzieży w środowiskach lokalnych o zróżnicowanym poziomie życia.</li> <li>• Tworzenie warunków do rozwoju kształcenia integracyjnego.</li> </ul>

<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększenie udziału dzieci i młodzieży ze środowisk wiejskich, małomiasteczkowych, zaniedbanych kulturowo, z rodzin ubogich w populacji absolwentów poszczególnych szczebli kształcenia.</li> </ul>
<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urząd Wojewody (kurator oświaty).</li> <li>• Jednostki samorządu terytorialnego.</li> <li>• PFRON.</li> <li>• Ośrodek Pomocy Społecznej.</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżet państwa.</li> <li>• Ośrodki pomocy społecznej.</li> <li>• Budżet samorządu województwa.</li> <li>• Budżety gmin.</li> <li>• Fundusze celowe związane z rehabilitacją niepełnosprawnych.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stworzenie efektywnego systemu stypendialnego.</li> <li>• Koordynacja działań związanych z wyrównywaniem szans rozwojowych dzieci dysfunkcyjnych i pochodzących ze środowisk zaniedbanych.</li> </ul>

## 2.4

<b>Cel główny 2</b>	Podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa i zwiększenie potencjału innowacyjnego nauki i gospodarki.
<b>Cel operacyjny 2.4</b>	<b>Wzmocnienie i ustabilizowanie kadry naukowej oraz rozwój bazy naukowo-badawczej uczelni lubuskich.</b>
<b>Opis celu</b>	Stworzenie warunków materialnych i organizacyjnych do rozwoju kadry naukowo-dydaktycznej i modernizacji bazy lubuskich uczelni.
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propagowanie dorobku naukowo - badawczego środowiska lubuskiego w skali krajowej i międzynarodowej przez organizację ogólnopolskich i międzynarodowych konferencji naukowych.</li> <li>• Modernizacja i rozbudowa bazy materialnej istniejących uczelni z uwzględnieniem obiektów dydaktycznych i zaplecza badawczego.</li> <li>• Rozwijanie współpracy naukowej z partnerami zagranicznymi, a szczególnie z uczelniami Brandenburgii.</li> <li>• Tworzenie warunków do powstawania w regionie uczelni niepaństwowych.</li> </ul>

<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspieranie rozwoju tych kierunków badań, w których efekty są porównywalne z osiągnięciami najsilniejszych ośrodków akademickich.</li> <li>• Powstanie kolejnych niepublicznych szkół wyższych.</li> </ul>
<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyższe uczelnie.</li> <li>• Administracja rządowa.</li> <li>• Samorząd województwa.</li> <li>• Samorzady Zielonej Góry i Gorzowa.</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżet państwa.</li> <li>• Środki (granty) Komitetu Badań Naukowych.</li> <li>• Środki własne uczelni.</li> <li>• Budżet samorządu województwa.</li> <li>• Budżety miast Gorzowa i Zielonej Góry.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoc uczelniom w dążeniach do uzyskania znaczącej pozycji w nauce polskiej i światowej.</li> <li>• Rozwój kadry naukowo-dydaktycznej.</li> </ul>

-

## 2.5

<b>Cel główny 2</b>	Podniesienie poziomu wykształcenia społeczeństwa i zwiększenie potencjału innowacyjnego nauki i gospodarki.
<b>Cel operacyjny 2.5</b>	<b>Utworzenie Uniwersytetu Lubuskiego i wzmocnienie sieci szkół wyższych.</b>
<b>Opis celu</b>	Utworzenie Uniwersytetu Lubuskiego jako silnej uczelni o pełnym statusie akademickim. Ścisła współpraca z Uniwersytetem Viadrina. Rozwój innych szkół wyższych w regionie.
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podjęcie działań organizacyjno-prawnych, finansowych i socjalnych (mieszkania profesorskie, DS.-y) tworzących warunki do powołania Uniwersytetu Lubuskiego.</li> <li>• Nawiązanie roboczych kontaktów z władzami Uniwersytetu Viadrina we Frankfurcie, Collegium Polonicum w Słubicach i zacieśnienie współpracy naukowo – dydaktycznej.</li> <li>• Wspieranie współpracy lubuskich uczelni z innymi ośrodkami akademickimi – szczególnie Poznania, Wrocławia i Szczecina</li> </ul>

<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powstanie Uniwersytetu Lubuskiego w oparciu o Wyższą Szkołę Pedagogiczną w Zielonej Górze i inne placówki akademickie regionu.</li> <li>• Powstanie nowoczesnych campusów uniwersyteckich w Zielonej Górze i Gorzowie.</li> </ul>
<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyższe uczelnie.</li> <li>• Samorząd województwa, samorzady Zielonej Góry i Gorzowa.</li> <li>• Urząd Wojewody.</li> <li>• Stowarzyszenia.</li> <li>• Uniwersytet "Viadrina".</li> <li>• Podmioty prawne i fizyczne związane z edukacją.</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżet państwa.</li> <li>• Budżet samorządu województwa.</li> <li>• Budżety miast Zielonej Góry i Gorzowa.</li> <li>• Środki fundacji.</li> <li>• Program PHARE CBC.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utworzenie Uniwersytetu Lubuskiego.</li> </ul>

-

### **Cel 3. Rozwój przedsiębiorczości**

#### **3.1**

<b>Cel główny 3</b>	Rozwój przedsiębiorczości.
<b>Cel operacyjny 3.1</b>	<b>Aktywna promocja gospodarcza i pozyskiwanie inwestorów.</b>
<b>Opis celu</b>	Zapewnienie warunków do stałego promowania gospodarki województwa. Stworzenie jednolitego systemu informacji gospodarczej dostosowanego do różnych grup partnerów. Wzmacnianie istniejących i tworzenie nowych struktur organizacyjnych wspierających transgraniczną współpracę przedsiębiorstw.
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacja imprez targowych oraz giełd kooperacyjnych o charakterze ponadregionalnym.</li> <li>• Stworzenie regionalnych centrów doradczo-informacyjnych powiązanych z siecią INTERNET, w celu bieżącej i systematycznej analizy informacji zewnętrznych oraz rozpowszechniania ich w regionie.</li> <li>• Opracowanie kompleksowego programu promocji regionu oraz rozpowszechnianie jego wyników w formie multimedialnej (w tym w sieci INTERNET).</li> <li>• Stworzenie transgranicznej sieci informacji</li> </ul>

	<p>marketingu i akwizycji inwestycyjnej.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przygotowanie spójnych i wzajemnie powiązanych tematycznych modułów informacyjnych w różnych wersjach językowych, w zależności od potrzeb i miejsca ich prezentacji.</li> <li>• Budowa i aktualizacja systemu informacji o terenie.</li> <li>• Wykorzystanie potencjału Kostrzyńsko – Słubickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej dla promocji gospodarczej województwa.</li> <li>• Wspieranie kooperacji obszarów transgranicznych i przedsiębiorstw Brandenburgii i województwa lubuskiego.</li> </ul>
<p><b>Efekty</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększenie napływu kapitału.</li> <li>• Usuwanie przeszkód w wymianie gospodarczej między województwem a sąsiednimi regionami (w tym położonymi po drugiej stronie Odry).</li> <li>• Stworzenie pozytywnego wizerunku (image) całego regionu jako obszaru o wysokiej atrakcyjności inwestycyjnej.</li> <li>• Pozyskanie nowych przedsiębiorstw z różnych krajów.</li> <li>• Zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej regionu ze względu na możliwość funkcjonowania na dwóch rynkach – polskim i niemieckim.</li> <li>• Dysponowanie aktualnymi i profesjonalnymi narzędziami i instrumentami promocji regionu, pozwalającymi na wszechstronny i multimedialny marketing regionu.</li> <li>• Dysponowanie aktualną bazą danych o terenie dla potrzeb ochrony środowiska, geodezji i planowania przestrzennego – a w konsekwencji dla inwestorów.</li> </ul>

<p><b>Podmioty uczestniczące</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Władze regionalne.</li> <li>• Samorządy lokalne.</li> <li>• Instytucje i agencje regionalne.</li> <li>• Organizacje pozarządowe.</li> <li>• Media regionalne.</li> <li>• Profesjonalne podmioty komercyjne ( agencje reklamowe, instytucje public relations).</li> <li>• Zagraniczne placówki dyplomatyczne ( biura handlowe).</li> <li>• Kostrzyńsko –Słubicka Specjalna Strefa Ekonomiczna.</li> </ul>
--------------------------------------	---

<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżet samorządu województwa.</li> <li>• Budżety gmin.</li> <li>• Towarzystwo Wspierania Gospodarki.</li> <li>• Agencje rozwoju regionalnego.</li> <li>• Podmioty gospodarcze.</li> <li>• Instytucje okołobiznesowe.</li> <li>• Środki UE.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponadregionalne imprezy targowe.</li> <li>• Opracowanie profesjonalnej prezentacji regionu w INTERNECIE.</li> <li>• Tworzenie banku danych o nieruchomościach (tereny, budowle, obiekty przemysłowe i handlowe) pozwalające na szybkie przygotowanie ofert dla potencjalnych inwestorów.</li> <li>• Przygotowanie prezentacji multimedialnej regionu (folder, film video, CD-ROM).</li> <li>• Opracowanie cyfrowych map topograficznych dla potrzeb ochrony środowiska i planowania przestrzennego.</li> </ul>

### 3.2

<b>Cel główny 3</b>	Rozwój przedsiębiorczości.
<b>Cel operacyjny 3.2</b>	<b>Stworzenie regionalnego systemu wsparcia innowacji i transferu technologii.</b>
<b>Opis celu</b>	Powołanie lubuskiego centrum transferu technologii, którego celem będzie powiązanie przedsiębiorstw i placówek naukowych, informacja o wynalazkach i patentach, pomoc organizacyjna w przepływie myśli technicznej i wdrożeniach. Współpraca z sąsiednimi regionami w tworzeniu wspólnego systemu przepływu innowacji.
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informowanie przedsiębiorstw o nowych technologiach i źródłach ich pozyskiwania.</li> <li>• Wspólne, lubusko-brandenburskie projekty centrów transferu technologii.</li> <li>• Pomoc w uzyskiwaniu patentów krajowych i międzynarodowych.</li> <li>• Doradztwo zorientowane na "urynkawianie" wynalazków i efektów badań naukowych.</li> <li>• Organizacja targów wynalazczości i myśli naukowo-technicznej.</li> <li>• Okresowe nagradzanie autorów (firm) wiodących rozwiązań nrestiżownymi nagrodami oraz</li> </ul>

	preferencyjnymi formami wsparcia (np. granty).
<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stworzenie efektów synergii (wykorzystanie potencjałów i <i>know-how</i> różnych instytucji naukowo-badawczych).</li> <li>• Zwiększenie poziomu technologicznego miejscowych przedsiębiorstw.</li> <li>• Poprawa konkurencyjności MSP polsko – niemieckiego pogranicza.</li> <li>• Wzrost atrakcyjności partnerskiej współpracy z miejscowymi firmami.</li> <li>• Zasilanie szkół wyższych i instytucji naukowo-badawczych zleceniami ze sfery przedsiębiorczości.</li> <li>• Zmobilizowanie środków finansowych na badania i rozwój.</li> </ul>
<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyższe uczelnie, instytuty naukowe.</li> <li>• Organizacje samorządu gospodarczego (izby przemysłowo-handlowe, izby rzemieślnicze, organizacje pracodawców).</li> <li>• Samorząd regionalny i lokalny.</li> <li>• Instytucje i organizacje wspierające rozwój gospodarczy (TWG, agencje, firmy consultingowe).</li> <li>• Stowarzyszenia i organizacje zawodowe.</li> <li>• Euroregiony.</li> <li>• Krajowe instytucje, wspierające transfer technologii i rozwój MSP (np. Agencja Techniki i Technologii, Agencja Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw).</li> <li>• Stowarzyszenia i organizacje techniczno-zawodowe.</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżet samorządu województwa.</li> <li>• Budżety gmin.</li> <li>• Wyższe uczelnie.</li> <li>• Towarzystwo Wspierania Gospodarki.</li> <li>• Agencje rozwoju regionalnego.</li> <li>• Podmioty gospodarcze.</li> <li>• Instytucje okołobiznesowe.</li> <li>• Środki UE.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V Ramowy Program UE.</li> <li>• Wspólne przedsięwzięcia przedsiębiorstw i uczelni.</li> <li>• Ponadregionalne imprezy targowe myśli naukowo-technicznej.</li> </ul>

### 3.3

<b>Cel główny 3</b>	Rozwój przedsiębiorczości.
<b>Cel operacyjny 3.3</b>	<b>Rozwój instytucjonalnego i kapitałowego otoczenia biznesu.</b>
<b>Opis celu</b>	Wzmacnianie istniejących i tworzenie nowych instytucji finansowych i otoczenia biznesu.
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzenie i rozwój instytucji wsparcia finansowego dla MSP (fundusz gwarancji kredytowych, fundusz inwestycyjny, <i>venture capital</i>).</li> <li>• Utworzenie regionalnego towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych.</li> <li>• Wspieranie transgranicznej współpracy instytucji okołobiznesowych.</li> <li>• Stworzenie pilotażowych ośrodków doradztwa typu "<i>Business Link</i>" w dwóch-trzech miejscowościach.</li> <li>• Wzmocnienie agencji rozwoju regionalnego jako instytucji promocji regionu, realizacji wielu programów wspierania przedsiębiorczości, rozwoju regionalnego oraz lokalnego, doradztwa i szkoleń.</li> <li>• Wzmocnienie regionalnego samorządu gospodarczego.</li> <li>• Powołanie Lubuskiego Centrum Targowo – Wystawienniczego w Gorzowie na bazie doświadczeń Regionalnej Organizacji Samorządu Gospodarczego.</li> </ul>
<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększenie wielkości inwestycji w regionie.</li> <li>• Poprawa konkurencyjności MSP.</li> <li>• Podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej regionu.</li> <li>• Zwiększenie zakresu i skuteczności działań zmierzających do pozyskania ważnych dla regionu partnerów gospodarczych.</li> <li>• Akumulacja środków finansowych niezbędnych dla dynamicznego rozwoju.</li> <li>• Zwiększenie natężenia powiązań gospodarczych z Poznaniem, Szczecinem i Wrocławiem oraz z Niemcami (szczególnie Berlinem i wschodnią Brandenburgią) i innymi krajami Unii Europejskiej.</li> </ul>
<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lubuski Sejmik Gospodarczy.</li> <li>• Agencje Rozwoju Regionalnego w Zielonej Górze i w Gorzowie Wlkp.</li> <li>• Polsko-Niemieckie Towarzystwo Wspierania Gospodarki.</li> <li>• Euroregionu "Pro Furona Viadrina" i "Snrewa-Nvsa-</li> </ul>

	<p>Bóbr”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkubatory Przedsiębiorczości w Dobiegniewie i w Żarach.</li> <li>• Ośrodki Doradztwa Rolniczego w Kalsku i Lubniewicach.</li> <li>• Instytucje finansowe, banki.</li> <li>• Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, centra wspierania biznesu, których głównym zadaniem jest promocja małych i średnich przedsiębiorstw.</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżet samorządu województwa.</li> <li>• Budżety gmin.</li> <li>• Banki.</li> <li>• Towarzystwo Wspierania Gospodarki.</li> <li>• Agencje rozwoju regionalnego.</li> <li>• Podmioty gospodarcze.</li> <li>• Instytucje okołobiznesowe.</li> <li>• Środki UE.</li> </ul>

<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozyskanie potencjalnych akcjonariuszy (udziałowców) ponadregionalnych imprez targowych.</li> <li>• Tworzenie banku danych o nieruchomościach (tereny, budowle, obiekty przemysłowe i handlowe) pozwalających na szybkie przygotowanie ofert dla potencjalnych inwestorów.</li> <li>• Opracowanie profesjonalnej prezentacji regionu w INTERNECIE.</li> <li>• Przygotowanie prezentacji multimedialnej regionu (folder, film video, CD-ROM).</li> <li>• Pozyskanie akcjonariuszy banku regionalnego i regionalnego zakładu ubezpieczeń.</li> </ul>
-------------------------	---

### 3.4

<b>Cel główny 3</b>	Rozwój przedsiębiorczości.
<b>Cel operacyjny 3.4</b>	<b>Pozarolniczy rozwój terenów wiejskich.</b>
<b>Opis celu</b>	Na terenach wiejskich powstaną kolejne małe i średnie przedsiębiorstwa wytwórcze i usługowe, a istniejące umocnią się i rozwiną. Zapewnią miejsca pracy dla ludności odchodzącej z rolnictwa oraz dodatkowy dochód niektórym gospodarstwom rolnym.
<b>Przedsięwzięcia</b>	<p>Pobudzenie aktywności gospodarczej przez:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• edukację i doradztwo dostosowane do nowych i zmieniających się potrzeb, szczególnie w zakresie przetwórstwa rolnego i przerobu lokalnych surowców,</li><li>• zwiększenie dostępności do infrastruktury technicznej i komunalnej,</li><li>• promowanie inicjatywności.</li></ul> <p>Tworzenie dobrych warunków dla istniejących i nowych firm przez:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• system preferencji w opłatach lokalnych,</li><li>• pomoc przedsiębiorcom inwestującym w gminie,</li><li>• promocję ofert inwestycyjnych gmin i potencjału lokalnych firm (targi, wystawy itp.)</li></ul>
<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ograniczenie bezrobocia na terenach wiejskich.</li><li>• Stworzenie możliwości odejścia rolników do zajęć pozarolniczych, zmniejszenie udziału zatrudnienia w rolnictwie w całości zatrudnienia.</li><li>• Dodatkowe źródła dochodów dla niektórych gospodarstw rolnych.</li><li>• Powstanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, przyczyniających się do zwiększenia potencjału gospodarczego regionu, wzrostu dochodów ludności.</li><li>• Aktywizacja gospodarcza obszarów</li></ul>

	popegeerowskich.
<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktywni i przedsiębiorczy mieszkańcy terenów wiejskich i samorządy gospodarcze.</li> <li>• Urzędy Pracy.</li> <li>• Samorządy lokalne i samorząd województwa.</li> <li>• Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa i Agencja Własności Skarbu Państwa.</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżety samorządów: województwa, powiatów i gmin.</li> <li>• Zasoby Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa</li> <li>• Fundusze pomocowe, w tym przedakcesyjne UE.</li> <li>• Fundusze aktywizacji zawodowej.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program SAPARD – dywersyfikacja działalności i tworzenie alternatywnych źródeł dochodów na wsi.</li> <li>• Program PHARE – rozwój regionalny i społeczny.</li> <li>• Program Modernizacji Obszarów Wiejskich.</li> </ul>

### 3.5

<b>Cel główny 3.5</b>	Rozwój przedsiębiorczości.
<b>Cel operacyjny</b>	<b>Restrukturyzacja i reorientacja towarowych gospodarstw rolnych i zakładów przetwórczych żywności.</b>
<b>Opis celu</b>	Wspomaganie procesów kształtowania się gospodarstw i zakładów przetwórstwa żywności przystosowujących się do konkurencji na rynku europejskim, stosowania technologii zgodnych z wymogami ochrony środowiska i zapewniających wysoką jakość produktów.
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoc rolnikom indywidualnym i przedsiębiorcom rolnym we wprowadzaniu kierunków produkcji oraz technologii efektywnych ekonomicznie, przyjaznych środowisku i poprawiających jakość produktów.</li> <li>• Wsparcie dla unowocześnienia zakładów przetwórstwa i marketingu żywności – dostosowanie do standardów UE.</li> <li>• Popieranie produkcji żywności metodami ekologicznymi.</li> <li>• Pomoc w przystosowaniu gospodarstw rolnych do wprowadzania dodatkowych nierolniczych kierunków produkcji i usług, w tym agroturystyki oraz uprawy roślin niekonsumpcyjnych.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspieranie tworzenia i działania grup producenckich</li> </ul>
<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poprawa jakości produktów rolnych i przetworzonej żywności.</li> <li>• Zachowanie czystego środowiska.</li> <li>• Poprawa struktury agrarnej.</li> <li>• Wzrost dochodowości i obniżenie kosztów.</li> </ul>
<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Służba doradcza (ODR).</li> <li>• Zarządy gmin, powiatów i Urząd Marszałkowski (przewodnictwo w Komitecie Sterującym i opracowanie programu operacyjnego).</li> <li>• Jednostki uczestniczące w systemie wdrażania programu operacyjnego SAPARD.</li> <li>• Lubuska Izba Rolnicza.</li> <li>• Agencja Własności Rolnej Skarbu Państwa.</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwestorzy prywatni : rolnicy, przedsiębiorcy rolni, grupy producentów i zakłady przetwórcze.</li> <li>• Przedakcesyjne fundusze pomocy UE (SAPARD).</li> <li>• Pomoc ze środków Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa.</li> <li>• Budżet samorządu województwa, powiatów i gmin.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<p>Program SAPARD – projekty :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Inwestycje w gospodarstwach rolnych”.</li> <li>• “Tworzenie grup producenckich”.</li> <li>• “Projekty pilotażowe dla wsi i produkcji rolniczej służące ochronie środowiska”.</li> <li>• “Rozwój przetwórstwa żywności i marketingu”.</li> </ul>

#### **Cel 4. Efektywne wykorzystanie środowiska naturalnego i kulturowego** 4.1

<b>Cel główny 4</b>	Efektywne wykorzystanie środowiska naturalnego i kulturowego.
<b>Cel operacyjny 4.1</b>	<b>Rozwijanie świadomości proekologicznej.</b>
<b>Opis celu</b>	Utrzymanie wysokich walorów środowiska naturalnego i kulturowego regionu nie będzie możliwe bez uzyskania szerokiego współdziałania mieszkańców na rzecz ochrony środowiska. W tym celu konieczne jest rozbudzanie i wspomaganie świadomości ekologicznej oraz uaktualnianie wzorców zachowań proekologicznych

	zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju.
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzenie autorskich programów szkolnych, dostosowanych do specyfiki środowiska naturalnego regionu, ich upowszechnianie w szkołach podstawowych i średnich.</li> <li>• Kształcenie i dokształcanie nauczycieli jako multiplikatorów edukacji ekologicznej.</li> <li>• Opracowywanie wzorcowych programów proekologicznych (np. sortowania śmieci, sprzątanía gminy itp.) i inspirowanie gmin do ich wdrażania.</li> <li>• Inicjowanie konkursów wiedzy o środowisku dla dzieci i młodzieży.</li> <li>• Wspieranie przedsięwzięć zawartych w programie Ekorozwój w Euroregionie "Sprewa-Nysa-Bóbr".</li> <li>• Inwentaryzacja dziedzictwa kulturowego regionu, opracowanie programu jego odnawiania i propagowania.</li> </ul>
<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trwałe wzmocnienie postaw i zachowań proekologicznych.</li> <li>• Poprawa stanu środowiska naturalnego.</li> <li>• Ochrona i wzbogacanie dziedzictwa kulturowego regionu, upowszechnianie wiedzy o nim, integrowanie mieszkańców województwa wokół jego tożsamości kulturowo – historycznej.</li> <li>• Wzrost aktywności społeczności wiejskiej w poprawie estetyki wsi i miast.</li> <li>• Propagowanie w świecie zasobów kulturowych regionu, ich lepsze wykorzystanie dla celów turystycznych oraz poprawa warunków pobytu turystów.</li> </ul>
<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samorząd województwa i samorządy lokalne.</li> <li>• Organizacje ekologiczne, stowarzyszenia kulturalne itp.</li> <li>• Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego.</li> <li>• Programy Unii Europejskiej.</li> <li>• Euroregion "Sprewa-Nysa-Bóbr".</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Środki fundacji i funduszy celowych.</li> <li>• Budżet samorządu województwa.</li> <li>• Środki pomocowe Unii Europejskiej.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kształtowanie świadomości społecznej dotyczącej roli środowiska i dziedzictwa kulturowego.</li> <li>• Waloryzacja i inwentaryzacja zasobów ekologicznych</li> </ul>

	<p>oraz historyczno-kulturowych.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utworzenie lubuskiego centrum edukacji ekologicznej.</li> </ul>
--	---

#### 4.2

<b>Cel główny 4</b>	Efektywne wykorzystanie środowiska naturalnego i kulturowego.
<b>Cel operacyjny 4.2</b>	<b>Wykorzystanie walorów środowiska i dziedzictwa kulturowego dla rozwoju turystyki.</b>
<b>Opis celu</b>	Wspieranie i rozwój różnych form turystyki i wypoczynku (wczasy pobytowe, wycieczki krajoznawcze, turystyka kwalifikowana, agroturystyka) z zachowaniem walorów środowiska naturalnego i kulturowego.
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowanie programu promocji turystycznej regionu w kraju i za granicą.</li> <li>• Opracowanie programu rozwoju infrastruktury turystycznej, jego propagowanie i zachęcanie gmin do współpracy i pomocy przyszłym inwestorom (ścieżki rowerowe i konne, szlaki wodne, wioski emeryckie itp.).</li> <li>• Promocja turystyczna regionu na targach krajowych i zagranicznych (ZATUR, ITB, Tour Salon Poznań, Targi Turystyczne w Lipsku, Brukseli, INVEST CITY w Poznaniu, EXPO).</li> <li>• Wspieranie zrzeszeń gospodarstw agroturystycznych.</li> </ul>
<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordynacja przedsięwzięć krajowych i zagranicznych związanych z rozwojem turystyki na terenie województwa.</li> <li>• Zwiększenie turystycznej atrakcyjności województwa.</li> <li>• Tworzenie nowych miejsc pracy, szczególnie na obszarach wiejskich.</li> </ul>
<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lubuska agencja rozwoju turystyki i jej lokalne ośrodki.</li> <li>• Samorząd województwa.</li> <li>• Samorządy lokalne.</li> <li>• Krajowe i zagraniczne izby turystyki, biura podróży.</li> <li>• Gestorzy bazy turystycznej.</li> <li>• Potencjalni kontrahenci krajowi i zagraniczni.</li> </ul>
<b>Źródła</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżet samorządu województwa.</li> </ul>

<b>finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżety gmin.</li> <li>• Kapitał prywatny krajowy i zagraniczny.</li> <li>• Środki z funduszy UE.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowanie studium możliwości rozwoju agroturystyki.</li> </ul>

#### 4.3

<b>Cel główny 4</b>	Efektywne wykorzystanie środowiska naturalnego i kulturowego.
<b>Cel operacyjny 4.3</b>	<b>Skuteczna promocja walorów turystycznych i system informacji turystycznej.</b>
<b>Opis celu</b>	Stworzenie systemu zapewniającego pełną informację o możliwościach wypoczynku na terenie województwa, atrakcjach turystycznych, zabytkach, imprezach kulturalnych, turystycznych i sportowych oraz formach uprawiania turystyki kwalifikowanej.
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powołanie lubuskiej agencji rozwoju turystyki, pomoc w pierwszym okresie jej funkcjonowania (współpraca z Polską Organizacją Turystyczną).</li> <li>• Utworzenie systemu informacji turystycznej przy drogach wg standardu europejskiego.</li> <li>• Opracowanie turystycznej mapy województwa.</li> <li>• Opracowanie przewodników turystycznych (szlaki piesze, ścieżki rowerowe, szlaki kajakowe i jeździeckie).</li> <li>• Opracowanie katalogu bazy noclegowej i gastronomicznej.</li> <li>• Powołanie punktów informacji turystycznej w dużych miastach i w strefie przygranicznej.</li> <li>• Promocja województwa w znaczących targach i giełdach turystycznych krajowych i zagranicznych.</li> </ul>
<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększona liczba odwiedzających województwo.</li> <li>• Zwiększone wpływy do budżetów lokalnych.</li> <li>• Poprawa wizerunku województwa.</li> <li>• Możliwość pozyskania inwestorów do rozbudowy i modernizacji bazy turystycznej.</li> </ul>
<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samorząd województwa.</li> <li>• Samorządy lokalne.</li> <li>• Euroregiony.</li> <li>• Ministerstwo Gospodarki.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Środki pomocowe.</li> <li>• Kapitał prywatny.</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżet samorządu województwa.</li> <li>• Budżety gmin.</li> <li>• Euroregiony.</li> <li>• Środki z funduszy UE.</li> <li>• Kapitał prywatny.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utworzenie systemu informacji turystycznej przy drogach wg standardu europejskiego.</li> <li>• Utworzenie nowych punktów informacji turystycznej w strefie przygranicznej.</li> <li>• Zapewnienie dostatecznej ilości materiałów promocyjnych.</li> </ul>

#### 4.4

<b>Cel główny 4</b>	Efektywne wykorzystanie środowiska naturalnego i kulturowego.
<b>Cel operacyjny 4.4</b>	<b>Rozwój usług kulturalnych, zdrowotnych i sportowych dla mieszkańców regionu i gości zagranicznych.</b>
<b>Opis celu</b>	<p>Tworzenie warunków dla lepszego zaspokajania potrzeb kulturalnych, rekreacyjnych, rehabilitacyjnych i sportowych mieszkańców.</p> <p>Wykorzystanie szans województwa w obsłudze międzynarodowej wymiany kulturalnej, naukowej i sportowej.</p>
<b>Przedsięwzięcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powiązanie w sieć informacji i promocji ośrodków rekreacyjnych, sportowych, kulturalnych i rehabilitacyjnych.</li> <li>• Opracowanie mapy "Rekreacja, sport, rehabilitacja, kultura na Ziemi Lubuskiej".</li> <li>• Umocnienie i rozwinięcie funkcji Wojewódzkiego Ośrodka Sportu i Rekreacji w Drzonkowie.</li> <li>• Dokończenie budowy Międzynarodowego Centrum Spotkań Muzycznych Wschód-Zachód jako regionalnego centrum kongresowego.</li> <li>• Wspieranie środowisk artystycznych i imprez kulturalnych znaczeniu regionalnym i ponadregionalnym.</li> <li>• Tworzenie programów rozwoju bazy sportowej w województwie.</li> </ul>

<b>Efekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poprawa sytuacji finansowej sektora usług kulturalnych, rekreacyjnych i sportowych.</li> <li>• Promocja województwa jako regionu usług rekreacyjnych i kulturalnych.</li> </ul>
<b>Podmioty uczestniczące</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Właściciele ośrodków wypoczynkowych i sportowych.</li> <li>• Euroregiony.</li> <li>• Środki pomocowe.</li> <li>• Samorząd województwa i miasta Zielonej Góry.</li> </ul>
<b>Źródła finansowania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżet samorządu województwa.</li> <li>• Budżety miast, gmin i powiatów.</li> <li>• Euroregiony.</li> <li>• Środki z funduszy UE.</li> <li>• Kapitał prywatny.</li> </ul>
<b>Zadania/projekty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utworzenie systemu informacji i promocji ośrodków rekreacyjnych, sportowych i kulturalnych.</li> <li>• Opracowanie studium rozwoju usług wypoczynkowych, sportowych i kulturalnych dla kraju i zagranicy.</li> </ul>